

## Inhaltsübersicht

<b>A. Einführung</b>	1
I. Gegenstand der Arbeit	1
II. Ziele und Aufbau der Arbeit	21
<b>B. Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen: Stand der Forschung</b>	25
I. Anfänge betriebswirtschaftlicher Reflexion über die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen	25
II. Betriebswirtschaftliche Partialansätze der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen	28
III. Betriebswirtschaftliche Globalansätze der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen	33
<b>C. Institutionales Lernen als Mechanismus der Entwicklung von Unternehmungen</b>	75
I. Institutionales Wissen im Kontext der Unternehmensentwicklung	75
II. Begriff, Perspektiven und Prozeß des institutionalen Lernens	83
III. Bedingungen institutionalen Lernens	133
IV. Probleme der Gestaltung institutionalen Lernens	172
<b>D. Analyse der institutionalen Lernfähigkeit von Unternehmungen unter Berücksichtigung der ordnungstheoretischen Arbeiten von F.A. von Hayek</b>	175
I. Perspektiven der Unternehmung	176
II. Ordnung als Perspektive	190
III. Unternehmung als Ordnung	230

IV. Die Lernfähigkeit spontaner und geplanter Ordnungen	261
<b>E. Gestaltung der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen</b>	285
I. Methodische Leitlinien	286
II. Substantielle Leitlinien	301
III. Offene Fragen der Gestaltung	321
<b>F. Ausblick</b>	323
<b>Literatur</b>	327

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XV
<b>A. Einführung</b>	1
<b>I. Gegenstand der Arbeit</b>	1
1. Externe Orientierung: Veränderungen im Interaktionssystem von Unternehmung und Umwelt als erster Bezugspunkt der Unternehmensentwicklung	2
2. Interne Orientierung: Das Kompetenzprofil der Unternehmung als zweiter Bezugspunkt der Unternehmensentwicklung	18
<b>II. Ziele und Aufbau der Arbeit</b>	21
<b>B. Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen: Stand der Forschung</b>	25
<b>I. Anfänge betriebswirtschaftlicher Reflexion über die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen</b>	25
<b>II. Betriebswirtschaftliche Partialansätze der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen</b>	28
<b>III. Betriebswirtschaftliche Globalansätze der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen</b>	33
1. Selektionskonzepte der Unternehmensentwicklung (Natural Selection Ansätze)	35
2. Phasenkonzepte der Unternehmensentwicklung (Lebenszyklus- und Krisenorientierte Ansätze)	48
3. Gestaltungskonzepte der Unternehmensentwicklung (Strategic Choice Ansätze)	64
4. Lernkonzepte der Unternehmensentwicklung	74

<b>C. Institutionales Lernen als Mechanismus der Entwicklung von Unternehmungen</b>	75
<b>I. Institutionales Wissen im Kontext der Unternehmensentwicklung</b>	75
1. Zur Bedeutung institutionalen Wissens für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen	75
2. Zur begrifflichen Abgrenzung von Information, Erkenntnis und Wissen	79
<b>II. Begriff, Perspektiven und Prozeß des institutionalen Lernens</b>	83
1. Individuelles Lernen	83
a) Begriff des individuellen Lernens	83
b) Theorien des individuellen Lernens	84
aa) Behavioristische bzw. klassische Lerntheorien	84
bb) Kognitivistische Lerntheorien	87
cc) Sozial-kognitive Lerntheorie nach Bandura	89
2. Institutionales Lernen	91
a) Vom individuellen zum institutionalen Lernen	91
aa) Konzept des methodologischen Individualismus	92
bb) Analogiekonzept	93
cc) Multi- bzw. Mehrebenenkonzept	95
b) Institutionales Lernen als Multifacetten-Phänomen: "Institutionales Lernen als ..."	96
aa) Institutionales Lernen als die Summe individuellen Lernens	97
bb) Institutionales Lernen als Entwicklung institutionsweit geteilter Paradigmen	99
cc) Institutionales Lernen als Steigerung der institutionalen Effizienz	100
dd) Institutionales Lernen als Anpassung an die Umwelt	101
ee) Institutionales Lernen als Management der institutionalen Wissensbasis	102
c) Begriff des institutionalen Lernens	108
d) Prozeß des institutionalen Lernens	111
aa) Prozeßziele	111
bb) Prozeßträger	111
cc) Prozeßauslöser	112
dd) Prozeßstruktur	116
ee) Prozeßdauer	123
ff) Prozeßebenen	124
<b>III. Bedingungen institutionalen Lernens</b>	133
1. Module institutionaler Lernprozesse höherer Ordnung als Bezugspunkte	134

2. Prinzipien institutionalen Lernens	139
a) Prozeßorientierte Analyse	139
aa) Differenzierung und Flexibilisierung von Werte- und Kognitions- mustern	139
bb) Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen und Wider- sprüchen	142
cc) Marktnähe	145
dd) Offene, durchlässige und flexible Informations- und Kommuni- kationsstrukturen: informationelle und kommunikative Redundanz	146
ee) Partizipation, Autonomie und Selbstverantwortung	148
b) Anforderungen des institutionalen Lernens nach Argyris/Schön	153
c) Informationspathologien im Kontext des institutionalen Lernens	158
<b>IV. Probleme der Gestaltung institutionalen Lernens</b>	<b>172</b>
<b>D. Analyse der institutionalen Lernfähigkeit von Unternehmungen unter Berücksichtigung der ordnungstheoretischen Arbeiten von F.A. von Hayek</b>	<b>175</b>
<b>I. Perspektiven der Unternehmung</b>	<b>176</b>
1. Bedeutung der Perspektivenwahl	176
2. Ausgewählte Perspektiven der Unternehmung und ihr Potential zur Erklärung corporalen Entwicklungsverhaltens	178
a) Unternehmung als Maschine	178
b) Unternehmung als Organismus	181
c) Unternehmung als Kultur	183
d) Unternehmung als politisches System	185
e) Unternehmung als Gehirn	186
3. Zusammenfassung	188
<b>II. Ordnung als Perspektive</b>	<b>190</b>
1. Konstitution der Ordnung	190
a) Begriff der Ordnung	190
b) Konstitutive Merkmale von Ordnungen	192
c) Abgrenzung der Begriffe "Ordnung" und "System"	194

<b>2. Typen der Ordnung</b>	196
a) Aufhebung der Dichotomie von "natürlich" und "künstlich" oder: der Gegenstand der theoretischen Sozialwissenschaften	196
b) Fakultative Ordnungsmerkmale und Typen der Ordnung	200
aa) Offenheit	200
bb) Komplexität	202
cc) Zentrierung	212
dd) Konkretisierung	216
ee) Zweckbezug	217
c) Regeln als ordnungsbildende Kräfte	219
aa) Begriff, Arten und Typen von Regeln	219
bb) Zusammenhang von Typen von Regeln und Typen von Ordnungen	225
d) Zusammenfassung: Ordnungstypen auf der Makroebene	227
<b>III. Unternehmung als Ordnung</b>	230
1. Methodologische Grundlagen der wissenschaftlichen Transformation	230
a) Transformationsebene	230
b) Transformationsinhalt	232
c) Transformationsbegründung	233
d) Transformationsform	235
2. Transformation der ordnungstheoretischen Erkenntnisse v. Hayeks auf den Gegenstand "Unternehmung"	238
a) Unternehmung als Ordnung? Analyse konstitutiver Ordnungsmerkmale	238
b) Unternehmung als Ordnung mit spontanem Charakter?	244
aa) Analyse fakultativer Ordnungsmerkmale	244
bb) Analyse ordnungsbildender Regeln	255
c) Fazit: Ordnungstypen auf der Mikroebene	258
<b>IV. Lernfähigkeit spontaner und geplanter Ordnungen</b>	261
1. Primäre und sekundäre Argumentation	261
2. Prozeßorientierte Analyse	263
a) Prinzip 1: Differenzierung und Flexibilisierung von Werte- und Kognitionsmustern in spontanen bzw. geplanten Ordnungen	263
b) Prinzip 2: Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen und Widersprüchen in spontanen bzw. geplanten Ordnungen	268
c) Prinzip 3: Marktnähe spontaner bzw. geplanter Ordnungen	271

d) Prinzip 4: Offene, durchlässige und flexible Informations- und Kommunikationsstrukturen: informationelle und kommunikative Redundanz in spontanen bzw. geplanten Ordnungen	275
e) Prinzip 5: Partizipation, Autonomie und Selbstverantwortung in spontanen bzw. geplanten Ordnungen	278
3. Erfüllung der Anforderungen institutionalen Lernens nach Argyris/Schön in spontanen bzw. geplanten Ordnungen	279
4. Informationspathologien in spontanen bzw. geplanten Ordnungen	281
<b>E. Gestaltung der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen</b>	<b>285</b>
<b>I. Methodische Leitlinien</b>	<b>286</b>
1. Zum Machbaren: Begrenzungen der Gestaltungsmöglichkeiten	286
2. Institutionaler Fokus: Rahmenbedingungen	289
3. Funktional-prozessualer Fokus: Verständnisorientierte Steuerungsmethodik	296
<b>II. Substantielle Leitlinien</b>	<b>301</b>
1. Polyzentrische, föderalistische und marktliche Orientierung als Leitbild der entwicklungsfähigen Unternehmung	301
2. Ausgewählte strukturelle Rahmenbedingungen der entwicklungsfähigen Unternehmung	304
a) Holding-Strukturen am Beispiel der ABB Schweiz	304
b) Teamstrukturen	308
aa) Typ 1: Teamorientierte Totalmodelle	309
bb) Typ 2: Teamorientierte Partialmodelle	311
cc) Typ 3: Parallele Teams als partielle Lösung	314
dd) Typ 4: Parallele Struktur am Beispiel von Mann+Hummel	315
<b>III. Offene Fragen der Gestaltung</b>	<b>321</b>
<b>F. Ausblick</b>	<b>323</b>
<b>Literatur</b>	<b>327</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. A-1:	Umweltstrukturierung - eigener Ansatz	6
Abb. A-2:	Formale Umweltdimensionen - Überblick	10
Abb. A-3:	Formen der Unternehmensentwicklung nach ausgewählten Kriterien	19
Abb. B-1:	Begriffe der Unternehmensentwicklung	26
Abb. B-2:	Phasenmodelle der Unternehmensentwicklung	50
Abb. B-3:	Lebenszyklusmodell nach James	51
Abb. B-4:	Krisenverlaufstypen nach Argenti	53
Abb. B-5:	Wachstumskrisenmodell nach Greiner	57
Abb. B-6:	Problemschubphasenmodell nach Wohlgemuth	59
Abb. B-7:	Ziel- und Mittelschwerpunkte in den Phasen der Unternehmensentwicklung nach Quinn/Cameron	61
Abb. B-8:	Prozeß der strategischen Gestaltung	66
Abb. B-9:	Umweltturbulenz und Managementsysteme nach Ansoff	68
Abb. B-10:	Problemfokus bei Defender, Prospector und Analyzer	70
Abb. B-11:	Schema zur Diagnose des "Entwicklungsbedarfs" nach Miles/Snow	71
Abb. C-1:	Arten von Wissen	82
Abb. C-2:	SOR-Modell und "Black Box"-Betrachtung früher behavioristischer Lerntheorien	85
Abb. C-3:	Adaptiv-manipulativer Lernzirkel nach Hedberg	102
Abb. C-4:	Horizontale und vertikale Schichtung der institutionalen Wissensbasis nach Pautzke	104
Abb. C-5:	Definitionen des institutionalen Lernens	108-110
Abb. C-6:	Geschlossener Lernzyklus nach March/Olsen	117
Abb. C-7:	Offener, unvollständiger Lernzyklus nach March/Olsen	119
Abb. C-8:	Lernzirkel nach Pawlowsky	121
Abb. C-9:	Lernebenen nach Argyris/Schön	127
Abb. C-10:	Lernebenen - Übersicht	132
Abb. C-11:	Module des institutionalen Lernens höherer Ordnung	138
Abb. C-12:	Komponenten und Prinzipien des institutionalen Lernens	153
Abb. C-13:	Modell-I theories-in-use nach Argyris/Schön	155
Abb. C-14:	Modell-II theories-in-use nach Argyris/Schön	156
Abb. C-15:	Arten von Informationspathologien	160

## XVIII

Abb. C-16:	Ursachen, Wirkungen und Ansatzpunkte zur Behebung strukturell bedingter informationspathologischer Phänomene nach Wilensky	163
Abb. C-17:	Ursachen, Wirkungen und Ansatzpunkte zur Behebung kulturell bedingter informationspathologischer Phänomene nach Wilensky	165
Abb. C-18:	Persönlichkeitstypen nach Jung	168
Abb. C-19:	Determinanten von Bruchstellen im Lernzyklus von March/Olsen	170
Abb. D-1:	Perspektiven der Unternehmung	189
Abb. D-2:	Typen der Ordnung	199
Abb. D-3:	Determinanten der Komplexität	206
Abb. D-4:	Mono- und polyzentrische Strukturen	213
Abb. D-5:	Koordination in mono- bzw. in polyzentrischen Ordnungen	215
Abb. D-6:	Merkmale von Ordnungstypen	218
Abb. D-7:	Merkmale konkreter und abstrakter Regeln	221
Abb. D-8:	Typen von Regeln	225
Abb. D-9:	Zusammenhang von Typen von Regeln und Typen von Ordnungen	227
Abb. D-10:	Ordnungstypen der Makroebene: Wirtschaftsordnungen	228
Abb. D-11:	Transformationsebenen	231
Abb. D-12:	Kennzeichnung wissenschaftlicher Transformationsformen	237
Abb. D-13:	Menschenbilder im betriebswirtschaftlichen Kontext	240
Abb. D-14:	"Spontanes Potential" der Ordnung "Unternehmung"	258
Abb. D-15:	Ordnungstypen auf der Mikroebene	259
Abb. D-16:	Schematischer Zusammenhang von institutionalem Lernen und Ordnungstypen	264
Abb. E-1:	Institutionale Steuerungssystematik	291
Abb. E-2:	Steuerung spontaner Ordnungen - prozessual-funktional	297
Abb. E-3:	Föderales Netzwerk autonomer Einheiten im Spannungsfeld interner und externer Komplexität	303
Abb. E-4:	Holding-Struktur der Asea Brown Boveri Schweiz	305
Abb. E-5:	Typen von Teamstrukturen	309
Abb. E-6:	Teamstruktur bei Mann + Hummel	317
Abb. E-7:	Zweistufige Teamstruktur	319
Abb. F-1:	Entwicklungsphasen des strategischen Managements	325