

Dr. Johannes Rüegg

Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik

Eine permanente Herausforderung für ein ganzheitliches Management

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

Meinen Eltern
und Stephan

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Rüegg, Johannes:

Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik: eine permanente Herausforderung
für ein ganzheitliches Management/Johannes Rüegg. – Bern; Stuttgart: Haupt, 1989

(Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften:
Schriftenreihe Betriebswirtschaft; Bd. 15)

ISBN 3-258-04052-4

NE: Hochschule Sankt Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften: Veröffentlichungen der
Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- Rechts- und Sozialwissenschaften/Schriftenreihe Betriebswirtschaft

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 1989 by Paul Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Switzerland

Bildung ist nicht so sehr ein Wissen, sondern ein Können und eine Lebensform. Auf die Wissenschaft bezogen bedeutet dies, dass derjenige, der keine Lebensform mit seiner wissenschaftlichen Existenz verbindet, auch keine Bildung darstellen und keine Bildung vermitteln kann. Bildung muss erworben werden.

Jürgen Mittelstrass

Damit Rationalität, auch die wissenschaftliche, nicht nur ein Schein ist, den wir über die Dinge legen, bedarf es der verändernden Hände, der Konstruktion der Wirklichkeit durch ihre Veränderung.

Jürgen Mittelstrass

Wenn die Menschen einen Schritt vorwärts tun wollen zur Beherrschung der äusseren Natur durch die Kunst der Organisation und der Technik, dann müssen sie vorher drei Schritte der ethischen Vertiefung nach innen getan haben.

Novalis

Wer nur um Gewinn kämpft, erntet nichts, was der Mühe wert ist.

Antoine de Saint-Exupéry

Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.

Erich Fromm

Vorwort

Eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung setzt ein zeitgemässes, aufgeklärtes Management voraus. Management ist mehr bzw. etwas anderes als die Summe einzelner Funktionen wie Organisation, Planung, Marketing, Rechnungswesen usw. Unter **Management** verstehen wir vielmehr das **verantwortliche** Gestalten, Lenken und **Entwickeln** von zweckorientierten sozialen Institutionen, die bestimmte Leistungen für einzelne Personen und die Gesellschaft erbringen müssen. Unternehmensentwicklung greift einen besonders wichtigen Teilbereich des Managements heraus. Unternehmensentwicklung erschöpft sich dabei keineswegs in irgendwelchen zeitlichen Veränderungen und damit verbundenen Lern- und Anpassungsprozessen, sondern mit dem Begriff der Entwicklung ist untrennbar die **Frage nach Kriterien des Fortschritts** verbunden. Die herkömmlich in der Betriebswirtschaftslehre verwendeten Begriffe der Unternehmensentwicklung müssen diesbezüglich leider als Reduktionsismen betrachtet werden. Dabei wird **Unternehmensentwicklung** häufig entweder ökonomistisch verkürzt und letztendlich gleichgesetzt mit Gewinnsteigerung, Wachstum, Wertsteigerung für die Aktionäre, Potentialerweiterung oder -intensivierung oder aber - wie in neuerer Zeit - biologistisch interpretiert als Verbesserung der Lebensfähigkeit der Unternehmung. In diesem Zusammenhang stellt sich weiter die Frage, wieviel wir gewinnen, bzw. inwiefern wir dem Begriff der Entwicklung eher gerecht werden, wenn wir Entwicklung als "Lernen zu lernen", d.h. als Verbesserung der Fähigkeit des individuellen und institutionalen Lernens zu begreifen versuchen. Darf denn jeder menschliche Lernprozess als Entwicklung aufgefasst werden? Müsste nicht zusätzlich gefordert werden, dass vorgängig, d.h. bevor ein menschlicher Lernprozess als Entwicklung bezeichnet wird, grundsätzlich die Frage nach dem Lerngegenstand, nach dem Lernziel, nach dem Sinn und Zweck des Lernens thematisiert und ethisch reflektiert wird?

Interessanterweise mangelt es in der Betriebswirtschaftslehre zum einen an grundlegenden Versuchen, diese unbefriedigenden Verkürzungen unternehmerischen Fortschrittsdenkens zu überwinden, während zum anderen gleichzeitig die steigende Bedeutung einer **"Führung durch Visionen"** erkannt wird. Denn die Legitimation und der Erfolg unternehmerischen Handelns hängen zunehmend davon ab, ob sich eine Unternehmung durch eine Vision auszeichnet, die als sinnvoll und glaubwürdig akzeptiert wird. Jede Unternehmung muss in diesem Sinne versuchen, ihre Vision zu formulieren und im praktischen Geschehen lebendig, sichtbar und spürbar zu machen. Diese Vision, Mission oder Leitidee hat den Zweck, alle Kräfte des Unternehmens, vor allem aber die inneren Antriebskräfte der einzelnen darin arbeitenden Menschen freizusetzen in Richtung eines (oft beinahe utopischen) Zielmusters auf höchstem Anspruchsniveau, in Richtung einer von der Unternehmung mit letztem Einsatz anzustrebenden Zukunftsvorstellung. Eine Vision dient somit der **Orientierung** aller Unternehmensangehörigen, aber auch der extern in irgendeiner Weise durch die Unternehmensaktivitäten Betroffenen, und soll für den notwendigen Schwung, die erforderliche **"Energie"** (Harmon/Jacobs 1985) sorgen. Mit der Frage nach einer begeisternden und erstrebenswerten Vision ist also die Frage nach der **Motivation** und hiermit auch die Frage nach lebenspraktisch wirksamen **Verbindlichkeiten** angesprochen. Denn geht es bei der Formulierung und praktischen Umsetzung einer Vision eigentlich nicht genau um jene Kultivierung innerer Verbindlichkeiten im Bewusstsein und in den Herzen aller Mitarbeiter, die für eine erfolgsversprechende Unternehmenstätigkeit unerlässlich sind?

Verbindlichkeiten lassen sich nicht durch einen sozialtechnologisch-manipulativen Einsatz von Motivationstheorien vermitteln; ein solcher Versuch wird über kurz oder lang durchschaut und ist zum Scheitern verurteilt. Die Frage der Entstehung von Verbindlichkeiten verweist vielmehr auf den **Sinnhorizont** des Menschen

und damit letztlich auf die gelebten und erlebten **Lebensformen**. Jede Unternehmung ist wesentlich an der Gestaltung und Vermittlung von Lebensformen beteiligt, sei es mittels der zu verkaufenden Leistungen, des Produktions- und Vermarktungsprozesses oder der externen Effekte. Dies zeitigt folgende Konsequenzen:

Soll eine Vision tatsächlich (und selbstverständlich aus freiem Willen) verbindlich werden können, darf sie aus ethischer (und ästhetischer) Sicht nicht einer unreflektierten Beliebigkeit - im Sinne einer ökonomistisch verkürzten Beurteilung der wirtschaftlichen Erfolgswahrscheinlichkeit (Gewinnwachstum) - entspringen, sondern muss mitbedacht und ausgerichtet werden auf die Verwirklichung sinnvoll erfahrbarer Lebensformen. Diese **Sinnfrage** zu reflektieren, in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse einzubringen und im Unternehmen durch Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern lebendig zu erhalten, ist Aufgabe eines ernsthaften, aufgeklärten **normativen Managements**. Sinn resultiert letztlich aus **Werterfahrungen betroffener Menschen** und impliziert damit einen **normativen Anspruch** an die Unternehmungsführung und an die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, der ernst genommen werden muss, wollen die Führungskräfte ihre **Führungsverantwortung** langfristig menschenwürdig wahrnehmen.

Mit solchen Fragen des **ethisch-normativen Ueberbaus**, aber auch mit Fragen **langfristig erfolgreicher Komplexitätsbewältigung** möchte sich diese Arbeit auseinandersetzen. Sie ist als kritisch-konstruktive **Reflexion** zu verstehen, die sowohl Praktikern als auch Wissenschaftlern ein paar **Begriffe** und **Heuristiken** zur Verfügung stellt, auf die bei der Bewältigung solcher Probleme m.E. nicht verzichtet werden kann.

Es sei darauf hingewiesen, sich beim Lesen dieser Arbeit bewusst zu sein, dass sich viele der darin angetönten gesellschaftlichen Mängel nicht durch die Wirtschaft und die einzelnen Unternehmungen, die einen Teil der Gesellschaft darstellen, gleichsam

von innen her allein beheben lassen. Die Betriebswirtschaftslehre wie auch die Wirtschaft, genauer: die in ihr tätigen und verantwortlichen Führungskräfte - und dies gehört ganz wesentlich zu einem ganzheitlichen "Leadership-Management" - haben dennoch die vordringliche Aufgabe, mit dafür zu sorgen, dass menschliche, soziale und ökologische Fehlentwicklungen nicht noch gefördert, perpetuiert oder gar initiiert werden.

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus vier Teilen zusammen. In **Teil 1** werden die für das Verständnis der Arbeit notwendigen **wissenschaftstheoretischen Grundlagen** dargestellt. Es gilt Klarheit zu schaffen über die Zusammenhänge zwischen der Anwendungsorientierung einer praxisgerichteten Managementlehre, deren unverzichtbarer Wertbezogenheit und Komplexität sowie den grundlegenden Problemen der Wahrnehmung einer Wirklichkeit.

Teil 2 ist eine kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen möglichen **Betrachtungsweisen des Wesens und zentraler Eigenschaften der Unternehmung**. Weil das Fortschrittsverständnis der Unternehmung unmittelbar von der Rekonstruktion (Betrachtungsweise) ihres Wesens abhängt, ist es nicht verwunderlich, dass der Ursprung reduktionistischer Unternehmensentwicklungs-Begriffe in dieser Problematik zu suchen ist. Mit der Skizzierung einer "sozial-humanen System-Konzeption der Unternehmung" sollen in diesem Teil die erforderlichen Grundlagen eines unverkürzten Begriffes der Unternehmensentwicklung erarbeitet werden.

Teil 3 ist das Kernstück dieser Arbeit. Zunächst wird aufgezeigt, dass sich ein zeitgemässer, vernünftiger Fortschrittsbegriff aus (wenigstens) **zwei Fortschrittsdimensionen** zusammensetzen muss: aus einer ethisch-normativen Dimension (Worin liegt das je Bessere/Sinnvollere, das es zu anzustreben gilt?) und einer instrumentellen Dimension (Wie kann das als

besser Erkannte effektiv und effizient verwirklicht werden?). Kapitel 9 greift die **ethisch-normative** Problematik auf und schlägt einen denkbaren und praktikablen Weg zur Verwirklichung eines normativen Managements vor. Kapitel 10 befasst sich demgegenüber mit der **instrumentellen Dimension**, d.h. mit Möglichkeiten der Schaffung und Kultivierung eines **Kontextes**, in dem die Lernfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter, aber auch der Unternehmung als Ganzheit gefördert wird, in dem lebensfähige Strukturen wachsen können, in dem Methoden und Heuristiken zur erfolgreichen Bewältigung vernetzter Probleme fruchtbar angewandt werden können und durch den die individuelle und institutionale Reflexivität unterstützt wird.

Teil 4 analysiert den in der Wissenschaft und Praxis zur Zeit gebräuchlichen Begriff der **Unternehmenskultur** und kritisiert diesen als ein auf eine rein geistige (mentale) Dimension verkürztes Konstrukt. Im Gegensatz dazu wird aufgrund der Überlegungen, die in dieser Arbeit entfaltet wurden, ein "ganzheitlicher" Unternehmenskultur-Begriff vorgeschlagen. Dessen ausgeweitetes Kulturverständnis integriert die in dieser Arbeit gewonnenen Ideen und Thesen, hängt demzufolge mit der unmittelbar und umfassend erfahrbaren Lebenspraxis zusammen und entzieht sich deshalb von seinem Wesen her einer unreflektierten manipulativen Instrumentalisierung. Das zentrale Anliegen dieses Teils 4 zielt - im Sinne eines Zu-Ende-Denkens eines unverkürzten Verständnisses von Unternehmensentwicklung - darauf ab, den Zusammenhang zu verdeutlichen, der zwischen einer als sinn- und wertvoll erfahrbaren Kultur und den Fähigkeiten, Lebens- und Tätigkeitsformen besteht, die durch eine Unternehmung vermittelt und praktiziert werden.

Eine solche Arbeit könnte niemals ohne die Mithilfe vieler Vor- und vor allem Mitdenker entstehen. Allen, die mir in unzähligen Gesprächen ihr Interesse, ihre Mithilfe und ihre Zuneigung bekundet haben, fühle ich mich zu grossem Danke verpflichtet.

Ganz besonders danken möchte ich Prof. Dr. Peter Gomez. Als eine erfolgreich in der Praxis tätige Führungskraft zeigte er sich spontan dazu bereit, das Referat meiner Arbeit zu übernehmen und damit ein beträchtliches Mass an begleitender Betreuung zu leisten. Er hat mir während der Entstehung dieser Arbeit in kollegialer Weise zur Seite gestanden und viel zum Gelingen beigetragen. Seine Anregungen, allwährende Hilfsbereitschaft, konstruktiven Anmerkungen, kritischen Fragen, besonders aber sein Interesse am Thema und seine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen und unkonventionellen Ideen haben die Entstehung dieser Arbeit zu einem beglückenden Erlebnis und einer bereichernden Erfahrung werden lassen.

In gleicher Weise danke ich Prof. Dr. Hans Siegwart für seine Bereitschaft, das Korreferat zu übernehmen. Er hat es verstanden, durch seine zuvorkommende und liebenswürdige Art sowie viele interessante und lehrreiche Gespräche für mich als Assistenten ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das einem raschen Arbeitsfortschritt entscheidend förderlich war.

In den Dank einschliessen möchte ich auch meinen hoch geschätzten Freund Walther Gaemperle. Er hat sich nicht nur mit grossem Interesse intensiv mit einem für ihn weitgehend fremden Themenbereich auseinandergesetzt, er hat mir auch in unzähligen Gesprächen und Diskussionen zu nächtlich später Stunde geduldig jenes geisteswissenschaftliche Basiswissen und Grundverständnis vermittelt, das für eine derartige Arbeit unerlässlich ist. Durch ihn habe ich erfahren, wie fruchtbar eine interdisziplinäre Zusammenarbeit sein kann.

Ganz herzlich danken möchte ich nicht zuletzt meinen Eltern und meinem Bruder Stephan. Meine Eltern haben mir nicht nur gezeigt, dass sich das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Eigenverantwortlichkeit auf der einen Seite, und erzieherischer Führung auf der anderen Seite sinnvoll leben lässt. Ich fand zu Hause auch ein Umfeld vor, in dem die Sensibilität für ein solches Thema wachsen konnte. Durch die in unserer Familie gelebte Kommunikationskultur wurde in mir jene Kreativität und Begeisterung freigesetzt, die für die Erstellung einer solchen Arbeit von unschätzbarem Wert sind.

Alle, denen dieser Dank zuteil werden soll, haben mir bewiesen, dass im sozialen Zusammenleben jene Werte, die ich in der vorliegenden Arbeit als elementare Grunderfordernisse sinnerfüllter Existenz zu beschreiben versuchte, tatsächlich von Bedeutung und praktisch erfahrbar sind. Diese Menschen haben mir den Zugang zu einer Wirklichkeit eröffnet, in der es sich zu leben lohnt.

St. Gallen, Januar 1989

Johannes Rüegg

Inhaltsübersicht

	Seite
Teil 1 Unternehmensentwicklung als Problem einer anwendungsorientierten Wissenschaft	
1. Einführung	1
2. Die Anerkennung der Komplexität	15
3. Die Wertbezogenheit anwendungsorientierter Wissenschaft	28
4. Leben: Erkennen und Handeln als Einheit	40
5. Plädoyer für ein ganzheitliches Denken	85
Teil 2 Gedanken zu einer ganzheitlichen Konzeption der Unternehmung - Ausgangspunkt der Klärung des Fortschrittsverständnisses der Unternehmung	
6. Die Unternehmung als System	90
7. System-Konzeptionen der Unternehmung	108
Teil 3 Unternehmensentwicklung als regulative Leitidee einer zweidimensionalen Fortschrittskonzeption - eine permanente Herausforderung	
8. Entwicklung	206
9. Unternehmensentwicklung als Schaffung und Kultivierung eines ethisch-normativen Bezugsrahmens: normatives Management	234
10. Unternehmensentwicklung als Schaffung und Kultivierung eines Kontextes für die erfolgreiche Entfaltung instrumenteller Fähigkeiten zur Komplexitätsbewältigung: strategisches Kontext-Management	353
Teil 4 Kulturentwicklung als emergentes Ergebnis intendierter Unternehmensentwicklung	
11. Zur Aktualität des Themas "Unternehmenskultur"	428
12. Kultur	429
13. Unternehmenskultur	436
Abbildungsverzeichnis	480
Literaturverzeichnis	481

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Teil 1 Unternehmensentwicklung als Problem einer anwendungsorientierten Wissenschaft	
1. Einführung	1
1.1 Management als Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckorientierter Institutionen	1
1.2 Anwendungsorientierung als Charakteristikum der Managementlehre	4
1.3 Die Praxis als Anwendungszusammenhang der Managementlehre - drei Aspekte, die durch die Wissenschaft und die Praxis zu berücksichtigen sind	9
2. Die Anerkennung der Komplexität	15
2.1 Komplexität als Resultat von Vernetztheit und Dynamik	15
2.2 Zur Operationalisierbarkeit von Komplexität	16
2.3 Eine praxisgerechte Problemkomplexitäts-Klassifikation	17
2.4 Mustervoraussagen und Regeln als Voraussetzungen zur Komplexitätsbewältigung	19
2.5 Das Zusammenrücken von Wissenschaft und Praxis als Folge der Komplexität des Managements	23
2.6 Schlussfolgerungen	26
3. Die Wertbezogenheit anwendungsorientierter Wissenschaft	28
3.1 Die Stellung der Managementlehre in der Problematik der Zweckbegründung und Zielfindung der Praxis	28
3.2 Zur Etablierung des Postulates der Werturteilsfreiheit in der Managementlehre	29
3.3 Zwei Komponenten der Wertfreiheit der Wissenschaften	31
3.4 Zur Unhaltbarkeit des Postulates der Werturteilsfreiheit infolge der pragmatischen Orientierung aller Wissensformen	33
3.5 Schlussfolgerungen	35

	Seite
4. Leben: Erkennen und Handeln als Einheit	40
4.1 Die Wahrnehmungsproblematik in Wissenschaft und Praxis	40
4.2 Die Rekursivität des Erkennens des Erkennens	41
4.3 Die Interdisziplinarität der radikal-konstruktivistischen Epistemologie	43
4.4 Die biologischen Grundlagen des Erkennens	44
4.41 Das Gehirn - Input-Output-Maschine (Computer) oder operational geschlossenes Netzwerk	46
4.42 Selbstreferenz als Voraussetzung zur Erzeugung von Realitäten	50
4.43 Die Konstruktion einer Wirklichkeit durch das Gehirn und die damit verbundene Entstehung und Funktion von Wissen	57
4.44 Zur Wahrheit, Objektivität und Allgemeingültigkeit von Wissen	61
4.45 Die Biologie der Sozialität - Voraussetzung und Folge der Reflexionsfähigkeit des Menschen	65
4.5 Die operationale Ausrichtung eines radikal-konstruktivistischen Wissenschaftsverständnisses	69
4.6 Schlussfolgerungen	76
4.61 Schlussfolgerungen für die Wissenschaft	76
4.62 Schlussfolgerungen für die Praxis	79
5. Plädoyer für ein ganzheitliches Denken	85
Teil 2 Gedanken zu einer ganzheitlichen Konzeption der Unternehmung - Ausgangspunkt der Klärung des Fortschrittsverständnisses der Unternehmung	
6. Die Unternehmung als System	90
6.1 Zur Problematik der sprachlichen Erfassung der Unternehmung	90
6.2 Der Begriff des Systems als "Meta-Metapher"	97
6.21 Die allgemeine Systemtheorie	99
6.22 Zum Begriff des Systems	101
6.23 Zur Rekonstruktions- und Beschreibungsproblematik von Systemen	103

	Seite
7. System-Konzeptionen der Unternehmung	108
7.1 Vorgehensweise der Generierung von System-Konzeptionen der Unternehmung - eine Rekonstruktions-Heuristik als Leitfaden	108
7.101 Wesen und Verhalten der Systemteile	112
7.102 Grenzen des Systems	113
7.103 Zweck- und Ziel-Inhärenz der Systemteile, des Systems und des übergeordneten Supersystems	113
7.104 Erfolgsmassstab	115
7.105 Organisationsphilosophie	116
7.106 Art der Lenkung	116
7.107 Wandlungsfähigkeit	117
7.108 Komplexitäts-Status	118
7.109 Beobachter-Perspektive	118
7.110 Emergente System-Eigenschaften	118
7.2 Eine mechanistische System-Konzeption der Unternehmung	122
7.3 Zwei biologistische System-Konzeptionen der Unternehmung	132
7.31 Eine organismische System-Konzeption der Unternehmung	132
7.32 Eine populations-ökologistische System-Konzeption der Unternehmung	138
7.4 Eine sozial-humane System-Konzeption der Unternehmung	152
7.401 Wesen und Verhalten der Systemteile	155
7.402 Grenzen des Systems	160
7.403 Zweck- und Ziel-Inhärenz der Systemteile, des Systems und des übergeordneten Supersystems	164
7.404 Erfolgsmassstab	165
7.405 Organisationsphilosophie	167
7.406 Art der Lenkung	168
7.407 Wandlungsfähigkeit	172

	Seite
7.408 Komplexitäts-Status	178
7.409 Beobachter-Perspektive	179
7.410 Emergente System-Eigenschaften	180
7.5 Schlussfolgerungen	197
Teil 3 Unternehmensentwicklung als regulative Leitidee einer zweidimensionalen Fortschrittskonzeption - eine permanente Herausforderung	
8. Entwicklung	206
8.1 Management als Entwickeln von Unternehmungen	206
8.2 Entwicklung und Fortschritt	212
8.21 Erkenntnis und Lernfähigkeit als Vorbedingungen von Entwicklung und Fortschritt	212
8.211 Erkenntnis und Reflexivität	214
8.212 Lernfähigkeit	219
8.3 Zur Krise des heutigen Fortschrittsverständnisses	222
8.4 Unternehmensentwicklung als zweidimensionale Fortschrittskonzeption	229
9. Unternehmensentwicklung als Schaffung und Kultivierung eines ethisch-normativen Bezugsrahmens: normatives Management	234
9.1 Grundbegriffe	234
9.2 Zur Aufgabe der Ethik	239
9.3 Auf dem Wege zu sittlichen Verbindlichkeiten - zur Problematik der Internalisierung sittlicher Normen	244
9.31 Zur Bedeutung und den Problemen einer kommunikativen Vernunftsethik	246
9.32 Skizze einer erweiterten kommunikativen Ethik	250
9.321 Die Werterfahrungen der am ethischen Diskurs Beteiligten und Betroffenen	254
9.322 Vorfindliche, durch die Ethik (Moralphilosophie) zu vermittelnde Werterfahrungen	259
9.323 Vorfindliche, durch die Moralthologie zu vermittelnde Werterfahrungen	262

	Seite
9.324 Abschliessende Bemerkungen zum ethischen Diskurs	264
9.325 Die Ethik als prozessuale Einheit von Güter-, Pflichten- und Tugendlehre	265
9.4 Normatives Management	269
9.41 Managementethik als methodischer Bestandteil des normativen Managements	269
9.42 Zur Aufgabe und Notwendigkeit des normativen Managements und der Managementethik	269
9.43 Die unausweichlichen Schwierigkeiten eines normativen Managements	275
9.44 Managementethik als Verfahren zur Gestaltung eines sittlich verbindlichen und lebenspraktisch wirksamen Führungs- und Unternehmungsethos	279
9.5 Apriorische und zu schaffende Voraussetzungen der Managementethik	280
9.51 Zur Problematik der Teilnahmeberechtigung am ethischen Diskurs - eine offene Unternehmensverfassung?	283
9.52 Zur Bestimmung des Abschlusszeitpunktes eines ethischen Diskurses	288
9.6 Bestimmung (Rekonstruktion) und Formulierung der zu verwirklichenden Werte und Normen	290
9.61 Ausbildung der Führungskräfte	290
9.611 Ausbildung zur sozialen Kompetenz	290
9.612 Ausbildung zur ethischen Kompetenz	292
9.62 Die Entfaltung des ethischen Diskurses	294
9.621 Einleitung	294
9.622 Die Einordnung dieser Arbeit im Hinblick auf die Teilnehmer des ethischen Diskurses	294
9.623 Ein "Reflexionsrad" als Reflexionshilfe	296
9.624 Zur Grundproblematik des ethischen Diskurses	301
9.625 Wertfindung	302

	Seite
9.626 Wertklärung	325
9.6261 Ueberlegungen und Fragen zur Bestimmung der zu erfüllenden Kundenbedürfnisse	328
9.6262 Ueberlegungen und Fragen zur Technologieentwicklung und zum Innovationsmanagement	334
9.6263 Ueberlegungen und Fragen zur Führungsmethodik (Führungskonzept)	340
9.7 Zur Bedeutung der Qualität der Mitarbeiter, der Führungskräfte und insbesondere des Top Managements im Hinblick auf die Verwirklichung eines normativen Managements	348
10. Unternehmensentwicklung als Schaffung und Kultivierung eines Kontextes für die erfolgreiche Entfaltung instrumenteller Fähigkeiten zur Komplexitätsbewältigung: strategisches Kontext-Management	353
10.1 Kontext-Management als Voraussetzung für die Effektivität von Management-Instrumenten	353
10.2 Institutionale Lernfähigkeit	361
10.21 Institutionales Lernen als Generierung und Modifikation unternehmens-spezifischer Theorien	363
10.22 Institutionales Lernen in anarchistischen Situationskonstellationen	374
10.23 Lernen von Institutionen als Erweiterung des institutionalen Gedächtnisses	375
10.24 Institutionales Lernen und strategisches Managementhandeln	380
10.25 Imperative für einen generativen Lernkontext	381
10.3 Institutionale Lebensfähigkeit	392
10.4 Institutionale Lenkigkeit	407
10.5 Institutionale Reflexivität	417

	Seite
Teil 4 Kulturentwicklung als emergentes Ergebnis intendierter Unternehmensentwicklung	
11. Zur Aktualität des Themas "Unternehmenskultur"	428
12. Kultur	429
12.1 Elemente des Kulturbegriffs	429
12.2 Denkvorstellungen des Kulturbegriffs	432
12.3 Kulturkonzeptionen der Kulturanthropologie	434
13. Unternehmenskultur	436
13.1 Kulturanthropologische Grundlagen des Begriffs der Unternehmenskultur	436
13.2 Zur Problematik einer ideationalen (geistigen) Konzeption der Unternehmenskultur	438
13.3 Vorschlag für eine "ganzheitliche" Konzeption der Unternehmenskultur	443
13.31 Zur ideationalen Dimension der Unternehmenskultur	445
13.32 Zur phänomenalen Dimension der Unternehmenskultur	446
13.33 Zur kommunikativen Dimension der Unternehmenskultur	447
13.4 Mögliche Funktionen einer Unternehmenskultur	449
13.41 Die Innenseite der Unternehmenskultur	450
13.42 Die Aussenseite der Unternehmenskultur	462
Abbildungsverzeichnis	480
Literaturverzeichnis	481