

.....

Inhalt

Danksagung ... 9

Prolog ... 10

1. Zur Einführung:

Ein Geständnis, einige prinzipielle Erwägungen
zum Thema Intelligenz und ein Experiment ... 11

1.1 Als Erstes: Das Geständnis ... 11

1.2 Intelligenz ... 14

Exkurs: Experiment 1 ... 20

2. Wozu Führung? ... 30

2.1 Zwei Geschichten ... 30

2.2 Die Orientierung an Personen ... 31

2.3 Die Orientierung an „Landkarten“ und Zielen ... 34

2.4 Aufgabe von Führung:

Kreation eines intelligenten Unternehmens ... 36

3. Wozu Unternehmen? ... 41

3.1 Landkarten und Ziele ... 41

3.2 Virtuelle Einheiten ... 43

3.3 Das Unternehmen als autopoietisches System ... 48

3.4 Der Sinn des Unternehmens ... 51

Exkurs: Experiment 1 (Fortsetzung) ... 58

4. Eine kleine Alltagssoziologie für das Management ... 63

4.1 Welche Metaphern? ... 63

4.2 Spieler und Spiele – Akteure und Aktionen ... 67

Exkurs: Experiment 2 ... 71

4.3 Kopplung von Akteuren ... 74

4.4 Kopplung von Aktionen ... 78

- 4.5 Die Kopplung von Aktionen und Akteuren ... 80
- 4.6 Losere und festere Kopplungen ... 82
- 4.7 Macht und Ohnmacht –
Das Prinzip der größeren Austauschbarkeit ... 95
- 4.8 Die Beobachtung des Managements ... 103

- 5. Die Erotik der Unternehmensgründung ... 108**
- 5.1 Yahoo!, die Beatles und andere
„Familienunternehmen“ ... 108
- 5.2 William Hewlett und David Packard (HP) ... 113
- 5.3 Jerry Yang und David Filo ... 116
- 5.4 Das Gleichheitsideal als Scheiterrisiko ... 118

- 6. Von Leder zu Vileda – Die unbewusste Logik der
Produktentwicklung (am Beispiel Freudenberg) ... 124**
- 6.1 Der erste Entwicklungsschritt:
Vom Lederhandel zur Gerberei ... 124
- 6.2 Vom Simmerring zu den Ersatzstoffen ... 127
- 6.3 Vom nationalen Wischtuch zu den internationalen
Haushaltswaren ... 132
- 6.4 Umgekehrte Traumarbeit ... 135

- 7. In-Teamentäten ... 142**
- 7.1 Team als Schweizer Offiziersmesser der
Managementtheorie ... 142
- 7.2 Zwischen Familie und Organisation ... 144
- 7.3 Gleichheit versus Ungleichheit ... 146
- 7.4 Außenbeziehungen ... 149
- 7.5 Lebenszyklen ... 151
- 7.6 Erfolgreiche Teams ... 153
- 7.7 Das Hierarchieparadox ... 156
- 7.8 Scheiterszenarien ... 158

- 8. Jeder für sich und Gott gegen alle? ... 160**
Exkurs: Experiment 2 (Fortsetzung) ... 160
- 8.1 Der Mitarbeiter als Überlebenseinheit:
„Ich-AG“ und „Selbst-GmbH“? ... 161
- 8.2 Die unterschiedliche Intelligenz von Märkten
und Organisationen ... 165
- 8.3 Polykontexturale Kompetenz ... 167
- 8.4 Persönliche Identität und kulturelle Muster ... 169

- 9. Rambo, Hitler, Osama und andere Persönlichkeiten ... 174**
 - 9.1 Einige psychische Mechanismen der Komplexitätsbewältigung ... 174
 - 9.2 Emotionale Schemata ... 175
 - 9.3 Kognitive Schemata ... 177
 - 9.4 Denken in Geschichten ... 178
 - 9.5 Innere und äußere Komplexität ... 180
 - 9.6 Interpersonelle Intelligenz ... 181
 - 9.7 Nichts Großes ohne Größenwahn? ... 183
 - 9.8 Welcher Führer wann? ... 189

- 10. Die Methoden des Jack Welch - systemisch gesehen ... 192**
 - 10.1 Persönliche Identität und Fähigkeiten ... 192
 - 10.2 Personenbezogene, familienartige Kommunikation ... 197
 - 10.3 Kultur ... 199
 - 10.4 Kleine Einheiten – Teams ... 203
 - 10.5 Personalpolitik ... 206
 - 10.6 Kapital und Arbeit ... 211
 - 10.7 Paradoxien der Unternehmensführung ... 213
 - 10.8 Weiterbildung als Management der Beobachtung ... 215
 - 10.9 Strategie ... 218
 - 10.10 Ritualisierte Jahresstrukturierung ... 220

- 11. Kultur? ... Wer? Wo? Was? ... 223**
 - 11.1 Kulturelle Grenzenbildung: Die Unterscheidung Insider/Outsider ... 223
Exkurs: Experiment 2 ... 228
 - 11.2 Grammatische Regeln ... 231
 - 11.3 Informelle Regeln ... 235
 - 11.4 Technische Regeln ... 236
 - 11.5 Die Veränderung kultureller Muster ... 237
 - 11.6 Nachtrag: Globalisierung als Amerikanisierung ... 246

- 12. Gezielte Veränderung - Ein Rezeptbuch ... 249**
 - Exkurs: Experiment 1 (Fortsetzung) ... 249*
 - 12.1 Warum sich Organisationen nur von innen ändern lassen ... 250
 - 12.2 Die Logik der Beobachtung und Kommunikation ... 253
 - 12.3 Das Paradox der Zieldefinition ... 256

- 12.4 Zeitliche Ordnung ... 261
- 12.5 Die Steuerung des Prozesses durch Fokussierung der Aufmerksamkeit ... 264
- 12.6 Das Er-Finden von Lösungswegen ... 267
- 12.7 Die Realisierung ... 270

- 13. Hormonstöße - Großgruppeninterventionen ... 275**
- 13.1 Wider die Theoriearmut ... 275
- 13.2 Was ist eine Gruppe? ... 276
- 13.3 Das Paradox der Großgruppe ... 281
- 13.4 Massenpsychologie ... 284
- 13.5 Großgruppen als Interventionsform ... 287

- 14. Mehr als nur eine Metapher: Manisch-depressive Märkte ... 292**
- 14.1 Wie sinnvoll sind psychiatrische Metaphern zur Beschreibung wirtschaftlicher Sachverhalte und Prozesse? ... 292
- 14.2 Depression als Beschreibung und Erklärung von Verhalten ... 294
- 14.3 Erklärungen in unterschiedlichen Phänomenbereichen ... 295
- 14.4 Soziale Erklärungen... 296
- 14.5 Das manisch-depressive Muster... 297
- 14.6 Das depressive Muster ... 302
- 14.7 Zahlungen = Anerkennung (narzisstische Zufuhr) ... 303
- 14.8 Manisch-depressive Märkte ... 306
- 14.9 Interventionen ohne kausale Erklärungen ... 311

- 15. De-Konstruktion und Re-Konstruktion der Autorität von Management und Beratung ... 315**
- 15.1 Der Mythos der Kontrolle ... 315
- 15.2 Autorität des Beraters vs. Autorität des Managers ... 318
- 15.3 Systemische Management- und Beratungsmodelle ... 321

- Anmerkungen ... 325**
- Literatur ... 329**
- Über den Autor ... 333**