

Werner Kirsch/David Seidl/Dominik van Aaken

# **Unternehmensführung**

Eine evolutionäre Perspektive

2009  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorbetrachtung</b> .....	<b>1</b>
	Die offene Zukunft als Ausgangspunkt einer evolutionären Führungslehre .....	1
	Der Pluralismus in einer evolutionären Führungslehre .....	3
<hr/>		
<b>1</b>	<b>Unternehmensführung und die Illusion der Machbarkeit</b> .....	<b>7</b>
1.1	Ein vorbereitender Blick auf die Unternehmensführung .....	7
	Ein einfacher organisationstheoretischer Bezugsrahmen .....	8
	Politik in und von Unternehmen .....	10
	Die Illusion der Machbarkeit .....	11
1.2	Führung als Controlling Overlayer .....	13
	Führung als kybernetischer Steuer- und Regelkreis .....	13
	Möglichkeiten und Grenzen des kybernetischen Sprach- spiels .....	16
1.3	Die Praxis der Unternehmen .....	20
	Zugänge zum Unternehmen: Außenperspektive und Binnenperspektive .....	20
	Die Unternehmenspraxis im Lichte der Lebensweltanalyse .....	21
	Die Führungspraxis im Lichte der Lebensweltanalyse .....	25
1.4	Die politische Dimension der Unternehmensführung .....	28
	Eine »Systemanalyse des politischen Lebens« .....	28
	Führung und dominierende Koalition .....	30
	Unternehmertum als Political Leadership .....	34
1.5	Führung und unternehmenspolitischer Polyzentrismus .....	36
	Unternehmensverbindungen im multinationalen Feld .....	36
	Unternehmensverbindungen und Polyzentrismus .....	38
	Varianten des Polyzentrismus .....	41
	Führungsformen in polyzentrischen Strukturen .....	45
1.6	Strategien und strategische Führung .....	47
	Unternehmensentwicklung: Entfaltung der Fähigkeiten .....	47
	Die Fähigkeiten im Mittelpunkt des Strategischen .....	49
	Ziele, Strategien und Grundsätze .....	51
	Von der Führung zur professionellen strategischen Führung .....	52
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Unternehmensführung und Ansatzpunkte einer Professionalisierung</b> .....	<b>55</b>
2.1	Methoden und Konzeptionen für Managementsysteme .....	55

	Beispiel einer Methode: die Portfolio-Analyse .....	55
	Merkmale und Funktionen von Methoden .....	60
	Methoden der Modellanalyse .....	62
	Von den Methoden zu Systemkonzeptionen .....	65
	Denkmodelle und Betriebsmodelle von Management- systemen .....	66
2.2	Planungs- und Kontrollsysteme als prototypische Managementsysteme .....	67
	Arten von Plänen .....	68
	Funktionen der Planung für die Führung von Unter- nehmen .....	71
	Basiskonzepte der Planung und Kontrolle .....	75
	Zur Integration von Planungs- und Kontrollsystemen .....	80
2.3	Die Schichtenbetrachtung von Managementsystemen .....	83
	Basisorganisation und Managementsysteme .....	86
	Verbindungen zwischen den Organisationsschichten .....	88
	Metamanagementsysteme .....	91
	Zur Entwicklung von Managementsystemen .....	93
	Controlling und Managementsysteme .....	97
2.4	Architekturen von Managementsystemen .....	99
	Ein Denkmodell einer Architektur von Planungs- und Kontrollsystemen .....	99
	Kern- und Leitsysteme innerhalb umfassender Architekturen .....	102
	Architekturen von Planungs- und Kontrollsystemen in multinationalen Unternehmensverbindungen .....	104
	»Management Styles« .....	107
2.5	Möglichkeiten der Managementberatung .....	109
	Erscheinungsformen der Managementberatung .....	109
	Konfliktmanagement im Rahmen der Beratung .....	111
	Praxisbeispiele zum Verlauf von Beratungsprojekten .....	113
	Strategieberatung – ein politisches Geschäft .....	116
<b>3</b>	<b>Unternehmensführung und die Handhabung von Entscheidungsproblemen .....</b>	<b>121</b>
3.1	Die handelnden Akteure und ihre Entscheidungen .....	121
	Entscheidung und die Bewältigung von Problemen .....	122
	Ein einfaches Handlungsmodell .....	123
	Die Suche nach relevantem Wissen im Entscheidungsprozess .....	125
	Kognitive Dissonanz und Creeping Commitment .....	129
	Problemdefinitionen und Lösungshypothesen im Ent- scheidungsprozess .....	131

	Planen als spezifische Form der Problemhandhabung.....	139
3.2	Problembewältigung und Handhabung sozialer Abhängigkeiten .....	141
	Wechselseitige Abhängigkeit .....	143
	Die Annahme fremder Informationen als Entscheidungs- prämissen .....	146
	Anpassung und Einflussnahme .....	148
3.3	Kollektive Entscheidungsprozesse .....	154
	Vereinbarungen im Mittelpunkt kollektiver Ent- scheidungsprozesse .....	154
	Kollektive Entscheidungsprozesse als Episoden im laufenden Geschehen .....	155
	Entscheidungsepisoden und die Handhabung von Konflikten .....	159
	Erkenntnis, Macht, Konsens, Commitment .....	161
	Die Promotion von Entscheidungen .....	166
	Zur Handhabung komplexer Probleme .....	168
3.4	Schlussbetrachtung: Das Spektrum der Entscheidungs- forschung .....	172
<hr/>		
4	<b>Unternehmensführung und die Möglichkeit einer evolutionären Führungskonzeption .....</b>	<b>177</b>
4.1	Die Idee der geplanten Evolution im Mittelpunkt einer evolutionären Führungskonzeption .....	177
	»Totalplanung« vs. »Durchwursteln«: Extrempositionen der Planung .....	178
	Die Synthese: Mixed Scanning und geplante Evolution .....	180
	Varianten einer geplanten Evolution .....	183
	Konzeptionelle Gesamtsicht und geplante Evolution .....	185
4.2	Möglichkeiten einer strategischen Frühaufklärung .....	190
	Zum Umgang mit schwachen Signalen .....	191
	Zum Umgang mit starken Signalen .....	194
	Zum Aufklärungsversagen von Unternehmen .....	196
4.3	Zum professionellen Umgang mit empirischen Gesetz- mäßigkeiten .....	198
	Das Argumentieren mit empirischen Gesetzmäßigkeiten ..	201
	Misfits und empirische Gesetzmäßigkeiten .....	205
	Abschließende Anmerkungen zum Grundsatz »Sollen impliziert Können« .....	209
4.4	Möglichkeiten einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik .....	211

Konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik: Eine überzogene Forderung? .....	211
Ein schwächerer Begriff der konzeptionellen Gesamtsicht .....	214
Die Gefahr der Degeneration der geplanten Evolution .....	216

---

<b>5</b>	<b>Unternehmensführung und das weite Feld des Strategischen .....</b>	<b>219</b>
5.1	Annäherung an die Theorie der strategischen Führung .....	219
	Die Untersuchung des Zielsystems der Unternehmung als Ausgangspunkt der Strategieforschung .....	220
	Von der Zielforschung zur Theorie der strategischen Führung .....	222
	Der begriffliche Primat des Strategischen .....	226
	Die verschlungenen Pfade des Policy Making und die strategische Gemengelage .....	228
5.2	Strategien und strategische Manöver .....	230
	Ein einfacher Bezugsrahmen zur Systematisierung des Forschungsfeldes strategische Führung .....	230
	Performance, Erfolgsmaßstäbe, Zielerreichung .....	233
	Ein erweiterter Bezugsrahmen zur Systematisierung des Forschungsfeldes strategische Führung .....	235
5.3	Prozesse und Inhalte .....	236
	Prozessforschung und Inhaltsforschung .....	236
	Prozesse des Policy Making .....	237
	Prozesse und Lebensweltanalyse .....	241
	Aufgreifen neuer Ideen .....	242
	Der Prozess der Strategieformierung .....	244
5.4	Strategien und Strategieformulierungen .....	246
	Reflexion- und Kommunikationssphären .....	247
	Erscheinungsformen von Strategien und Strategie- formulierungen .....	248
	Wirksamkeit und Umsetzung .....	249
	Taktischer Umgang mit Strategieformulierungen .....	251
5.5	Strategien und die Themen- und Agendabildung .....	253
	Agenden und Themen .....	253
	Von der Agendabildung zur Strategie .....	254
	Zum Prozess der Agendabildung .....	256
	Von der Strategie zur Agendabildung .....	260
	Zur Dramaturgie der Agendabildung .....	261
5.6	Strategie und Struktur .....	263
	»Structure follows Strategy?« .....	264

	Zur begrifflichen Gegenüberstellung von Strategie und Struktur.....	266
	Individuelle Strategien und Strukturen .....	267
	»Strategy follows Themes follows Structure follows Strategy follows...«.....	269
5.7	Strategische Führung und strategische Gemengelage .....	272
	Annäherungen an die strategische Führung .....	272
	Das Spektrum der strategischen Gemengelage und was man von der Flurbereinigung lernen kann .....	274
	Bemühungen um eine Ordnung der strategischen Gemengelage .....	277
	Die Richtung eines Unternehmens .....	279
<hr/>		
	<b>Ausblick: Elemente einer evolutionären Organisationstheorie .....</b>	<b>281</b>
	Die Ökologie des Wissens .....	281
	Wissen und Fähigkeiten .....	284
	Die Möglichkeit einer Höherentwicklung .....	286
	Die Thematisierung der Verantwortung im Unternehmen.....	289
	Ökologie des Wissens und polyzentrische Handlungs- strukturen .....	291
	<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>295</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>299</b>