

INHALTSÜBERSICHT

1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Neue Anforderungen an die Unternehmensführung als praktische Problemstellung der Arbeit	1
1.2 Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes durch einen Wandel vom handlungstheoretischen zum systemtheoretischen Denken als theoretische Problemstellung der Arbeit.....	2
1.3 Gang der Untersuchung.....	15
2 SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN DER REFLEXIVEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	23
2.1 Grundbegriffe: Unternehmen als soziale Systeme	23
2.2 Konstruktivismus: Unternehmen als erkennende Systeme	32
2.3 Reflexion: Unternehmen als vernünftige Systeme.....	47
2.4 Komplexität: Unternehmen als intelligente Systeme.....	62
2.5 System-/ Umwelt-Differenz: Unternehmen als autonome Systeme	80
2.6 Dynamik: Unternehmen als selbstorganisierende und lernende Systeme	110
2.7 Funktionen der Unternehmensführung: Unternehmen als steuerbare Systeme	123
2.8 Zusammenfassung und eine Anmerkung bezüglich des Wandels und der Bedeutung des Rationalitätsbegriffes im betriebswirtschaftlichen Schrifttum	137
3 DARSTELLUNG DER PRINZIPIEN REFLEXIVER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG ANHAND AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSFUNKTIONEN	141
3.1 Einleitung: Systemrationalität im Management-Zyklus	141
3.2 Reflexionspotentiale in der Strategischen Planung und Kontrolle	144
3.3 Reflexive Organisationsgestaltung	153
3.4 Zusammenfassende Thesen und eine Anmerkung zu den ästhetischen Aspekten der Unternehmensführung	185
4 REFLEXIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG AM BEISPIEL DER RISIKO-KOMMUNIKATION DES BETRIEBLICHEN UMWELTMANAGEMENTS	189
4.1 Einleitung	189
4.2 Die Form des Risikos.....	195
4.3 Ansatzpunkte der Risiko-Kommunikation	
4.4 Instrumente der Risiko-Kommunikation.....	212
4.5 Zusammenfassende Thesen und Bemerkungen zu den Grenzen der Risiko-Kommunikation	227

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Neue Anforderungen an die Unternehmensführung als praktische Problemstellung der Arbeit	1
1.2 Weiterentwicklung des betriebswirtschaftlichen Systemansatzes durch einen Wandel vom handlungstheoretischen zum systemtheoretischen Denken als theoretische Problemstellung der Arbeit	2
1.3 Gang der Untersuchung	15
1.3.1 Zur Einordnung der systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre	15
1.3.2 Ausblick auf die Argumentation	18
2 SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN DER REFLEXIVEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	23
2.1 Grundbegriffe: Unternehmen als soziale Systeme	23
2.1.1 Kommunikation und Selbstreferenz	23
2.1.2 Kommunikationsmedien	25
2.1.3 Zum Begriff des sozialen Systems.....	26
2.1.4 Typen sozialer Systeme	28
2.1.4.1 Interaktionssystem.....	28
2.1.4.2 Gesellschaft	29
2.1.4.3 Funktionale Teilsysteme.....	29
2.1.4.4 Organisation.....	31
2.2 Konstruktivismus: Unternehmen als erkennende Systeme.....	32
2.2.1 Erkenntnis als Konstruktion	32
2.2.2 Erkenntnis oder die Einheit des Unterschiedes: das Differenztheorem.....	35
2.2.3 Unternehmen als Beobachter: Strukturelle Kopplung und Sinn.....	39
2.2.4 Der Wert der Erfahrung und die Qualität der Erkenntnis: das Prinzip der Viabilität	43
2.2.5 Systemmethodik: Funktionale Analyse	44

2.3 Reflexion: Unternehmen als vernünftige Systeme.....	47
2.3.1 Die Rationalität des Einzelnen und die Irrationalität des Ganzen	47
2.3.2 Ebenendifferenzierung der Rationalität.....	49
2.3.3 Rationalität durch Reflexion.....	52
2.3.4 Reflexion als Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung	57
2.3.5 Grenzen der Rationalität.....	58
2.3.6 Unterschiede zwischen den Rationalitätskonzepten von Habermas und Luhmann	59
2.4 Komplexität: Unternehmen als intelligente Systeme.....	62
2.4.1 Die Form der Komplexität	62
2.4.2 Dimensionen der Systemkomplexität oder die Intelligenz des Systems.....	66
2.4.2.1 Sachliche Systemkomplexität.....	66
2.4.2.2 Soziale Systemkomplexität	67
2.4.2.3 Zeitliche Systemkomplexität.....	68
2.4.2.4 Dispositive Systemkomplexität.....	69
2.4.2.5 Kognitive Systemkomplexität	71
2.4.2.6 Die intellektuelle Entwicklung der Organisation.....	73
2.4.3 Konflikte als Folge von Komplexität.....	76
2.4.3.1 Widersprüche im System	76
2.4.3.2 Konfliktsysteme als kommunizierte Widersprüche.....	76
2.5 System-/ Umwelt-Differenz: Unternehmen als autonome Systeme	80
2.5.1 Unternehmen als Akteure.....	80
2.5.2 Die Organisation des Unternehmens.....	84
2.5.2.1 Abgrenzung der Organisation von Markt und Umwelt.....	84
2.5.2.1.1 System-/Umweltdifferenz durch autonome Entscheidungen der Organisation	84
2.5.2.1.2 System-/Umweltdifferenz durch autonome Orientierungsmuster der Organisation.....	86
2.5.2.2 Struktur als Determinante der Organisation	88
2.5.2.2.1 Zum Strukturbegriff	88
2.5.2.2.2 Struktur durch harte Faktoren: normative Erwartungsstabilisierung.....	90
2.5.2.3 Unternehmenskultur als Determinante der Organisation	92
2.5.2.3.1 Zum Begriff der Unternehmenskultur.....	92
2.5.2.3.2 Kultur durch weiche Faktoren: Symbolische Erwartungsstabilisierung	96

2.5.3 Die Umwelten des Unternehmens	99
2.5.3.1 Autonomie und Resonanz gegenüber der Umwelt	99
2.5.3.2 Ökonomische Umwelten: Wirtschaft und Markt.....	102
2.5.3.3 Außerökonomische Umwelten	105
2.5.4 Das organisatorische Dilemma der Autonomie	108
2.6 Dynamik: Unternehmen als selbstorganisierende und lernende Systeme	110
2.6.1 Selbständerung durch Wandel der Erwartungen	110
2.6.2 Eigendynamik.....	112
2.6.3 Anpassungsveränderungen durch organisatorisches Lernen.....	113
2.6.3.1 Grundbegriffe des organisatorischen Lernens	113
2.6.3.1.1 Anpassung.....	113
2.6.3.1.2 Lernen	114
2.6.3.1.3 Organisatorische Erkenntnis.....	118
2.6.3.1.4 Organisatorisches Wissen und organisatorische Wissensbasis	119
2.6.3.2 Prozeß des organisatorischen Lernens.....	120
2.7 Funktionen der Unternehmensführung: Unternehmen als steuerbare Systeme	123
2.7.1 Planung.....	123
2.7.1.1 Planungsprozesse und Pläne	123
2.7.1.2 Planungsebenen.....	125
2.7.2 Entscheidung	126
2.7.2.1 Erwartungskonformität als Entscheidungskalkül in Organisationen.....	126
2.7.2.2 Macht	130
2.7.3 Durchführung: Organisationsgestaltung im Grundmodell des organisatorischen Lernens.....	133
2.7.4 Kontrolle.....	136
2.8 Zusammenfassung und eine Anmerkung bezüglich des Wandels und der Bedeutung des Rationalitätsbegriffes im betriebswirtschaftlichen Schrifttum.....	137
3 DARSTELLUNG DER PRINZIPIEN REFLEXIVER UNTERNEHMENS- FÜHRUNG ANHAND AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSFUNKTIONEN	141
3.1 Einleitung: Systemrationalität im Management-Zyklus.....	141
3.1.1 Ziel und Bezugsrahmen der folgenden Ausführungen	141
3.1.2 Reflexionspotentiale durch selbstreferentielle Mechanismen.....	143

3.2 Reflexionspotentiale in der Strategischen Planung und Kontrolle	144
3.2.1 Problemstellung	144
3.2.2 Reflexion durch Normierung des Formulierungsprozesses von Absichten	146
3.2.3 Ansatzpunkte für Reflexion in der Kontrolle	150
3.3 Reflexive Organisationsgestaltung	153
3.3.1 Ausgangsprobleme	153
3.3.1.1 Intervention in autonome Systeme	153
3.3.1.2 Zielgrößen der Organisationsgestaltung	154
3.3.1.2.1 Integration versus Differenzierung	154
3.3.1.2.2 Stabilität versus Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit	159
3.3.1.2.3 Ausgleich zwischen Struktur und Kultur der Unternehmung	161
3.3.2 Organisationsgestaltung durch reflexives Lernen	161
3.3.2.1 Zum Begriff des reflexiven Lernens	161
3.3.2.2 Das erweiterte Modell des selbstreferentiellen und reflexiven organisatorischen Lernens	163
3.3.3 Prozeß der Organisationsgestaltung	166
3.3.3.1 Phasen einer organisatorischen Intervention	166
3.3.3.2 Zielbestimmung der Intervention	168
3.3.3.3 Organisations-Diagnose	169
3.3.3.4 Konzeption und Implementation der organisatorischen Maßnahme	174
3.3.4 Einzelmaßnahmen zur Erhöhung des Reflexionspotentials der Organisation	175
3.3.4.1 Problemstellung	175
3.3.4.2 Die Lernstatt	177
3.3.4.3 Die „paradoxe Intervention“	179
3.3.4.4 Intervention von außen: die „systemische Beratung“	183
3.4 Zusammenfassende Thesen und eine Anmerkung zu den ästhetischen Aspekten der Unternehmensführung	185
4 REFLEXIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG AM BEISPIEL DER RISIKO-KOMMUNIKATION DES BETRIEBLICHEN UMWELTMANAGEMENTS	189
4.1 Einleitung	189
4.1.1 Vorbemerkung	189
4.1.2 Problemstellung der Risiko-Kommunikation	190
4.1.3 Gegenstand, Einordnung und Ziele der Risiko-Kommunikation	191

4.2 Die Form des Risikos	195
4.2.1 Traditionelle Formbestimmungen	195
4.2.2 Der Risikobegriff in systemtheoretischer Perspektive	203
4.3 Ansatzpunkte der Risiko-Kommunikation.....	204
4.3.1 Umgang mit Risiko auf der Basis ökonomisch-technologischer Rationalität: Risikokalkulation	204
4.3.2 Umgang mit Risiko auf der Basis strategischer Rationalität: Partizipation	205
4.3.3 Umgang mit Risiko auf Basis von Reflexion	208
4.3.3.1 Die Rationalitätsschere im Umgang mit Risiken.....	208
4.3.3.2 Risiko-Kommunikation	210
4.4 Instrumente der Risiko-Kommunikation	212
4.4.1 Umweltinformationssysteme	212
4.4.2 Öffentlichkeitsarbeit	213
4.4.2.1 Funktion der Öffentlichkeitsarbeit in der Risiko-Kommunikation.....	213
4.4.2.2 Ansatzpunkte zu einem massenmedialen Umgang mit ökologischen Risiken.....	215
4.4.3 Betroffenen-Workshops	218
4.4.3.1 Absicht und Ziele des Workshops	218
4.4.3.2 Struktur des Workshops	219
4.4.3.3 Ablauf des Workshops	221
4.4.3.3.1 Anforderungen an den Prozeßberater	221
4.4.3.3.2 Vorbereitung und Durchführung des Workshops..	222
4.5 Zusammenfassende Thesen und Bemerkungen zu den Grenzen der Risiko-Kommunikation.....	227

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN.....	XVII
---	------

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	231
-----------------------------	-----

LITERATURVERZEICHNIS	233
----------------------------	-----

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

Abbildungen:

Abb. 1: Einordnung der systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre.....	16
Abb. 2: Drei-Ebenen-Schema der allgemeinen Systemtheorie nach Luhmann	17
Abb. 3: Der Aufbau der Arbeit	21
Abb. 4: Der Hasen-Enten-Kopf von Wittgenstein	37
Abb. 5: Kommunikationssysteme der Unternehmen als Beobachter	40
Abb. 6: Komplexitätsbewältigung durch selektive Reduktionen.....	65
Abb. 7: Dimensionen der Systemkomplexität im Zusammenhang mit zentralen Systemproblemen und deren Lösungen.....	72
Abb. 8: Die unterschiedlichen Stufen der Rationalität im Zusammenhang mit den Dimensionen der Komplexität, zentralen Systemproblemen und Ansätzen zu ihrer Lösung.....	75
Abb. 9: Single-Loop- und Double-Loop-Learning nach Argyris und Schön ..	116
Abb. 10: Prozeßskizze und Problemgerüst des organisatorischen Lernens...	121
Abb. 11: Handhabung des elementaren Lernens im Grundmodell.....	134
Abb. 12: Einrichten von Reflexionspotentialen in der Planung durch Einführung einer Prozeßkontrolle in den Prozeß der strategischen Unternehmensplanung nach Kreikebaum.....	150
Abb. 13: Selbstreferentielles Lernen in Anlehnung an Daft/Weick	162
Abb. 14: Das erweiterte Modell: Selbsttragendes selbstreferentielles Lernen	165
Abb. 15: Prozeß der Organisationsgestaltung	167
Abb. 16: Die drei Ebenen systemischer Rationalität im Kontext des betrieblichen Umweltmanagements	194
Abb. 17: Die Rationalitätsschere	209

Tabellen:

Tab. 1	Individualistischen und emergenztheoretische Systemansätze im Vergleich.....	6
Tab. 2:	Emergenztheoretische Systemansätze im Überblick	11
Tab. 3:	Gesellschaftliche Funktionssysteme, ihre Medien und Codes nach Luhmann	30
Tab. 4:	Handlungstypen nach Habermas	60
Tab. 5	Ansätze der Unternehmenskulturforschung	95
Tab. 6	Normativ-strukturelle und symbolisch-kulturelle Formen sozialer Erwartungsstabilisierung im Vergleich.....	97
Tab. 7:	Die systemtheoretische Rekonstruktion des Management-Zyklus in schematischer Darstellung	142
Tab. 8:	Charakteristika verschiedener Kontrolltypen	152
Tab. 9:	Führungsprobleme im Spannungsfeld von Integration und funktionaler Differenzierung	155
Tab. 10:	Komplexitätsgerechte Steuerungsformen	157
Tab. 11:	Inhalt der Organisations-Diagnose im Überblick	171
Tab. 12:	Schema der Systemanalyse	173
Tab. 13:	Dimensionen der Risiko-Kommunikation	193