

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort des Herausgebers zu »Gesammelte Schriften von Knut Bleicher«	5
Die 6 Bände des Werkes im Überblick	12
Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements	13

Band 1: Management im Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft

Geleitwort von Frau Bettina Würth, Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau	22
Einleitung Band 1: Management im Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft	33

KAPITEL I

Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft	37
1 Auf der Suche nach Orientierung in einer Zeit des Umbruchs – von Einzel- zu ganzheitlichen Ansätzen	37
2 Die virtuelle Organisation als Visionsinhalt	39
2.1 Merkmale virtueller Organisation	39
2.2 Veränderte strategische Ausrichtung: Bewegungen entlang der Wertschöpfungskette	41
2.3 Die virtuelle Organisation als hybride Gestaltungsform	43
2.4 Wettbewerb durch Systemführerschaft	44
2.4.1 Die Rolle des Managementpotentials in virtuellen Organisationen	44
2.4.2 Die Spitze der »Nahrungskette« tritt in eine neue Wettbewerbsarena ein	46
2.4.3 Labilität virtueller Netzwerkstrukturen	46
3 Virtuelle Organisationen beruhen auf der Intelligenz des Humankapitals	47
3.1 Zur wachsenden Bedeutung »weicher« Faktoren bei der Virtualisierung	47
3.2 Von der Mißtrauens- zur Vertrauensorganisation	49
3.3 Kooperationsfähigkeit wird beim sozialen Wissensmanagement zur fachlichen Kernkompetenz	49
3.4 Identifikationspolitik	49
3.5 Personalsysteme müssen differenzierte Anreize bereitstellen	51
3.6 Attraktivität der Unternehmungskultur	52
4 Abschließende Bemerkungen	52
Literatur Kapitel I	53

KAPITEL II

Paradigmenwechsel zur Wissensgesellschaft	57
1 Perspektiven eines neuen Paradigmas: Wissen als Treiber gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung	57
2 Der Übergang zum quartären Sektor einer Wissensgesellschaft bedingt einen Paradigmenwechsel	58
3 Die Herausforderung des quartären Sektors: Von der Information über das Wissen zur Intelligenz des Unternehmens	59
3.1 Auf dem Weg zur Intelligenz von Systemen	59
3.1.1 Informationen: Rohstoff der Wissensgesellschaft	59
3.1.2 Wissen integriert und wird reflektiert	60
3.1.3 Intelligenz eines Systems als Kernkompetenz zur Zukunftsbewältigung	60
3.2 Tektonische Verschiebungen auf dem Weg in die Wissensgesellschaft	61
3.2.1 Immaterielles (»Intangibles«) gewinnt gegenüber physischen Ressourcen (»Tangibles«) an Bedeutung	61
3.2.2 Im quartären Sektor gewinnen die Träger relevanten Wissens einen bedeutenden Marktwert	62
3.2.3 Lernen und Unternehmensentwicklung	62
3.2.4 Relevantes Wissen kann knapp sein	63
3.2.5 Das Managementpotential definiert die Relevanz des Wissens	63
4 Veränderte Strategien in der Wissensgesellschaft verlangen flexible Strukturen und lernfähige Vertrauenskulturen	64
4.1 Institutionenökonomie als theoretisches Erklärungsmuster des Gestaltungswandels	64
4.2 Notwendige visionsgeleitete Entdeckung des Neuen	65
4.2.1 Orientierungslosigkeit und Verunsicherung als Folge des Paradigmenwechsels	65
4.2.2 Visionen können Orientierung und Sinn vermitteln	65
4.2.3 Wissensunternehmen bedürfen veränderter Strategiekonzepte	65
4.2.4 Auf dem Weg zu virtuellen Netzwerken als Organisationsmuster der Wissensgesellschaft: Veränderte Strategien verlangen flexible Strukturen	71
4.2.5 Wissensakquisition und Wissensbindung durch identifikationsfördernde Vertrauenskulturen	74
5 Wachsende Bedeutung des Humanvermögens als Konsequenz	75
6 Die Integration von erfolgreichen Elementen unterschiedlicher Wirtschaftssektoren in einer Transitionsphase als Wertsteigerungspotential	76
Literatur Kapitel II	77

KAPITEL III

Paradigmenwechsel im Management?	81
1 Paradigmenwechsel: Wandel in den Anschauungen von Problemen und ihrer Beherrschung	81
1.1 Paradigma – akzeptierter Satz von Kriterien, der die Wahl von Problemen und Methoden einer Fachgemeinschaft prägt	81
1.2 Paradigmatische Dynamik eines Faches	82
2 Paradigmenwechsel im Management: Anlässe und Bewegung	83
2.1 Entwicklungen, die einen Paradigmenwechsel im Management signalisieren	83
2.1.1 Komplexität und Dynamik lassen unser tradiertes Führungsgedankengut an Grenzen stoßen	84
2.1.2 Tendenzen auf der Suche nach einem neuen Führungsverständnis ..	84
2.2 Vor einer globalen Arbitrage national-geprägter Unternehmensphilosophien	91
2.3 Wandel in Paradigmen verhaltenssteuernder Strategien, Strukturen und Kulturen	94
3 Paradigmenwechsel im Management-Versuch einer Standortbestimmung ...	94
3.1 Konsequenzen für Unternehmensphilosophien im Wettbewerb	94
3.2 Paradigmenwechsel – das Vollziehen einer Transition birgt Chancen und Risiken für Unternehmen in sich	96
Literatur Kapitel III	97

KAPITEL IV

Vom technokratischen Management zur Renaissance des Unternehmerischen .	101
Literatur Kapitel IV	107

KAPITEL V

Die neue Offenheit – Strategien, Strukturen und Kulturen im Wandel	109
1 Ein verändertes Managementverständnis verlangt die Öffnung des Unternehmens nach außen und innen	109
2 Die Öffnung gegenüber Bezugsgruppen als Voraussetzung für die Bewahrung der Autonomie und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens ..	110
2.1 Vom Eigentümer- zum Bezugsgruppen-Management	110
2.2 Grenzüberschreitende Kooperation in Netzwerken	111
3 Die strategische Öffnung gegenüber Kunden und Partnern – Erschließung von Erfolgspotentialen durch Programmgestaltung	112
3.1 Öffnung gegenüber Kunden: Von den Economies of Scale zu den Economies of Scope	112
3.2 Strategische Allianzen: Die Erschließung von Erfolgspotentialen durch partnerschaftliche Kooperation	113

4	Die strukturelle Öffnung für kundenorientierte Innovationen	115
4.1	Flexible und innovative Strukturen sind auf den Kunden ausgerichtet ..	115
4.2	Die Öffnung der Mißtrauensorganisation durch eine Vertrauensorganisation	119
5	Die kulturelle Öffnung für eine vorausschauende Zukunftsbewältigung	120
5.1	Statt nostalgischer Vergangenheitsbewältigung vorausschauende Nutzung von Chancen des Wandels	120
5.2	Vom manageriellen Machen zum Pflegen einer sich selbst organisierenden, spontanen Ordnung	121
6	Neue Offenheit = neue Probleme?	122
6.1	Mit verblassenden Konturen des Unternehmens wird seine Identität und die Identifikation mit ihm zum Problem	122
6.2	Die Integration durch das Management wird problematischer	123
	Literatur Kapitel V	124

KAPITEL VI

	Unternehmensführung auf der Suche nach neuen Konzepten	127
1	Das technokratische Managementverständnis als Hypothek	127
2	Auf der Suche nach dem Neuen	128
3	»Fad Surfing« – eine Fülle »neuer« Ansätze ist zu prüfen	128
4	Kritische Prüfung neuer Konzepte	130
5	Schwieriger Übergang in einer Transitionsperiode	130
	Literatur Kapitel VI	131
	Anhang – ausgewählte Ansätze: Kernidee – Schwachstellen – Lösung	132

KAPITEL VII

	Aufgaben der Unternehmensführung: Lenken und Gestalten der Unternehmensentwicklung	135
1	Normative, strategische und operative Unternehmensführung	136
2.1	Normatives Management	138
2.2	Strategisches Management	139
2.3	Operatives Management	139
3	Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmensentwicklung ein	140
3.1	Aktivitäten	140
3.2	Strukturen	140
3.3	Verhalten	141
4	Integration der einzelnen Dimensionen der Unternehmensführung	141
4.1	Interne und externe Integration	141
4.2	Zur Integration des normativen, strategischen und operativen Managements	142

5	Transformationsprobleme einer dynamischen Unternehmungsentwicklung	144
5.1	Potentiale als Objekte eines Managements der Unternehmungsentwicklung	144
5.1.1	Marktbeziehungspotentiale	145
5.1.2	Technologiepotentiale	145
5.1.3	Humanpotentiale	146
5.2	Das Management der Unternehmungsentwicklung im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	147
	Literatur Kapitel VII	148

KAPITEL VIII A

	Integration durch das neue St. Galler Management-Konzept	151
	Literatur Kapitel VIII a	155

KAPITEL VIII B

	Integriertes Management	157
	Hermann Simon, erschienen im Jahr 2000	157
1	Dimensionen integrierten Managements	158
2	Managementphilosophie und Vision als Leitsterne der Unternehmungsentwicklung	159
3	Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muß ihre Entwicklung ermöglichen und fördern	160
4	Stoßkraft durch strategisches Management	161
5	Umsetzung normativer und strategischer Konzepte durch das operative Management	162
6	Potentiale als Kristallisationspunkte Integrierten Managements	163
7	Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt Integrierten Managements	165
8	Integriertes Management: Harmonisation eines hochkomplexen Netzwerkes auf der Grundlage einer Managementphilosophie	167
9	Transformation durch Wandel des Unternehmungskonzeptes	168
10	Managementphilosophien als Wettbewerbsfaktor	170
	Literatur Kapitel VIII b	171

KAPITEL IX

	Unternehmensphilosophien im internationalen Wettbewerb	173
1	Kulturell geprägter Wettbewerb	173
2	Unternehmensphilosophien	175
2.1	Versuch einer kulturell geprägten, strategischen Positionierung	177
2.1.1	Die verblässende Vorbildfunktion amerikanischen Managements während des letzten Jahrhunderts	177
2.1.2	Japan – erfolgreich assimilierte Kopie amerikanischer Massenstrategien	179

3	Die europäische Chance: Suche nach einem eigenständigen Weg der Unternehmungsführung	180
3.1	Konsequente Assimilation zukunftsweisender Unternehmungsphilosophien	181
3.2	Ihre höhere Kultursensitivität befähigt europäische Unternehmungen gegenüber ihren internationalen Wettbewerbern in besserer Weise zu einem kundenorientierten Geschäft	181
3.2.1	Europäische Kultursensitivität als strategischer Vorteil	181
3.2.2	Die Bedeutung der Human-Ressourcen drückt sich in der Unternehmungskultur aus	182
3.3	Eine lange Zeitperspektive macht entscheidende Durchbrüche bei der Anpassung wahrscheinlicher	182
3.4	Akzeptierte Unternehmungspolitik ist in strategische Stoßkraftumzusetzen	183
3.4.1	Europäische Herausforderung: Unternehmungspolitische Kontinuität und strategische Flexibilität	183
3.4.2	Strategische Unternehmungsführung statt eines »Hindurchwurstelns« unter einer Verteilung von Ressourcen nach dem »Gießkannenprinzip«	184
3.5	Flexible Vertrauensorganisation	185
3.6	Europäische Unternehmungen müssen lernen, daß Inventionen nicht ausreichend sind, um innovativ zu sein	186
3.7	Unternehmerisches Denken und Handeln muß auch in europäischen Großunternehmen auf vielen Ebenen wieder möglich werden	187
4	Vor einer globalen Arbitrage national geprägter Unternehmungsphilosophien	188
4.1	Die internationale Entwicklung im Spannungsfeld von monetär-ökonomischer und sozial-ökonomischer Unternehmungsphilosophie ...	188
4.2	Konsequenzen für die Unternehmungsphilosophie europäischer Unternehmungen	189
	Literatur Kapitel IX	190

KAPITEL X

	Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre	193
1	Gibt es die Betriebswirtschaftslehre nicht mehr?	194
2	Vom disziplinären zum interdisziplinären Bezug der Betriebswirtschaftslehre	195
2.1	Zur wachsenden Dysfunktionalität disziplinärer Grenzziehungen	195
2.2	Zum Problem von Gliederung und Einung der Wissenschaften	197
2.3	Von der Suche nach dem Identitätsprinzip eines Faches zur paradigmaübergreifenden Erkenntnisperspektive	198
2.4	Die Interdisziplin als mehrdimensionaler Problembezug mit anderem Ordnungsprinzip	200

3	Denkbare Modelle einer forschungsstrategischen Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre zu einer interdisziplinären Managementwissenschaft	201
3.1	Die ökonomisch orientierte Betriebswirtschaftslehre mit erweiterter Erkenntnisperspektive	201
3.2	Abspaltung einer interdisziplinären Managementwissenschaft aus der Betriebswirtschaftslehre	208
3.3	Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre oder Wissenschaft vom Management	211
4	Die Legitimation der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management in einer »postindustriellen« Gesellschaft	212
5	Formeln zur Erhaltung der Einheit des Faches: Betriebswirtschaftslehre als Management wirtschaftlicher Institutionen oder als praktische Sozialökonomie	213
6	Zum Inhalt einer Managementlehre	215
7	Fazit: Aktivieren wir den Widerstreit der Paradigmen in unserem Fach zum Nutzen der wissenschaftlichen Innovation	216
	Literatur Kapitel X	217

KAPITEL XI

Wende im Management – wie unsere Unternehmungen das Tanzen lernen 221

ANHANG

	Das Leben und Werk von Knut Bleicher	225
	Die zentralen Mentoren von Knut Bleicher	247
	Der Lebenszyklus im St. Galler Konzept nach Sabeth Holland	248
	Die Umschlaggestaltung des vorliegenden Werkes – Gedanken und Reflektionen zur Bildfolge von Sabeth Holland	249
	Zur Künstlerin der Umschlaggestaltung Sabeth Holland	254
	Zum Herausgeber Christian Abegglen	256
	Das Seminar zum St. Galler Konzept Integriertes Management	258