

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort des Herausgebers zum fünften Band	5
Gesamt-Geleitwort des Herausgebers zu «Gesammelte Schriften von Knut Bleicher in 6 Bänden»	11
Die 6 Bände des Werkes im Überblick	18
Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements	19

Band 5: Human Resources Management: Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen

Geleitwort von Werner Neunzig, Geschäftsführung Reader's Digest Deutschland, Schweiz und Österreich	28
Einleitung Band 5: Human Resources Management: Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen	41

KAPITEL I

Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft	45
1 Complexity of Social Phenomena and Limits of Prediction in Economics, Management and Finance	45
1.1 Introduction	46
1.2 Prediction, forecast and anticipation in social sciences	49
1.3 Risk and uncertainty: Definitions and measurement	52
1.3.1 «Risk Society»	52
1.3.2 Risk and uncertainty: Epistemological constraints	53
1.3.3 Definitions of risk	57
1.3.4 Dealing with risk, hazard and vulnerability	59
1.4 Meaning of complexity	60
1.5 Limits of prediction of complex social phenomena	63
1.5.1 Typology of limits	63
1.5.2 Epistemological limits	66
1.5.3 Socio-political limits	71
1.6 Conclusions	73
2 Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft	81
2.1 Verschiebung der Grundlage unseres Denkens und Handelns	81
2.2 Visionen für die organisatorische Zukunft	82
2.3 Vertrauenskulturen als Meilenstein auf dem Weg zur intelligenten Unternehmung	83
2.3.1 Vertrauensbilanzen	84

2.3.2	Vertrauensorganisation als Gestaltungsideal lernender Organisationen . . .	85
2.3.3	Infragestellen tradierter Organisationsmodelle	86
2.3.4	Vom «entscheidungsfreudigen Macher» zum «Kulturpfleger einer spontanen Ordnung» (Friedrich A. von Hayek)	86
2.3.5	Notwendige Öffnung unternehmerischen Denkens und Handelns . . .	87
2.4	Entwicklungslinien organisatorischer Gestaltung: Die Suche nach virtuellen Partnerschaften	87
2.5	Vision einer intelligenten Unternehmung als Idealtyp organisatorischer Gestaltung für die Wissensgesellschaft	88
2.5.1	Intelligenz von Unternehmungen	89
2.5.2	Intelligente Unternehmungen mit Vertrauenskulturen im virtuellen Verbund	90
	Literatur zu Abschnitt 2	91

KAPITEL II

	Grundlagen der Kultur der Unternehmung	93
1	Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator	93
1.1	Zum Verhältnis harter und weicher Führungsinstrumente: Die Entdeckungsgeschichte der weichen impliziten Faktoren	94
1.2	Die Lückenbüßerfunktion der Misstrauensorganisation	94
1.3	Umweltdynamik und menschliche Ansprüche verschieben das Gleichgewicht hin zu den weichen Faktoren	95
1.4	Veränderungen in der Organisationslandschaft	96
1.5	Entdeckung und Pflege von Organisationskulturen	97
1.5.1	Begriff und Wesen der Unternehmungskultur: Intergenerative Entwicklung spontaner Ordnungen durch Lernen	97
1.5.2	Unternehmungskulturen im Spannungsfeld von Um- und Subkulturen: Ist eine einheitliche Unternehmungskultur erwünscht und möglich?	99
1.6	Ansätze einer Kulturpolitik der Unternehmung – Schaffung von Rahmenbedingungen für die soziale Evolution	105
1.7	Konsequenzen für das Berufsbild des Organisors: Statt instrumenteller Sicherheit Entwerfer oder Pfleger spontaner Ordnung	108
	Literatur zu Abschnitt 1	109
2	Unternehmungskulturen – Erkennen, dass Führung ihre Grenzen hat.	111
2.1	Führung – vom entscheidungsfreudigen Macher zum Gestalter einer sich entwickelnden Unternehmungskultur	111
2.2	Zum Wesen der Unternehmungskultur	112
2.3	Zum Entstehen von Unternehmungskulturen	113
2.3.1	Unternehmungskultur als «Erbe» vergangener Unternehmensentwicklung	113
2.3.2	Die Rolle der Führung beim Werden einer Unternehmungskultur	113
2.4	Zur Diagnose von Unternehmungskulturen	114
2.4.1	Ausdrucksformen von Unternehmungskulturen	114

2.4.2 Dimensionen von Unternehmenskulturen	115
2.4.3 Profile einer Unternehmenskultur	116
2.4.4 Kulturen junger Innovationsunternehmen im Wettbewerb mit den Kulturen älterer Traditionsunternehmen.	118
2.5 Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur.	119
2.5.1 Die Unternehmenskultur trägt die Unternehmenspolitik.	119
2.5.2 Die Stärke einer Unternehmenskultur liegt in ihrer relativen Harmonie mit den unternehmungspolitischen Notwendigkeiten. ...	119
2.6 Ansätze für eine Kulturveränderung.	119
2.7 Die Rolle der Führung beim Wandel von Unternehmenskulturen	120
Literatur zu Abschnitt 2.	121

KAPITEL III

Die Kultur der Unternehmung – Ausgewählte Problemfelder	123
1 Zum Zeitlichen in Unternehmenskulturen	123
1.1 Unternehmenskulturen sind zeitgeprägt und zeitprägend	123
1.2 Zeitkonzeptionen der Unternehmensführung als tragendes Element von Unternehmenskulturen.	125
1.2.1 Die Prägung individuellen Zeitbewusstseins in der Auseinandersetzung des Menschen mit seiner Umwelt.	125
1.2.2 Die Prägung der Gestaltung und Entwicklung von Unterneh- mungen durch Zeitkonzeptionen der Unternehmensführung	130
1.3 Zeitkonzeptionell abhängige Zeitbewältigung als Ausgangspunkt von Unternehmenskulturen.	132
1.3.1 Die Orientierungs- und Regulierungsfunktion der Zeit.	133
1.3.2 Die Periodisierung der Zeit als Mittel zur Generalisierung von Verhaltenserwartungen	134
1.3.3 Die ständige Gefahr eines Primats der Zeit bei der Problembewältigung ...	135
1.4 Die kulturell geprägte Zeitbewältigung wird in Strategien und Strukturen deutlich	136
1.4.1 «Kairos» oder das «window of opportunity» – Die kulturelle Präferenzierung von Handlungsanlässen in der Zeit	136
1.4.2 «Chronos» – Die kulturelle Präferenzierung von Handlungsfolgen in der Zeit.	142
1.5 Entlastung expliziter Managementsysteme durch implizite Unternehmenskulturen.	145
Literatur zu Abschnitt 1.	145
2 Vor dem Ende der Misstrauensorganisation?	147
2.1 Bürokratische Überregelung betont die Lückenbüßerfunktion der Organisation	147
2.2 Die persönlichkeitsorientierte Organisation vieler amerikanischer Unternehmungen hat viel Ähnlichkeit mit japanischen Führungspraktiken ...	148
2.3 Sektorale Entwicklungstendenzen führen zu unterschiedlichen organisatorischen Konsequenzen.	150

2.3.1 «Back to basics» in der Organisation und Führung der «old-line industries»	151
2.3.2 Bildung kleiner, innovativer und autonomer Produkt-/Marktinseln im Unternehmungsverband der «High-Tech Industries»	153
2.4 Ist ein Issue oder Surprise Management notwendig?	154
Literatur zu Abschnitt 2	155

KAPITEL IV

Personal und Strategie	157
1 Strategisches Personalmanagement – Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmungsführung	157
1.1 Epoche des Umbruchs	157
1.2 Vom technokratischen Führungsverständnis zur Entdeckung weicher, sozialer Erfolgsfaktoren im strategischen Management	157
1.3 Strategisches Personalmanagement als integrativer Bestandteil strategischer Führung	158
1.3.1 Perspektivenöffnung für ein Personalmanagement	159
1.3.2 Fokussierung des Strategischen im Personalmanagement	164
1.4 Funktionen eines strategischen Personalmanagements	166
1.4.1 Ausgleich von ökonomischen und sozialen Interessen durch Zielharmonisation	166
1.4.2 Entwicklung akquisitorischen Potenzials für die Systemmitgliedschaft. .	167
1.4.3 Investition in Human-Ressourcen	168
1.4.4 Aktivierung von Human-Ressourcen	168
1.4.5 Kultivierung einer spontanen Ordnung im Rahmen der Organisationsstruktur	168
1.5 Schritte auf dem Weg zum strategischen Personalmanagement	169
Literatur zu Abschnitt 1	171
2 Zur strategischen Umsetzung personalpolitischer Programme – ein Plädoyer	173
2.1 Programme sach-rationaler Konzepte in der sozio-emotionalen Umsetzungsfall.	173
2.2 Strategien zur Umsetzung personalpolitischer Programme – Rahmenbedingungen für ein organisationales Lernen	175
2.2.1 Die Überwindung von Verhaltens- und Systemwiderständen als Problem	175
2.2.2 Änderungsfördernde Rahmenbedingungen zur Vermeidung von Umsetzungsfallen	177
2.3 Die Veränderung des Problemverhaltens – ein kulturgeprägter, organisationaler Lernprozess	184
2.4 Auf der Suche nach einer neuen Perspektive für die Umsetzungsproblematik personalpolitischer Programme	186
Literatur zu Abschnitt 2	188

Ausgewählte Instrumente der Verhaltenssteuerung 191

1	Strategische Anreizsysteme: Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte	191
1.1	Strategische Anreizsysteme als unternehmungspolitisches Instrumentarium	192
1.1.1	Strategische Anreizsysteme zur Förderung neuer Erfolgspotenziale	192
1.1.2	Strategische Anreizsysteme als Instrumentarium zur Implementation strategischer Konzepte	193
1.2	Auf der Suche nach zweckmäßigen, leistungsbezogenen und strategischen Anreizsystemen für Führungskräfte	194
1.2.1	Von der Pauschalsteuerung zur Feinsteuerung	194
1.2.2	Von der kurzfristig-operativen zur langfristig-strategischen Ausrichtung	196
1.2.3	Von der strategischen Planung zur Implementierung	197
1.2.4	Probleme der strategieorientierten Gestaltung von Anreiz- und Belohnungssystemen	198
1.3	Anforderungen an leistungsorientierte und strategische Anreizsysteme	198
1.4	Gestaltungsgrundsätze strategischer Anreizsysteme	200
1.5	Auf dem Weg zu strategischen Anreizsystemen	200
1.5.1	Unternehmens- und bereichsspezifische Bedingungen müssen berücksichtigt werden	200
1.5.2	Einführung strategischer Komponenten in Anreizsysteme	201
1.6	Gestaltungsdimensionen strategischer Anreizsysteme	204
1.6.1	Führungssysteme als Voraussetzung	204
1.6.2	Gestaltungsprofile von Anreizsystemen	207
1.6.3	Profiltypen strategischer Anreizsysteme	214
1.6.4	Differenzierung eines strategischen Anreizsystems in Geschäftseinheiten	216
1.6.5	Die Integration von strategischen Vorgaben und operativen Zielen in strategischen Anreizsystemen	218
1.7	Gestaltungsfelder strategischer Anreizsysteme	221
1.8	Chancen und Risiken strategischer Anreizsysteme	223
1.9	Strategische Anreizsysteme – übersehener Teil neuzzeitlichen Managements	225
	Literatur zu Abschnitt 1	226
2	Das 360°-Feedback als Instrument zur Optimierung des (Führungs-)Verhaltens	228
2.1	Grundlegendes	230
2.1.1	Der 360°-Aspekt	230
2.1.2	Der Feedback-Aspekt	232
2.1.3	Besondere Merkmale	235
2.2	Praxis des 360°-Feedback-Systems	236
2.2.1	Beurteilungsinhalte und Durchführung	237
2.2.2	Mögliche Probleme der Durchführung	238
2.3	Fördernde Rahmenbedingungen	239

2.4 Zusammenfassendes und Ausblick.....	240
Literatur zu Abschnitt 2.....	242

KAPITEL VI

Ausgewählte Führungsthemen	247
1 Integration durch Potenzialmanagement	247
1.1 Potenzial- und fähigkeitsorientierte Ansätze.....	247
1.2 Nutzenpotenziale, strategische Erfolgspotenziale/-positionen und Kernfähigkeiten der Unternehmung.....	248
1.2.1 Normative Erfolgspotenziale	248
1.2.2 Strategische Erfolgspotenziale	248
1.2.3 Operative Erfolgspotenziale	249
1.3 Technologie-, Markt(beziehungs)- und Humanpotenziale	250
1.3.1 Technologiepotenziale.....	250
1.3.2 Markt(beziehungs)potenziale	251
1.3.3 Human- und Managementpotenziale	251
1.4 Entwicklung von Potenzialen	252
2 Leben und Führen innerhalb fluider Strukturen	252
2.1 Netzwerkgesellschaft	252
2.2 Netzwerke – Theoretische Abgrenzungen.....	253
2.3 Besonderheiten des Managements fluider Strukturen – «Network-Leadership».....	255
2.4 Abschließende Empfehlungen	258
Literatur zu Abschnitt 2.....	261
3 Leadership-Maturity – Die Bedeutung reifer Führungs-Leistungen im Change Management.....	263
Literatur zu Abschnitt 3.....	274
4 Matrix in Mind? – Wechselwirkungen zwischen Strategie, Organisation und Personalmanagement im internationalen Kontext	274
4.1 Die Strukturfrage vermeiden: Menschen sind der Schlüsselfaktor	275
4.2 Eine neue Form: Aber kein Ende der Hierarchie	276
4.3 Das integrierte Netzwerk: Ansatz, aber keine Lösung	277
4.4 Personalmanagement: Mehr globale Standardisierung	278
4.5 Leadership: Global oder regional?	280
4.6 Web 2.0: Licht und Schatten	281
Literatur zu Abschnitt 4.....	283

KAPITEL VII

Integration, Lernen und Umsetzung	285
1 Paradigmatische Integration bietet Wertschöpfungspotenzial	285
2 Wissensgenerierung durch organisationales Lernen	288
2.1 Einleitung.....	288
2.2 Lernwiderstände aufgrund eines Konzeptmangels	289
2.3 Asymmetrien individuellen und organisationalen Lernens	290

2.4	Hybride Lernsituationen	291
2.5	Organisationale Lernwiderstände im »feedback loop«	291
	Literatur zu Abschnitt 2	292
3	Knowledge Management & Knowledge Transfer	293
3.1	Knowledge Management – Vom Wissen zum Management	293
3.1.1	Kernbegriff Wissen	296
3.1.2	Wissensarten und Erscheinungsformen	297
3.1.3	Transfer von Wissen	298
3.2	Methoden zum strukturierten Wissenstransfer – Debriefing	300
3.2.1	Wissenstransfer in drei Phasen – Strategische Planung und Initialisierung	300
3.2.2	Durchführung des Transferprojektes	301
3.2.3	Evaluation und Institutionalisierung	302
	Literatur zu Abschnitt 3	303

ANHANG

	Das Leben und Werk von Knut Bleicher	307
	Drittes Ehrendoktorat für Knut Bleicher	329
	International MBA in Polen, mitinitiiert von Knut Bleicher	333
	Die zentralen Mentoren von Knut Bleicher	335
	Jubiläumsausgabe – 20 Jahre Konzept Integriertes Management im Campus Verlag ..	337
	Ratschläge an Führungskräfte von morgen (Knut Bleicher)	338
	Drei Fragen Prof. Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher zum Management-Valley 2012.	342
	Vater des Systemdenkens	346
	Der Lebenszyklus im St. Galler Konzept nach Sabeth Holland	350
	Die Umschlaggestaltung des vorliegenden Werkes – Gedanken und Reflexionen zur Bildfolge von Sabeth Holland	351
	Zur Künstlerin der Umschlaggestaltung, Sabeth Holland	356
	Werner Neunzig, Geschäftsführer Reader's Digest Deutschland, Schweiz und Österreich, im Gespräch mit Christian Abegglen, Geschäftsführender Direktor der St. Galler Business School	360
	Zur Unternehmung Reader's Digest	364
	Zur Person Werner Neunzig	366
	Zum Herausgeber, Christian Abegglen	368
	Vorschau: Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements – Band 6 ..	370
	SGBS Buchempfehlungen	375