

Bernd Eggers

# Ganzheitlich-vernetzendes Management

Konzepte, Workshops-Instrumente und  
strategieorientierte PUZZLE-Methodik

**GABLER**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>xviii</b>
<b>1. Einführung: Neuausrichtung der Strategieorientierten Entscheidungsvorbereitung</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Aktionspotential von Unternehmungen in einer "Wendezeit": "Controlling the Uncontrollable"?</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Ausgewählte Problemfelder der klassischen "Strategietechnokratie" zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen</b>	<b>3</b>
<b>1.3 New Age im Management: Ganzheitlich-vernetzendes Denken und Problemlösen</b>	<b>13</b>
1.31 Entwicklungsstand eines ganzheitlichen Managements	13
1.32 Methodische Aspekte ganzheitlich-vernetzenden Denkens und Problemlösens	15
<b>1.4 Ganzheitlich-vernetzendes Denken und Problemlösen als Forschungsgegenstand: Beleuchtung von Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b>	<b>20</b>
<b>2. Wissenschaftstheoretisches Grundgerüst: Strategisches Management, Entscheidungsvorbereitung und holistische Leitideen</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Grundmerkmale der Entscheidungsvorbereitung im strategischen Management</b>	<b>25</b>
2.11 Entscheidungsvorbereitung und Problemlösen als Nuklei des strategischen Managements	25
2.12 Strategie als dynamischer Problemlösungspfad	31
2.13 Auslösefaktoren für eine strategieorientierte Entscheidungsvorbereitung	36
2.131 Unternehmung im Wandel	36

2.132	Unterehmungsinterne Auslösefaktorfelder	38
2.133	Aufgabenspezifische und marktliche Auslösefaktorfelder	39
2.134	Auslösefaktorfelder der Makro-Umwelt	40
<b>2.2</b>	<b>Komplexe Phänomene im Rahmen strategieorientierter Entscheidungsvorbereitung</b>	<b>42</b>
2.21	Ausgewählte Grundaussagen der Phänomenologie	42
2.22	Merkmale, Ursachen und Konsequenzen von Komplexität	43
2.23	Auswirkungen komplexer Phänomene auf die strategieorientierte Entscheidungsvorbereitung	44
2.24	Mögliche Resultanten komplexer Phänomene	46
<b>2.3</b>	<b>Komplexe Probleme im Rahmen strategieorientierter Entscheidungsvorbereitung</b>	<b>52</b>
2.31	Bildung einer Problemtypologie	52
2.311	Inhalte des Problembegriffes	52
2.312	Spektrum von Problemtypen	54
2.313	Feindifferenzierung des Typus "komplexes Problem"	56
2.32	Grundlegende Anforderungen an die Handhabung komplexer Probleme	61
	[/	
2.33	Soziologische und psychologische Aspekte des strategieorientierten Problemlösens	63
<b>2.4</b>	<b>Ausgewählte Forschungsprinzipien zur Handhabung komplexer Phänomenbezüge</b>	<b>65</b>
2.41	Grundaussagen holistischer und elementaristischer Forschungsprinzipien	65
2.411	Holismus: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile"	65
2.412	Elementarismus: "Das Ganze ist die Summe seiner Teile"	69

2.42	Implikationen der ausgewählten Forschungs-Prinzipien in strategischer Perspektive	72
2.43	Verbindung heterogener Forschungsprinzipien zur "totalitaristischen" Variante des Holismus	75
<b>2.5</b>	<b>Standortbestimmung und Zwischenbilanz: Plädoyer für eine strategische Entscheidungsvorbereitung unter der Leitidee des Holismus</b>	<b>78</b>
<b>3.</b>	<b>Referenzrahmen: Mehr-Ebenen-Analyse ausgewählter (Management-)Konzepte zur ganzheitlichen Handhabung komplexer Probleme</b>	<b>81</b>
<b>3.1</b>	<b>Selektion von Referenzkonzepten</b>	<b>81</b>
3.11	Kriterien zur Auswahl relevanter Ansätze	81
3.12	Mehr-Ebenen-Ansatz zur Entwicklung des Referenzrahmens	82
<b>3.2</b>	<b>Ausgewählte Ansätze des Managements und der Entscheidungsvorbereitung</b>	<b>83</b>
3.21	Referenzebene "Unternehmung": Grund-Positionen eines gesamtunternehmensbezogenen Managements	83
3.211	Systemorientiertes Management	83
3.2111	Grundauffassungen des Systemorientierten Managements	83
3.2112	Komplexitätsbeherrschung durch die Systemmethodik	87
3.2113	"Vernetztes Denken im Management" zur Lösung komplexer Probleme	90
3.2114	Problemlösungspotential des systemorientierten Managements	101
3.212	Das Konzept der angewandten Führungslehre	104
3.2121	Zentrale Charakteristika der "Lehre für die Führung auf der Grundlage einer Lehre von der Führung"	104
3.2122	Implikationen des strategischen Managements	106

	3.2123 Handhabung komplexer Probleme als Kernfunktion der angewandten Führungslehre	109
3.213	Eine integrative Position des Managements	114
	3.2131 Basiselemente einer integrativen Grundposition	114
	3.2132 Das "Grundgerüst" der integrativen Position	117
	3.2133 Der Management-Kubus: Synopse unternehmerischen Geschehens auf Basis eines ganzheitlichen Trikompositums	120
	3.2134 Potentiale eines vielschichtigen Managements zur Handhabung komplexer Probleme	121
3.22	Referenzebene "Gruppe": Teamorientiertes Lösen komplexer Probleme im Management	127
	3.221 Grundlagen einer teamorientierten Handhabung komplexer Probleme	127
	3.2211 Das Problemlösungs-Team als Verhaltens- und Informationsverarbeitungssystem	127
	3.2212 Zusammensetzung von Problemlösungs-Teams	130
	3.2213 Potentielle Effekte einer teamorientierten Handhabung komplexer Probleme	134
	3.222 Dialektik im Rahmen teamorientierten Problemlösens	140
	3.2221 Grundzüge der Dialektik: "Die Synthese ist mehr als ein Kompromiß aus These und Antithese"	140
	3.2222 Ausgewählte Ansätze der dialektischen Erkenntnisgewinnung	143
	3.2223 Möglichkeiten und Grenzen der dialektischen Erkenntnisgewinnung	149
3.23	Referenzebene "Individuum": Ganzheitliche Managerinnen) als Problemlöser(-innen)	154

3.231	Ganzheitliches Denken als Schlüsselqualifikation	154
3.232	Denken und Problemlösen: eine individuumzentrierte Grundbetrachtung	156
3.233	Der "Ganzhirnmensch": Basisannahmen und problemlösungszentrierte Implikationen	158
3.234	Ausgewählte Ergebnisse der problemlösungsbezogenen Stiltheorie	162
3.235	Verhaltensweisen "erfolgreicher" Manager(-innen) beim Umgang mit Komplexität	170
3.236	Ganzheitlichkeitsbarrieren	172
3.237	Ansatzpunkte zur Förderung ganzheitlich- vernetzenden und problemorientierten Denkens	175
3.24	Unternehmung, Gruppe und Individuum im problemzentrierten Systemverbund	176
<b>3.3</b>	<b>Resümee: Konzeptionelle Leitsätze einer ganzheitlichen Problemlösungs-Methodik auf Basis des Referenzrahmens</b>	177
<b>4.</b>	<b>Workshoporientierte Bausteine: Phasen und Techniken ganzheitlich- vernetzenden Denkens und Problemlösens</b>	183
<b>4.1</b>	<b>Dimensionen von Problemlösungs-Workshops im Überblick</b>	183
<b>4.2</b>	<b>Intellektuelle Aspekte einer ganzheitlichen Handhabung komplexer Probleme im Workshop</b>	185
4.21	"Der" Problemlösungsprozeß: Überblick und Entwicklung eines "ganzheitlichen" Phasenkonzepts	185
4.22	Möglichkeiten einer umfassenden Gewinnung von Workshop-Basisinformationen	192
4.23	Ausgewählte Techniken zur Problemstrukturierung	199
4.24	Wichtige Techniken zur Entfaltung von Kreativität	207

4.25	Auswahl von Techniken zur Bewertung von (Zwischen-)Ergebnissen	217
<b>4.3</b>	<b>(Sozial-) Psychologische Aspekte von Problemlösungs-Workshops: Führung und Moderation</b>	<b>222</b>
4.31	Grundlegende Aspekte der Führung von Problemlösungs-Teams	222
4.32	Moderation - "die" Führungstechnik mit vorhierarchischer Charakteristik	227
<b>4.4</b>	<b>Organisatorisch-handwerkliche" Aspekte von Problemlösungs-Workshops</b>	<b>234</b>
4.41	Ausgewählte Instrumente zur Visualisierung und Präsentation	234
4.42	Workshopbezogene Rahmenfaktoren: "Raum und Zeit"	241
<b>4.5</b>	<b>Zwischenergebnis: Konturen einer Workshop-orientierten Methodik zur Handhabung komplexer Probleme</b>	<b>245</b>
<b>5.</b>	<b>PUZZLE-Methodik: Referenzrahmen-orientierte (Weiter-)Entwicklung eines Verfahrens zur ganzheitlich-vernetzenden Handhabung komplexer Probleme</b>	<b>250</b>
<b>5.1</b>	<b>Genese und Grundmerkmale der PUZZLE-Methodik</b>	<b>250</b>
5.11	Von der "Zielorientierten Projektplanung" zur PUZZLE-Methodik	250
5.12	Zentrale Charakteristika und Ziele von PUZZLE im Überblick	253
5.13	PUZZLE als phasenorientierte Komposition aus zahlreichen "Puzzlesteinen"	258
<b>5.2</b>	<b>Das PUZZLE-Konzept in der Mikro-Perspektive: Generierung einer ganzheitlichen Problemlösungs-Methodik</b>	<b>259</b>
5.21	Grundvoraussetzungen zur Anwendung der PUZZLE-Methodik	259
5.22	Phänomene: Erfassung und Beschreibung komplexer Ausgangssituationen	260

5.221	Teilphase I: Strategiedefinition und Systemstrukturierung	260
5.222	Teilphase II: Heuristische Phänomensuche	267
5.223	Teilphase III: Erste Betroffenen- und Beteiligtenanalyse	276
5.23	Untersuchungen: Sammlung, Analyse und Synthese von Problem(facett)en	283
5.231	Teilphase IV: Phänomenuntersuchungen auf Basis von früherkennungsorientierten Informationsverarbeitungsaktivitäten	283
5.232	Teilphase V: Orientierung im Hinblick auf Thematik, Methodik und Zielsetzung des Workshops	293
5.233	Teilphase VI: Chancen-/Risiken-Brainwriting	295
5.234	Teilphase VII: Problemidentifikation, -analyse und -synthese	300
5.24	Zielplanung: Bildung einer "ganzheitlichen" Ziellandkarte	307
5.241	Teilphase VIII: Ermittlung und Strukturierung gegenwärtig verfolgter Sollvorstellungen	307
5.242	Teilphase IX: Vernetzung von Problem- und Ziellandkarte	312
5.243	Teilphase X: Problemtransformation und Zielmodifikation	313
5.25	Zentralprojekte: Identifikation potentieller strategieorientierter Aktionsbereiche	317
5.251	Teilphase XI: Grundlegende Einschätzung potentieller Aktionsmöglichkeiten	317
5.252	Teilphase XII: Bewertung und Auswahl von Zentralprojektbereichen	319
5.253	Teilphase XIII: Bestimmung von Einzel-/ Teilprojekten	325
5.26	Lösungsideen: Entwicklung von Einzel-/ Teilprojektoalternativen	327
5.261	Teilphase XIV: Bildung von Sub-Teams	327



5.262	Teilphase XV: Kreative Ideenfindung	329
5.263	Teilphase XVI: Projektierung mittels Planungsübersichten	337
5.264	Teilphase XVII: Präsentation der Lösungsideen und dialektische Debatte	341
5.27	Entscheidungen: Bewertung von Projekt-Strategien und Maßnahmen	342
5.271	Teilphase XVIII: Projektüberarbeitung und -priorisierung	342
5.272	Teilphase XIX: Workshop-Dokumentation	344
5.273	Teilphase XX: "Konfrontations-Meeting" im hierarchischen Raum	346
<b>5.3</b>	<b>Einsatzmöglichkeiten von Modulen der PUZZLE-Methodik und flankierende Maßnahmen</b>	<b>348</b>
5.31	Das PUZZLE-Konzept in einer Gesamtschau	348
5.32	"KURZ-PUZZLE" zur Handhabung komplizierter Probleme	350
5.33	Flankierende Maßnahmen zur erfolgreichen Implementierung und Umsetzung von PUZZLE-Projekten	351
<b>5.4</b>	<b>Empirische Ergebnisse im Rahmen der Anwendung von PUZZLE</b>	<b>358</b>
5.41	Das Spektrum bearbeiteter Problemstellungen im Überblick	358
5.42	Unternehmensbezogener Einsatz der PUZZLE-Methodik	360
5.421	Grundlegende Ergebnisse ausgewählter PUZZLE-Workshops	360
5.422	Fallbeispiel 1: "Strategieorientierte Optimierung der Personal-Konzeption der Versicherungsgruppe Hannover"	361
5.423	Fallbeispiel 2: "Produkt-/Markt-Strategie für das Büro der Zukunft aus Sicht der Pelikan Vertriebsgesellschaft"	368

5.43	PUZZLE-Planspiele auf der Basis von Fallstudienmaterial	380
5.431	Notwendigkeit der Anwendung von ganzheitlichen Problemlösungs-Methodiken im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von (potentiellen) Manager(inne)n	380
5.432	Fallstudien-Didaktik im Rahmen von PUZZLE-Seminaren	382
<b>5.5</b>	<b>Potentiale und Grenzen einer ganzheitlichen Handhabung komplexer Probleme auf Basis der PUZZLE-Methodik</b>	<b>392</b>
<b>6.</b>	<b>Synopse: Zentrale Annahmen und Ergebnisse im Überblick</b>	<b>400</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>409</b>