

Gemeinsam sind wir blöd!?

.....
Fritz B. Simon

Die Intelligenz von Unternehmen, Managern
und Märkten

Zweite Auflage, 2006

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz: Beate Ch. Ulrich
Umschlaggestaltung: Uwe Göbel, München
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, Freiburg i. Br.,
www.fgb.de

Zweite Auflage, 2006
ISBN 10: 3-89670-436-2
ISBN 13: 978-3-89670-436-8
© 2004, 2006 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Autor und Verlag haben sich bemüht, für alle Abbildungen die Rechte einzuholen.
Wo dies nicht gelungen ist, bitten wir Rechteinhaber, mit dem Verlag Kontakt aufzunehmen.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

.....

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 ... 1

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-Teamitäten ... 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