

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

	Vorbetrachtung	1
	Die offene Zukunft als Ausgangspunkt einer evolutionären Führungslehre	1
	Der Pluralismus in einer evolutionären Führungslehre	3
<hr/>		
1	Unternehmensführung und die Illusion der Machbarkeit	7
1.1	Ein vorbereitender Blick auf die Unternehmensführung	7
	Ein einfacher organisationstheoretischer Bezugsrahmen .	8
	Politik in und von Unternehmen	10
	Die Illusion der Machbarkeit	11
1.2	Führung als Controlling Overlayer	13
	Führung als kybernetischer Steuer- und Regelkreis	13
	Möglichkeiten und Grenzen des kybernetischen Sprach- spiels	16
1.3	Die Praxis der Unternehmen	20
	Zugänge zum Unternehmen: Außenperspektive und Binnenperspektive	20
	Die Unternehmenspraxis im Lichte der Lebensweltanalyse	21
	Die Führungspraxis im Lichte der Lebensweltanalyse	25
1.4	Die politische Dimension der Unternehmensführung	28
	Eine »Systemanalyse des politischen Lebens«	28
	Führung und dominierende Koalition	30
	Unternehmertum als Political Leadership	34
1.5	Führung und unternehmenspolitischer Polyzentrismus	36
	Unternehmensverbindungen im multinationalen Feld	36
	Unternehmensverbindungen und Polyzentrismus	38
	Varianten des Polyzentrismus	41
	Führungsformen in polyzentrischen Strukturen	45
1.6	Strategien und strategische Führung	47
	Unternehmensentwicklung: Entfaltung der Fähigkeiten ...	47
	Die Fähigkeiten im Mittelpunkt des Strategischen	49
	Ziele, Strategien und Grundsätze	51
	Von der Führung zur professionellen strategischen Führung	52
<hr/>		
2	Unternehmensführung und Ansatzpunkte einer Professionalisierung	55
2.1	Methoden und Konzeptionen für Managementsysteme	55

	Beispiel einer Methode: die Portfolio-Analyse	55
	Merkmale und Funktionen von Methoden	60
	Methoden der Modellanalyse	62
	Von den Methoden zu Systemkonzeptionen.....	65
	Denkmodelle und Betriebsmodelle von Management- systemen.....	66
2.2	Planungs- und Kontrollsysteme als prototypische Managementssysteme	67
	Arten von Plänen	68
	Funktionen der Planung für die Führung von Unter- nehmen	71
	Basiskonzepte der Planung und Kontrolle	75
	Zur Integration von Planungs- und Kontrollsystemen	80
2.3	Die Schichtenbetrachtung von Managementssystemen	83
	Basisorganisation und Managementssysteme	86
	Verbindungen zwischen den Organisationsschichten	88
	Metamanagementsysteme	91
	Zur Entwicklung von Managementssystemen	93
	Controlling und Managementssysteme	97
2.4	Architekturen von Managementssystemen	99
	Ein Denkmodell einer Architektur von Planungs- und Kontrollsystemen	99
	Kern- und Leitsysteme innerhalb umfassender Architekturen.....	102
	Architekturen von Planungs- und Kontrollsystemen in multinationalen Unternehmensverbindungen	104
	»Management Styles«	107
2.5	Möglichkeiten der Managementberatung	109
	Erscheinungsformen der Managementberatung	109
	Konfliktmanagement im Rahmen der Beratung	111
	Praxisbeispiele zum Verlauf von Beratungsprojekten	113
	Strategieberatung – ein politisches Geschäft	116
<hr/>		
3	Unternehmensführung und die Handhabung von Entscheidungsproblemen	121
3.1	Die handelnden Akteure und ihre Entscheidungen	121
	Entscheidung und die Bewältigung von Problemen	122
	Ein einfaches Handlungsmodell.....	123
	Die Suche nach relevantem Wissen im Entscheidungsprozess	125
	Kognitive Dissonanz und Creeping Commitment	129
	Problemdefinitionen und Lösungshypothesen im Ent- scheidungsprozess	131

	Planen als spezifische Form der Problemhandhabung.....	139
3.2	Problembewältigung und Handhabung sozialer Abhängigkeiten	141
	Wechselseitige Abhängigkeit	143
	Die Annahme fremder Informationen als Entscheidungs- prämissen.....	146
	Anpassung und Einflussnahme.....	148
3.3	Kollektive Entscheidungsprozesse	154
	Vereinbarungen im Mittelpunkt kollektiver Ent- scheidungsprozesse	154
	Kollektive Entscheidungsprozesse als Episoden im laufenden Geschehen.....	155
	Entscheidungsepisoden und die Handhabung von Konflikten	159
	Erkenntnis, Macht, Konsens, Commitment	161
	Die Promotion von Entscheidungen	166
	Zur Handhabung komplexer Probleme	168
3.4	Schlussbetrachtung: Das Spektrum der Entscheidungs- forschung	172
4	Unternehmensführung und die Möglichkeit einer evolutionären Führungskonzeption	177
4.1	Die Idee der geplanten Evolution im Mittelpunkt einer evolutionären Führungskonzeption.....	177
	»Totalplanung« vs. »Durchwursteln«: Extrempositionen der Planung.....	178
	Die Synthese: Mixed Scanning und geplante Evolution	180
	Varianten einer geplanten Evolution	183
	Konzeptionelle Gesamtsicht und geplante Evolution	185
4.2	Möglichkeiten einer strategischen Frühaufklärung	190
	Zum Umgang mit schwachen Signalen	191
	Zum Umgang mit starken Signalen	194
	Zum Aufklärungsversagen von Unternehmen	196
4.3	Zum professionellen Umgang mit empirischen Gesetz- mäßigkeiten.....	198
	Das Argumentieren mit empirischen Gesetzmäßigkeiten ..	201
	Misfits und empirische Gesetzmäßigkeiten	205
	Abschließende Anmerkungen zum Grundsatz »Sollen impliziert Können«.....	209
4.4	Möglichkeiten einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik	211

	Konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik:	
	Eine überzogene Forderung?.....	211
	Ein schwächerer Begriff der konzeptionellen Gesamtsicht	214
	Die Gefahr der Degeneration der geplanten Evolution	216
<hr/>		
5	Unternehmensführung und das weite Feld	
	des Strategischen	219
5.1	Annäherung an die Theorie der strategischen Führung	219
	Die Untersuchung des Zielsystems der Unternehmung	
	als Ausgangspunkt der Strategieforschung	220
	Von der Zielforschung zur Theorie der strategischen	
	Führung.....	222
	Der begriffliche Primat des Strategischen	226
	Die verschlungenen Pfade des Policy Making	
	und die strategische Gemengelage.....	228
5.2	Strategien und strategische Manöver	230
	Ein einfacher Bezugsrahmen zur Systematisierung	
	des Forschungsfeldes strategische Führung.....	230
	Performance, Erfolgsmaßstäbe, Zielerreichung	233
	Ein erweiterter Bezugsrahmen zur Systematisierung	
	des Forschungsfeldes strategische Führung.....	235
5.3	Prozesse und Inhalte	236
	Prozessforschung und Inhaltsforschung.....	236
	Prozesse des Policy Making	237
	Prozesse und Lebensweltanalyse	241
	Aufgreifen neuer Ideen	242
	Der Prozess der Strategieformierung.....	244
5.4	Strategien und Strategieformulierungen	246
	Reflexion- und Kommunikationssphären	247
	Erscheinungsformen von Strategien und Strategie-	
	formulierungen.....	248
	Wirksamkeit und Umsetzung	249
	Taktischer Umgang mit Strategieformulierungen.....	251
5.5	Strategien und die Themen- und Agendabildung	253
	Agenden und Themen.....	253
	Von der Agendabildung zur Strategie.....	254
	Zum Prozess der Agendabildung	256
	Von der Strategie zur Agendabildung.....	260
	Zur Dramaturgie der Agendabildung.....	261
5.6	Strategie und Struktur	263
	»Structure follows Strategy?«.....	264

	Zur begrifflichen Gegenüberstellung von Strategie und Struktur	266
	Individuelle Strategien und Strukturen	267
	»Strategy follows Themes follows Structure follows Strategy follows...«.....	269
5.7	Strategische Führung und strategische Gemengelage	272
	Annäherungen an die strategische Führung	272
	Das Spektrum der strategischen Gemengelage und was man von der Flurbereinigung lernen kann	274
	Bemühungen um eine Ordnung der strategischen Gemengelage	277
	Die Richtung eines Unternehmens.....	279
<hr/>		
	Ausblick: Elemente einer evolutionären Organisationstheorie	281
	Die Ökologie des Wissens.....	281
	Wissen und Fähigkeiten	284
	Die Möglichkeit einer Höherentwicklung.....	286
	Die Thematisierung der Verantwortung im Unternehmen.....	289
	Ökologie des Wissens und polyzentrische Handlungs- strukturen	291
	Literaturhinweise	295
	Stichwortverzeichnis	299