

Klaus Mentzel

Die permanente Krise

Warum wir uns nicht verändern wollen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2003



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Einführung	13
2 Viele Unternehmen sind erstarrt in Strukturen, Systemen, Kontrollmechanismen	17
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 Extrinsic.....	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

3	Hochgelobte Ansätze, aber wenig Lösungen	117
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
4	Fallstudie: So geht es	191
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
5	Was muss sich ändern?	225
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
6	Zusammenfassende Feststellungen	281
	Literaturverzeichnis.....	287