

# Bernd Gagsch

# Wandlungsfähigkeit von Unternehmen

Konzept für ein  
kontextgerechtes Management  
des Wandels



**PETER LANG**  
Europäischer Verlag der Wissenschaften

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVI
<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2. Unternehmen und Unternehmensumwelt</b> .....	<b>7</b>
2.1 Das Unternehmen als soziotechnisches System .....	7
2.2 Die Unternehmensumwelt als Umsystem .....	12
2.2.1 Allgemeine Umwelt.....	14
2.2.2 Unternehmensspezifische Umwelt .....	20
2.3 Umwelteinfluß und Umweltbeeinflussung .....	23
<b>3. Wandel in Unternehmen und Unternehmensumwelt</b> .....	<b>25</b>
3.1 Grundlagen des Wandels.....	26
3.1.1 Wandelbegriff .....	26
3.1.2 Wandel – eine Frage der Wahrnehmung.....	28
3.1.3 Theoretische Erklärungsansätze für Wandel.....	33
3.1.3.1 Entwicklungsmodelle – Dominanz systemimmanenter Kräfte.....	34
3.1.3.2 Selektionsmodelle – Übermacht des Umsystems.....	36
3.1.3.3 Adaptionenmodelle – Annahme gegenseitiger Wechselwirkungen .....	37

3.1.4	Formen des Wandels .....	41
3.1.5	Nimmt die Radikalität des Wandels permanent zu? .....	45
3.1.6	Wandel als Ursache für Turbulenz .....	50
3.2	Wandel in Unternehmen .....	58
3.2.1	Ebenen des Wandels in Unternehmen .....	58
3.2.2	Felder des Wandels in Unternehmen .....	62
3.2.3	Kräfte des Wandels in Unternehmen .....	66
3.3	Bestehende Ansätze zum Management des Wandels .....	76
3.3.1	Theoretische Ansätze zum Management des Wandels .....	76
3.3.1.1	Ansätze der technisch-ökonomischen Perspektive .....	77
3.3.1.2	Ansätze der politisch-behavioristischen Perspektive .....	79
3.3.1.3	Ansätze der kulturell-kognitiven Perspektive .....	82
3.3.2	Praktische Konzepte zum Management des Wandels .....	84
3.3.2.1	Business Reengineering – eine fremdbestimmte Transformation von Denken und Handeln .....	87
3.3.2.2	Lean Management – Wandel durch kontinuierliche Verbesserungen .....	89
3.3.2.3	Total Quality Management – Veränderungsimpulse durch Kulturwandel .....	93
3.3.2.4	Organisationsentwicklung – Wandel in Menschenbild und Unternehmenspolitik .....	96
3.3.2.5	Organisationales Lernen – eine selbstbestimmte Evolution von Denken und Handeln .....	99
3.3.2.6	“Denkmodelle” zur Bewältigung des Wandels .....	103
3.3.3	Vorzüge und Defizite der bestehenden Konzepte .....	106

<b>4. Konzept für ein kontextgerechtes Management der</b>	
<b>Wandlungsfähigkeit von Unternehmen .....</b>	<b>113</b>
4.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs der Wandlungsfähigkeit.....	115
4.2 Bestimmung des Handlungsbedarfes bezüglich	
der Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens.....	119
4.2.1 Ermittlung der Ausgangsposition eines Unternehmens .....	120
4.2.2 Festlegung des Managementfokusses in Abhängigkeit	
der Ausgangsposition .....	123
4.2.2.1 Alternative Managementfokuse	
bei intern induzierter Turbulenz .....	125
4.2.2.1.1 Innovationsmanagement –	
Nutzung der Wandlungsfähigkeit .....	126
4.2.2.1.2 Formierungsmanagement –	
Verminderung der Wandlungsfähigkeit .....	127
4.2.2.2 Alternative Managementfokuse	
bei extern induzierter Turbulenz .....	128
4.2.2.2.1 Positionierungsmanagement –	
Wechsel der Umwelt .....	128
4.2.2.2.2 Erneuerungsmanagement –	
Steigerung der Wandlungsfähigkeit .....	129
4.2.2.3 Auswahl eines geeigneten Managementfokusses .....	130
4.3 Determinanten für ein Management der Wandlungsfähigkeit .....	131
4.3.1 Einflußfaktoren auf die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens ..	133
4.3.1.1 Das Entwicklungsstadium eines Unternehmens .....	133
4.3.1.2 Der Wandlungsdruck der Vergangenheit.....	136

4.3.2	Gestaltungsfelder der Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens ....	138
4.3.2.1	Strategische Beweglichkeit .....	140
4.3.2.1.1	Unternehmensinterne Strategiekompetenz als Quelle strategischer Beweglichkeit .....	141
4.3.2.1.2	Strategische Mehrgleisigkeit auf dem Weg zu strategischer Beweglichkeit .....	149
4.3.2.1.3	Dynamische Strategien führen zu strategischer Beweglichkeit .....	155
4.3.2.1.4	Zwischenfazit: Gestaltung der strategischen Beweglichkeit .....	158
4.3.2.2	Strukturelle Anpassungsfähigkeit .....	161
4.3.2.2.1	Mehrdimensionale Strukturen als Basis struktureller Anpassungsfähigkeit .....	163
4.3.2.2.2	Strukturelle Anpassungsfähigkeit erfordert die Bewältigung eines Organizational Paradox .....	174
4.3.2.2.3	Organisationale Fluidität als Ergebnis struktureller Anpassungsfähigkeit .....	177
4.3.2.2.4	Zwischenfazit: Gestaltung der strukturellen Anpassungsfähigkeit .....	187
4.3.2.3	Ressourcenseitige Wandelbarkeit .....	189
4.3.2.3.1	Slack Resources als notwendige Bedingung ressourcenseitiger Wandelbarkeit .....	192
4.3.2.3.2	Rekonfigurierbarkeit der Ressourcen öffnet den Weg für ressourcenseitige Wandelbarkeit .....	196
4.3.2.3.3	Flexible Commitments als Ergebnis ressourcenseitiger Wandelbarkeit .....	200
4.3.2.3.4	Zwischenfazit: Gestaltung der ressourcenseitigen Wandelbarkeit .....	204

4.3.2.4	Mitarbeiterbedingte Vielseitigkeit .....	207
4.3.2.4.1	Mentale Beweglichkeit als grundlegende Voraussetzung für Veränderungen..	208
4.3.2.4.2	Wandlungsbereitschaft als notwendige Bedingung für Veränderungen.....	225
4.3.2.4.3	Empowerment der Mitarbeiter führt zu mitarbeiterbedingter Vielseitigkeit .....	230
4.3.2.4.4	Zwischenfazit: Gestaltung der mitarbeiterbedingten Vielseitigkeit.....	234
4.3.2.5	Integriertes Konzept für die Gestaltung der Wandlungsfähigkeit .....	235
<b>5.</b>	<b>Schlußbetrachtung</b> .....	<b>239</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>