

Inhalt

Geleitwort zur 9. Auflage	
25 Jahre Konzept Integriertes Management	17
Was Knut Bleicher Führungskräften riet	
Gedanken im Vorfeld der 9. Auflage	23
St.Galler Wissensnavigator	
Leserkompass führt auf drei Management-Ebenen in	
fünf Prozess-Schritten	35
St.Galler Startpaket	
Praxis-Toolbox für Integriertes Management	39
1. Der St. Galler Denk- und Wissensnavigator	45
1.1 Von der Verunsicherung zum Integrierten St. Galler	
Konzept	45
1.2 Mit dem St. Galler Konzept den Unternehmungs-	
entwicklungsprozess richtig steuern	53
1.3 Überblick: Das St. Galler Konzept in die Praxis	
umsetzen	58
1.3.1 Von der Gemengenlage zum Kern einer Unternehmung	58
1.3.2 Schritt 1: Durch normatives Management das Unternehmensfundament	
festlegen	62
1.3.3 Schritt 2: Dank strategischen Managements das Unternehmen	
ausrichten	69
1.3.4 Schritt 3: Operatives Management sorgt für die Umsetzung nach Innen	
und Außen	79

1.4	Unternehmensentwicklung als zentrale Management-Aufgabe	82
1.4.1	Mechanismen der Unternehmensentwicklung	82
1.4.2	Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmensentwicklung	85
2.	Paradigmenwechsel im Management	91
2.1	Paradigmenwechsel – Wandel in den Anschauungen von Problemen und ihrer Beherrschung	92
2.1.1	Paradigmatische Dynamik eines Faches	93
2.1.2	Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre	94
2.2	Paradigmenwechsel im Management – Anlässe und Bewegung	97
2.2.1	Vor einer »Wendezeit« der Entwicklung hin zum Chaos?	98
2.2.2	Der Umgang mit Komplexität muss überdacht werden	100
2.2.3	Die Dynamik des Wandels verlangt Offenheit und Flexibilität	105
2.3	Auf der Suche nach neuen Denkansätzen	113
2.3.1	»Industrie 4.0« in der Praxis: Vier häufige Denkfallen	114
2.3.2	Ganzheitliches Denken zur Bewältigung gesteigerter Komplexität	127
2.3.3	Prinzipien des Umgangs mit Komplexität	132
2.3.4	Vom Lenken zum Gestalten der Unternehmensentwicklung – die evolutorische Perspektive zur Bewältigung von Dynamik	136
2.4	Megatrends des Managements	139
2.4.1	Vom technokratischen Führungsverständnis zu einer evolutorischen Unternehmensphilosophie	140
2.4.2	Vom Investment in harte, materiell-physische Aktiven zur Fokussierung auf weiche, immaterielle und humane Aktiven	140
2.4.3	Vom Gleichgewichtsstreben rationaler Optimierung zum visionären Entdecken und Produzieren	141
2.4.4	Von tiefgreifender Arbeitsteilung und Spezialisierung zur Generalisierung von Aufgaben und Verantwortung	141

2.4.5	Rahmenbedingungen richten sich auf die Handhabung von Informationen aus	142
2.4.6	Von asymmetrischer Einflussgestaltung durch Führung zur symmetrischen (lateralen) Kooperation	143
2.5	Vor einem Paradigmenwechsel im Management	144
3.	Dimensionen eines Integrierten Managements	147
3.1	Ein Management-Konzept für Sinnvolles und Ganzheitliches	148
3.2	Metaintegration durch eine Management-Philosophie	149
3.3	Normatives und strategisches Management gestaltet, operatives Management lenkt die Unternehmungs-entwicklung	150
3.3.1.	Normatives Management	151
3.3.2.	Strategisches Management	152
3.3.3	Operatives Management	153
3.3.4	Rekursion der Systemebenen	154
3.4	Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmungsentwicklung ein	157
3.4.1	Integration durch Aktivitäten	157
3.4.2	Integration durch Strukturen	158
3.4.3	Integration durch Verhalten	158
3.5	Konkretisierung des Integrationsprofils durch den Ausgleich von Um- und Inweltforderungen in der Unternehmungsentwicklung	160

4. Management-Philosophie und Visionen	163
4.1 Wesen und Elemente einer Management-Philosophie	165
4.1.1 Grundlegende Annahmen über Werte und ein ihnen entsprechendes Verhalten	165
4.1.2 Werterhellung und Wertentwicklung	168
4.2 Die unternehmerische Vision: Leitstern für das normative, strategische und operative Management	173
4.2.1 Wesen und Elemente einer Vision	174
4.2.2 Funktionen einer Vision	176
4.2.3 Visionsfindung	177
4.2.4 Träger der Visionsfindung	181
4.2.5 Generierung von Unterstützung der Vision	181
4.2.6 Wirkungen von Visionen	183
4.2.7 Wechselnde Funktion der Vision im Laufe der Unternehmungs-entwicklung	183
4.3 Management-Philosophien als Wettbewerbsfaktor ..	187
4.3.1 Paradigmenwechsel im Management und Wettbewerb von Management-Philosophien	188
4.3.2 Paradigmenwechsel – Transition birgt Chancen und Risiken in sich	193
4.3.3 Konkretisierung der Vision in einem Geschäftskonzept	196
5. Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muss ihre Entwicklung fördern	199
5.1 Themenfeld I: Unternehmungsverfassung (Strukturen)	201
5.1.1 Wesen und Elemente der Unternehmungsverfassung	202
5.1.2 Die Dimensionen der Unternehmungsverfassung	204
5.1.3 Organverfassung – Einbindung von Interessen in einen konstitutiven Rahmen und Gestaltung der Spitzenstruktur	205
5.1.4 Kooperationsverfassung als Teil der Unternehmungsverfassung	217

5.1.5	Die Ausgestaltung und Dimensionierung der Unternehmens- verfassung	219
5.1.6	Die Organverfassung im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung	229
5.1.7	Dimensionen der Kooperationsverfassung	230
5.2	Themenfeld IIa: Unternehmungspolitik (Aktivitäten)	241
5.2.1	Beziehungen zwischen normativen Tatbeständen der Unternehmungs- politik	241
5.2.2	Hybride Entwicklungsmuster normativen Managements in der Realität .	244
5.2.3	Die Kommunikation der Normen von Politik, Verfassung und Kultur der Unternehmung	247
5.3	Themenfeld IIb: Missionen (Aktivitäten)	257
5.3.1	»Politics« – der Ausgleich von Umwelt- und Inwelt-interessen in der Unternehmungspolitik	257
5.3.2	Der Ausgleich des Spannungsverhältnisses von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart verlangt eine Harmonisation der Perspektiven von Mitgliedern und Teilnehmern	261
5.3.3	»Policies« – Missionen als Vorgabe für strategisches und operatives Management	266
5.4	Themenfeld III: Unternehmungskultur (Verhalten)	286
5.4.1	Wesen und Elemente von Unternehmungskulturen	286
5.4.2	Unternehmungskultur – Soziale Traditionen tragen gegenwärtiges unternehmungspolitisches Verhalten	287
5.4.3	Die Dimensionierung der Unternehmungskultur	297
5.4.4	Die Dimensionierung der Unternehmungskultur im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung	307
5.4.5	Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmungskultur	308

6. Strategisches Management: Stoßkraft durch Strategie	313
6.1 Verkoppelung der normativen und der strategischen Dimension des Managements	314
6.2 Themenfeld I: Organisations- und Managementsysteme (Strukturen)	316
6.2.1 Organisationsstrukturen bilden den Rahmen für strategische Programme und das Mitarbeiterverhalten	316
6.2.2 Management-Systeme tragen die Kommunikation und Kooperation organisatorischer Einheiten	344
6.3 Themenfeld II: Strategische Programme (Aktivitäten)	367
6.3.1 Wesen und Elemente strategischer Programme	368
6.3.2 Die Suche nach zweckgerechten Strategien	370
6.3.3 Strategische Programme führen über Aktivitäten und Ressourcen zur Entwicklung von Erfolgspotenzialen	383
6.3.4 Die Dimensionierung strategischer Programme im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	400
6.3.5 Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmungs- und Geschäftsfeldstrategien	402
6.4 Themenfeld III: Problemverhalten (Verhalten)	405
6.4.1 Wesen und Elemente strategisch intendierten Problemverhaltens	406
6.4.2 Die Dimensionierung strategisch intendierten Verhaltens	421
6.4.3 Die Dimensionierung strategischen Problemverhaltens im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	432
6.4.4 Differenzierung und Konkretisierung des Problemverhaltens in Kooperationsfeldern	434
6.5 Hybride Muster und Kommunikation	434
6.5.1 Hybride Entwicklungsmuster strategischen Managements	434
6.5.2 Kommunikation von strategischen Programmen, Organisationsstrukturen, Management-Systemen und strategischem Verhalten	443

7. Operatives Management: Umsetzung durch das operative Management	457
7.1 Themenfeld I und II: Organisatorische Prozesse, Dispositionssysteme (Strukturen) und Aufträge (Aktivitäten)	458
7.1.1 Konzeptrealisierung durch operatives Lenken, Gestalten und Entwickeln	460
7.1.2 Der Problembezug operativen Managements	464
7.1.3 Der Zeitbezug operativen Managements	464
7.1.4 Die verändernde Gestaltung des Vollzugs durch Projekte	465
7.2 Themenfeld III: Leistung und Kooperation (Verhalten)	467
7.2.1 Der Verhaltensbezug im Management	467
7.2.2 Operative Lenkung, Gestaltung und Entwicklung unter dem Einfluss der Partizipation	470
7.3 Prozesse als Lenkungs-, Gestaltungs- und Entwicklungsobjekte operativen Managements	473
7.3.1 Operatives Management: Das Denken in Prozessen	473
7.3.2 Arten und Ansätze operativer Prozesse als Objekt des Managements ..	475
7.3.3 Die Entwicklung von Fähigkeiten und Ressourcen durch Prozesse als Grundlage eines Potenzialmanagements	476
7.4 Integrationsmöglichkeiten des operativen Managements	477
8. Erfolgspotenziale im Integrierten Management nutzen	479
8.1 Potenzial- und fähigkeitsfokussierte Ansätze	480

8.2	Nutzenpotenziale, strategische Erfolgspotenziale und -positionen, Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung	482
8.2.1	Normative Erfolgspotenziale	482
8.2.2	Strategische Erfolgspotenziale	483
8.2.3	Operative Ressourcen und Fähigkeiten	485
8.3	Technologie-, Markt(beziehungs)- und Humanpotenziale	487
8.3.1	Technologiepotenziale	488
8.3.2	Markt(beziehungs)potenziale	489
8.3.3	Humanpotenziale	491
8.3.4	Management-Potenziale	491
8.4	Entwicklung und Harmonisation von Potenzialen	494
8.5	Integrierte Programme zur Potenzialentwicklung	497
9.	Integriertes Management profilieren und harmonieren	503
9.1	Notwendige Stärkung integrativen Denkens und Handelns des Managements	503
9.2	Integriertes Management: Die sach-logische Verknüpfung von Problemdimensionen	506
9.2.1	Modulskalierung im Ist und Soll	511
9.2.2	Profilierung zum Konzept	513
9.2.3	Harmonisierung	515
9.2.4	Fokussierung von Nutzenpotenzialen und strategischen Erfolgspotenzialen	523
9.2.5	Temporalisierung von Potenzialen im zeitlichen Netzplan	524

9.3	Integriertes Management: Die sozio-kulturelle Verknüpfung der Problemlösung	526
9.3.1	Die Entwicklung von Management-Konzepten – ein Entwicklungsprozess	526
9.3.2	Grundsätze für die Entwicklung und Einführung eines Management-Konzeptes	527
9.3.3	Formen des Umgangs mit dem Management-Konzept	529
9.3.4	Die Entwicklung eines Management-Konzeptes ist ein gemeinschaftlich vollzogener Lernprozess	533
9.3.5	Integrale Steuerung von Management-Entwicklungsprozessen	537
9.4	Konsistente Management-Philosophie – das integrative Band des Managements	537
9.5	Vom Bezugsrahmen zur Metasteuerung der Unternehmungsentwicklung	541
9.6	Auf dem Weg zur virtuellen Wissensunternehmung ..	544
9.6.1	Der paradigmatische Trend verweist auf die Wissensunternehmung im quartären Wirtschaftssektor	544
9.6.2	Die Vision von der Wissensunternehmung	546
9.6.3	Virtuelle Repositionierung in der Wertschöpfungskette als Visionsinhalt	554
9.7	Organisationskonzepte in der Transition	568
10.	Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt des Integrierten Managements	571
10.1	Die Unternehmungsentwicklung im Zeitablauf qualifizieren	572
10.2	Paradoxien unternehmerischer Dynamik	573
10.2.1	Paradoxien – Die Suche nach Erklärungsmustern erfolgreicher Unternehmungsentwicklung	574
10.2.2	Paradoxien – Module einer fachlichen Entwicklung	575

10.2.3	Paradoxe Spannung: Motor unternehmerischer Dynamik	577
10.2.4	Antithetisches und Synthetisches der Spannungsbewältigung	585
10.2.5	Unternehmungsentwicklung als schöpferische Synthese paradoxer Spannungen	593
10.3	Unternehmungsentwicklung verlangt unternehmerische Dynamik	594
10.3.1	Prinzipien unternehmerischer Dynamik	595
10.3.2	Dimensionen der Entwicklungsdynamik von Unternehmungen	599
10.4	Verläufe der Unternehmungsentwicklung	601
10.4.1	Konzept eines idealtypischen Verlaufs der Unternehmungsentwicklung	601
10.4.2	Probleme der Bewertung der Unternehmungsentwicklung	601
10.4.3	Krisenanfällige Schwellenübergänge von Phasen der Unternehmungsentwicklung	605
10.4.4	Äußere Krisen können die Unternehmungsentwicklung stören	608
10.4.5	Differenzierte Umweltanalysen zur Krisendiagnose	608
10.5	Phasen einer idealtypologischen Unternehmungsentwicklung	609
10.5.1	Innere Unternehmungsentwicklung	609
10.5.2	Äußere Unternehmungsentwicklung	624
10.5.3	Innere und äußere Unternehmungsentwicklung	635
10.6	Der Einfluss des normativen, strategischen und operativen Managements auf die Unternehmungsentwicklung	638
10.6.1	Die erratisch-kurzfristig ausgerichtete opportunistische Unternehmungsentwicklung	639
10.6.2	Die unternehmungspolitisch variable, strategisch ausgelegte, operative Veränderungen berücksichtigende Unternehmungsentwicklung	640
10.6.3	Die langfristig unternehmungspolitisch verpflichtete und ausgerichtete Unternehmungsentwicklung	641

10.7	Der Einfluss von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten des Managements auf die Unternehmungs- entwicklung	641
10.8	Träger der Unternehmungsentwicklung und ihr Verhalten zwischen lernender Evolution und revolutionärem Austausch	644
10.9	Pulsierende Profile als Ausdruck effektiver Unternehmungsentwicklung	646
	Knut Bleicher – In Memoriam	649
	Zum Herausgeber Christian Abegglen	677
	Literatur	681
	Register	707