

Prof. Dr. Fredmund Malik

Managementi-Perspektiven

Wirtschaft und Gesellschaft

Strategie

Management und Ausbildung

Verlag Paul Haupt Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Teil 1: Wirtschaft und Gesellschaft	n
1. Bedeutung und Funktionen des Managements	13
2. Die neue Lage in Europa: Chancen und Gefahren, Herausforderungen und Verpflichtungen	25
3. Modell Schweiz: Privatinitiative und Demokratie - die beiden Erfolgsfaktoren	35
Wachsende Kritik.....	35
Land ohne natürliche Standortvorteile.....	36
Leistungsfördernde Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung.....	37
Ordnungspolitischer Handlungsbedarf.....	38
Die Schweiz in einer Identitätskrise?.....	39
Die Schweizer Form der Demokratie.....	40
Positiver wirtschaftlicher Leistungsausweis.....	43
Splendid Isolation?.....	44
Vom Schicksal begünstigter Sonderfall?.....	45
Verlaufs- und Entwicklungsmuster der Wirtschaft.....	46
EG-Beitritt: mehr verlieren als gewinnen.....	49
4. Aktuelle Wirtschaftslage und Unternehmensstrategien	53
Teil 2: Strategische Führung	75
5. Strategische Führung	77
6. Magie und Realität der strategischen Führung	83
Der Bluff mit den Erfolgsbeispielen und Erfolgsrezepten.....	83
Der Irrglaube, Methoden könnten das Nachdenken ersetzen.....	86
Man stolpert über Prognosen und leere Schlagwörter.....	88

7. Strategische Unternehmungsführung als Steuerung eines komplexen Systems	91
Das Erbe von Irrtümern.....	91
Komplexität, Systemhaftigkeit und Evolution.....	92
Strategische Unternehmungsführung als Evolutionssprung im Steuerungssystem der Unternehmung.....	95
Das integrale Steuerungssystem der Unternehmung.....	98
Steuerungsfähige Organisationsformen.....	105
Die Strategie der integrierten Unternehmungsentwicklung.....	107
8. Messbare Erfolgspotentiale	
PIMS - Profit Impact of Market Strategies	HI
Die Ergebnisse des Forschungsprogrammes.....	112
Die Grundlagen für diese Ergebnisse.....	113
Der Soll-Return.....	114
Die Anwendung für ein einzelnes Unternehmen.....	115
Der Nutzen für ein Unternehmen.....	116
9. Innovationen als Überlebensstrategie	119
Einleitung.....	119
Innovationsmanagement als Handwerk und Disziplin.....	119
Innovationsstrategien.....	121
Quantitative Orientierungsgrößen für den Innovationserfolg.....	124
Grundsätze und Praktiken des Innovationsmanagements.....	131
10. Dezentrale Entscheidungsprozesse und neue Informationstechniken ...	135
Automatisierung des Federkiels.....	135
Ein paar (naive) Fragen.....	137
Eine grundlegende Entscheidung.....	137
Zwei Arten von Management.....	138
Chancen der Informationstechnologie.....	143
Teil 3: Management.....	149
11. Wandel in der Führung	151
Wertedynamik.....	151
Veränderungen, die es zu beachten gilt: 1993 und die Folgejahre.....	153
Das neue Europa.....	155

12. Kompetenz zur Führung	159
Management als Massenerscheinung in der organisierten Gesellschaft	159
Irrtümer, Irrlehren und Missverständnisse	163
Management als Beruf - nicht als Berufung	16g
Vom Manager zum Führer	171
Das Element der Verantwortung	175
13. Leistung und Verantwortung - wozu werden Top-Manager eigentlich bezahlt?	177
Die regelmässig wiederkehrenden Managerbeschimpfungen	177
Ist die Kritik berechtigt?	178
Kann Nachsicht geübt werden?	179
Management ist ein Beruf	180
Die Aufgaben des Top Managements	181
Wirksamkeit ist entscheidend	184
Verantwortung neu etablieren	185
14. Unternehmungskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis	189
Unternehmungskultur und Managementlehre	189
Unternehmungskultur und Managementpraxis	198
15. Nur wer selbst Horizonte sieht, kann führen	203
Was Führung wirklich heisst	203
Anpassung an die Vernetzung	204
Werte- und Sinn-Vermittlung	204
Geistige Arbeit produktiv machen	205
Lernen und umlernen lernen	206
Beitrag der obersten Führung zu Ausbildungs-Problemen	207
Führungs-Schulung - nur intern	207
Chance zu direktem Kontakt	208
Nur wer versteht, kann lehren	209
16. Die Effektivität von Führungskräften: Aufweiche Führungsgrundsätze es wirklich ankommt	211
Realitäten der Führungssituation	212
Worauf es wirklich ankommt	213
Ausrichtung auf Resultate	215

Worin besteht mein Beitrag?.....	215
Auf Stärken aufbauen.....	217
Konzentration und Zeitmanagement.....	218
Realistische Erwartungen und Selbstmotivation.....	219
Teil 4: Ausbildung.....	221
17. Wirtschaftsausbildung für die Welt von Morgen.....	223
18. Neue Wege der Führungsausbildung - Manager oder Management? ...	235
Ausbildung für wen und wofür?.....	235
Komplexität ist das zentrale Problem.....	236
Führungsausbildung muss in der Schule beginnen.....	237
An realen Problemen orientiertes Lernen.....	238
Führungskräfte müssen selbst ausbilden.....	241
Training im "Simulator".....	242
19. Management-Ausbildung:	
Vorbereitung auf den Massenberuf unserer Zeit.....	249
Desorganisation und Desorientierung.....	249
Ausgangslage und Problemstellung.....	249
Wissensbestände: Lehren und Irrlehren.....	254
Managementausbildung.....	257
Literaturverzeichnis.....	263
Stichwortverzeichnis.....	265