

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Einleitung.....	1
Teil A: Wie steht es um das Management?	5
1 Ausgangslage: Das Management hat sich verändert	7
2 Die Aufgaben der Manager.....	15
Teil B: Was weiß man über das Management?	27
3 Managementpraktiker und ihre Erfahrungen.....	29
4 Managementdenker und ihre Einsichten	39
5 Managementwissenschaftler und ihre Lehren	61
Teil C: Wonach muss sich das Management ausrichten?	69
6 Umfeld des Managements	71
7 Der Auftrag des Managements	82
Teil D: Management ist nicht kompliziert, sondern komplex!	103
8 »Unmanageable Systems«.....	105
9 Vom System zur passenden Handlung.....	128
10 Werkzeuge für komplexe Systeme	132
Teil E: Praxis nachhaltigen Managements	193
11 Ziele setzen und planen	195
12 Organisieren und Werte schaffen.....	243
13 Mitarbeiter führen	268
14 Das Unternehmen lenken.....	296
15 Die Haltung wirksamer Manager.....	308
Die wichtigsten Erkenntnisse	311
Literatur	317
Stichwortverzeichnis.....	323

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Einleitung.....	1
Teil A: Wie steht es um das Management?	5
1 Ausgangslage: Das Management hat sich verändert	7
1.1 Die Grenzen des Managements	7
1.2 Das veränderte Arbeitsumfeld des Managers	9
1.3 Managemententscheidungen: auf den ersten und auf den zweiten Blick ..	10
1.4 Komplexität als »die« Herausforderung des Managements.....	13
1.5 Ergebnisse	14
2 Die Aufgaben der Manager.....	15
2.1 Was taugen Deutschlands Top-Manager?.....	15
2.2 Muss man zum Manager geboren sein?	16
2.3 Managementfunktionen.....	18
2.4 Praktische Werkzeuge der Manager.....	20
2.5 Ergebnisse	25
Teil B: Was weiß man über das Management?	27
3 Managementpraktiker und ihre Erfahrungen.....	29
3.1 Jack Welch	29
3.2 Jürgen Hambrecht	33
3.3 Franz Fehrenbach.....	35
3.4 Ergebnisse	37
4 Managementdenker und ihre Einsichten	39
4.1 Die Suche nach den Erfolgsfaktoren	39
4.2 Peter Drucker	42
4.2.1 Acht Kardinaltugenden für ein erfolgreiches Management.....	44
4.2.2 Praktische Relevanz und wissenschaftliche Bedeutung	46
4.3 Thomas J. Peters und Robert H. Waterman	48
4.3.1 Acht Prinzipien als Voraussetzung für außerordentlichen Erfolg.....	49
4.3.2 McKinsey 7-S-Modell der Erfolgsfaktoren	50
4.4 Jim Collins.....	52
4.4.1 Prinzipien für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen	52
4.4.2 Grenzen der Erkenntnis durch den »Halo-Effekt«	58
4.5 Ergebnisse	59

5	Managementwissenschaftler und ihre Lehren	61
5.1	Manager und die Managementlehre.....	61
5.2	Klassische Managementlehrbücher	63
Teil C: Wonach muss sich das Management ausrichten?		69
6	Umfeld des Managements	71
6.1	Grenzen der Marktliberalisierung und der Unternehmenssteuerung	71
6.2	Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft.....	72
6.3	Der Perfektionierungszwang.....	74
6.4	Größer, schneller, mehr	75
6.5	Gesellschaftliches Ziel: Glück?	77
6.6	Ergebnisse.....	81
7	Der Auftrag des Managements	82
7.1	Was ist Unternehmenserfolg eigentlich?.....	82
7.2	Ist »Maximierung« möglich?.....	83
7.3	Wie erklärt sich die große Bedeutung des Shareholder-Value?.....	84
7.4	Geld oder Wissen?	88
7.5	Von der Maximierung des Einzelziels zur Balance mehrerer Ziele	90
7.6	Wann ist Management nachhaltig?.....	93
7.7	Ergebnisse.....	100
Teil D: Management ist nicht kompliziert, sondern komplex!		103
8	»Unmanageable Systems«.....	105
8.1	Die Grenzen der Steuerbarkeit	105
8.2	Was kann man aus der Physik für das Management lernen?	107
8.3	Klärung wichtiger Begriffe.....	109
8.4	Einfache, komplizierte und komplexe Probleme.....	111
8.5	»Keep it simple«.....	114
8.6	Die Wissenschaftsdisziplinen Kybernetik und Systemtheorie.....	117
8.7	Ganzheitliches Denken	119
8.8	Ergebnisse.....	125
9	Vom System zur passenden Handlung	128
10	Werkzeuge für komplexe Systeme	132
10.1	Ganzheitliche Problemlösung – St. Galler Schule	133
10.2	Sensitivitätsmodell von Frederic Vester	137
10.2.1	Grundzüge des Sensitivitätsmodells – Beispiel Krankenhaus	138
10.2.2	Die neun Arbeitsschritte des Sensitivitätsmodells – Beispiel Automobilzulieferer.....	141
10.2.3	Würdigung des Sensitivitätsmodells.....	165
10.3	Modeling – Software-Tools.....	169
10.4	Das Viable System Model von Stafford Beer.....	178
10.4.1	Fünf Funktionen lebensfähiger Systeme	180

10.4.2	Anwendung des VSM	185
10.4.3	Praktische Beispiele	189
10.4.4	Ergebnisse	191
Teil E: Praxis nachhaltigen Managements		193
11	Ziele setzen und planen	195
11.1	Von den Zielen zur Planung	198
11.1.1	Mission	199
11.1.2	Vision	203
11.1.3	Strategie	205
11.2	Entwicklung des strategischen Managements	207
11.3	Praxisbeispiel einer ganzheitlichen strategischen Analyse	219
11.4	Beurteilung der systemischen Strategieentwicklung	223
11.5	Strategieumsetzung	224
11.6	Budgetierung	228
11.7	Handlungsraster des Planungssystems	236
11.8	Quantitative und qualitative Planung	240
11.9	Ergebnisse	242
12	Organisieren und Werte schaffen	243
12.1	Fremdorganisation versus Selbstorganisation	244
12.2	Organisationsform	245
12.3	Prozesse	248
12.4	Organisationsgestaltung auf Basis des Viable System Model	250
12.5	Organisation in der Wissensgesellschaft	252
12.6	Organisationsformen für Effizienz und Flexibilität	254
12.7	Instabilität managen	257
12.8	Unternehmenskultur	260
12.9	Ergebnisse	266
13	Mitarbeiter führen	268
13.1	Beschäftigungsbeziehungen	269
13.2	Herausforderungen des Personalmanagements	272
13.3	Persönlichkeitsmerkmale	275
13.3.1	Individuelle Wahrnehmung der Persönlichkeitstypen	275
13.3.2	Wissenschaftlich anerkannte Persönlichkeitstests	277
13.4	Kompetenzen	281
13.5	Wissensmanagement	282
13.6	Konsequenzen aus der Glücksforschung für das Personalmanagement ..	288
13.7	Die Mitarbeiter-Kunden-Gewinn-Kette	293
13.8	Ergebnisse	295
14	Das Unternehmen lenken	296
14.1	Controlling und Management	297
14.2	Die Daten des Rechnungswesens	302
14.3	Auditierung	304
14.4	Vom Kennzahlencontrolling zum systemischen Controlling	305
14.5	Ergebnisse	307

15 Die Haltung wirksamer Manager 308

Die wichtigsten Erkenntnisse 311

Literatur 317

Stichwortverzeichnis 323