

Klaus Mentzel

# **Die permanente Krise**

Warum wir uns nicht verändern wollen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2003



---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Viele Unternehmen sind erstarrt in Strukturen, Systemen, Kontrollmechanismen</b> .....	<b>17</b>
2.1 Prozesse der Unternehmensführung sind vernetzt .....	22
2.2 Voraussetzungen für die traditionelle Unternehmensführung sind verfallen.....	27
2.3 Entscheidungsprozesse: Warum so viele Fehlentscheidungen getroffen werden .....	35
2.3.1 Quantifizierung.....	36
2.3.2 Suboptima .....	39
2.3.3 Irreversibilität .....	42
2.3.4 Zusammenfassung Entscheidungsprozesse.....	45
2.4 Organisationsprozesse zerlegen Unternehmen in Machtzentren.....	48
2.4.1 Funktionalität.....	50
2.4.2 Bürokratie.....	54
2.4.3 Ineffizienzen der starren Regelwerke .....	57
2.4.4 Zusammenfassung Organisationsprozesse.....	60
2.5 Personalführung: Theorie und Praxis.....	62
2.5.1 Macht.....	63
2.5.2 Misstrauenskultur .....	65
2.5.3 Menschenbild und Extrinsik.....	68
2.5.4 Einengung von Handlungsspielräumen.....	71
2.5.5 Zusammenfassung Führungsprozesse.....	72

---

2.6	Planungsprozesse sind die Treiber der Unternehmensentwicklung .....	75
2.6.1	Wirklichkeitskonstruktionen: Scheinwelten, eingepackt in aufwendige Zahlenwerke .....	78
2.6.2	Kameralistik: Rückkehr zu alten Zielen.....	83
2.6.3	Vergangenheitsbetrachtungen: Die Verdrängung der Zukunft.....	86
2.6.4	Zusammenfassung Planungsprozesse .....	90
2.7	Die Informationsbasis ist für eine effiziente Unternehmensführung unzureichend .....	92
2.7.1	Informationschaos verhaltensbedingt: Märchen und Wirklichkeit .....	93
2.7.2	Informationschaos systembedingt .....	95
2.7.3	Analyse der Erfahrungsberichte.....	96
2.8	Methoden der BWL verfestigen alte Strukturen .....	99
2.8.1	Methoden: Die „heiligen Kühe“ der Unternehmensführung.....	101
2.8.2	Vollbremsung: Das Verursachungsprinzip .....	102
2.8.3	Was sind die Ergebnisse wirklich wert?.....	103
2.9	Zusammenfassung der aktuellen Probleme .....	109
2.9.1	Alles verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit .....	109
2.9.2	Funktionalität: Verhinderer von Vernetzung.....	112
2.9.3	Mitarbeiter verfügen über mehr Potenziale als wir nutzen .....	114

---

<b>3</b>	<b>Hochgelobte Ansätze, aber wenig Lösungen .....</b>	<b>117</b>
3.1	Entscheidungstheorie: Wo ist das Problem? .....	118
3.2	Ansätze zu Organisationsprozessen .....	119
3.2.1	Divisionalisierung und Matrixorganisation: Das Zaubermittel der Verkleinerung .....	119
3.2.2	Business Reengineering: Durchbruch prozessorientierter Denkweisen .....	124
3.2.3	Projektorganisation: Heilmittel zur Vernetzung ...	128
3.2.4	Virtuelle Organisationen: Gemeinsam sind wir stärker .....	133
3.3	Führungsprozesse: Viele Seminare, aber alles bleibt beim Alten .....	138
3.3.1	Führungsstile: Der Motivationsgenerator .....	138
3.3.2	Hat soziale Intelligenz eine Chance? .....	144
3.3.3	Unternehmenskultur: Das Gleichschalten der Individualität .....	147
3.3.4	Lean Management: Das japanische Erfolgskonzept .....	151
3.4	Planungsprozesse: Illusion und Wirklichkeit .....	159
3.4.1	Stakeholders-Value: Das ultimative Ziel .....	159
3.4.2	Strategische Planung: Innovationsmanagement .....	162
3.4.3	Frühwarnsysteme: Ein Ruhestörer? .....	168
3.4.4	Strategische Planung: Zusammenfassung .....	169
3.4.5	Operative Planung: Das Umfeld verändert sich doch .....	170

---

3.5	Informationsprozesse: Angebote mit begrenzter Nachfrage .....	180
3.6	Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen: Alter Wein in alten Schläuchen .....	186
<b>4</b>	<b>Fallstudie: So geht es .....</b>	<b>191</b>
4.1	Prozessrestrukturierung .....	196
4.2	Menschenorientierung .....	198
4.3	Flexible Planung .....	206
4.4	Ergebnisse des Ansatzes .....	212
4.5	Analyse der Fallstudie .....	213
4.5	Analyse der Fallstudie .....	213
4.6	Überraschende Erkenntnisse .....	217
4.6.1	Rolle der Arbeitnehmervertretungen .....	217
4.6.2	Rolle der Führungskräfte .....	219
4.6.3	Tempo der Umsetzung .....	220
4.6.4	Rolle der flexiblen Planung .....	222
<b>5</b>	<b>Was muss sich ändern? .....</b>	<b>225</b>
5.1	Vorbemerkung: Voraussetzung einer organischen Unternehmensführung .....	225
5.1.1	Neue Zielsysteme .....	228
5.1.2	Menschen treiben Unternehmen, nicht Systeme und Pläne .....	232
5.2	Entscheidungsprozesse: Flexibilität hat Priorität vor Optimalität .....	236
5.3	Organisationsprozesse: Spezialisierung oder Vernetzung .....	243
5.4	Führungsprozesse: Mitarbeiter stehen tatsächlich im Mittelpunkt .....	250

---

5.5	Planungsprozesse: Veränderungen sind zu akzeptieren.....	257
5.5.1	Vorbemerkung: Planung muss sein.....	257
5.5.2	Strategische Planung: Zukunft gestalten.....	258
5.5.3	Operative Planung: Chancen nutzen .....	262
5.6	Informationsprozesse: Integration oder Manipulation? .....	267
5.7	Methoden der betriebswirtschaftlichen Grundlagen:	
	Wie schlachten wir „heilige Kühe“? .....	273
<b>6</b>	<b>Zusammenfassende Feststellungen .....</b>	<b>281</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>287</b>