

Alexander Arnold

Kommunikation und unternehmerischer Wandel

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter Gomez
und Dr. Johannes Rüegg-Sturm**

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------|------|
| Abbildungsverzeichnis | XVII |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |

Teil I **Forschungsprojekt und Theorie der Kommunikation, der Organisation und des Wandels**

| | | |
|-------|--|----|
| | Einführung | 1 |
| 1 | Forschungsprojekt | 9 |
| 1.1 | Die erste Ciba-Generation | 9 |
| 1.2 | Die zweite Ciba-Generation | 10 |
| 1.2.1 | Phasen des Verlaufs unseres Forschungsprojektes | 11 |
| 1.2.2 | Überblick über die Forschungsaktivitäten | 18 |
| 1.3 | Wissenschaftstheoretische und forschungsmethodologische Orientierung | 19 |
| 1.3.1 | Wissenschaftstheoretische Position: Von der Maschine zur Erfindung | 19 |
| 1.3.2 | Forschungsmethodologische Position: Von der quantitativen zur qualitativen Forschung | 22 |
| 1.3.3 | Zusammenfassung | 25 |
| 2 | Theorien der und Verständnis von Kommunikation | 26 |
| 2.1 | Kommunikationsverständnis im Alltag | 26 |
| 2.2 | Konstruktivistische Kommunikationsverständnisse | 35 |
| 2.2.1 | Kognitionstheoretisches Kommunikationsverständnis | 37 |
| 2.2.2 | Axiome der Kommunikation nach Watzlawick/Beavin/Jackson | 40 |
| 2.2.3 | Konstruktivistisches Kommunikationsverständnis nach Luhmann | 47 |
| 2.3 | Zusammenfassung | 54 |

| | | |
|--|-----|-------|
| Theorien von Organisationen und Wandel | 55 | 6.4 |
| Was ist eine Organisation? | 55 | 6.4.1 |
| Von der Praxis... | 56 | 6.4.2 |
| ... zur entitäts- und rationalitätsorientierten Theorie von Organisationen ... | 57 | 6.4.3 |
| ... zur systemorientierten, konstruktivistischen Theorie von Organisationen | 62 | 6.4.4 |
| Zusammenfassung | 63 | 6.4.5 |
| Organisationen als Erfindungen | 64 | 6.4.6 |
| Organisationen als soziale Systeme | 65 | 6.5 |
| Elemente von Organisationen | 68 | 6.5.1 |
| Zusammenfassung | 70 | 6.5.2 |
| Organisation als Kultur | 72 | 6.5.3 |
| Organisation aus konstruktivistisch-systemtheoretischer Sicht nach Rüegg-Stürm | 74 | |
| Theorien des Wandels von Organisationen | 77 | 7 |
| Annäherungen an organisatorischen Wandel | 81 | 7.1 |
| Dimensionen des Wandels | 82 | 7.1.1 |
| | | 7.1.2 |
| Synthese: Kommunikation im Wandel von Organisationen | 82 | 7.1.3 |
| Stimmen aus Praxis und Theorie | 82 | 7.1.4 |
| Implikationen der Theorie | 84 | 7.1.5 |
| | | 7.1.6 |
| Teil II | | 7.1.7 |
| Division CHemikalien: Kontext, Kulturen, Dynamik | | 7.1.8 |
| Kontext der Division CHemikalien | 89 | 7.2 |
| Der Ciba-Konzern | 89 | 7.2.1 |
| Das wirtschaftliche Umfeld | 96 | 7.2.2 |
| Die Division CHemikalien als Gemeinschaft von Interpretationsgemeinschaften | 100 | 7.2.3 |
| Ausgangslage | 100 | 7.2.4 |
| Die Interpretationsgemeinschaften | 106 | 7.2.5 |
| Die Funktionsgemeinschaften als Kulturen | 109 | 7.2.6 |
| Die Geschäftseinheiten | 110 | 7.3 |
| Die Supportbereiche | 118 | 7.3.1 |
| Die Konzerngesellschaften | 126 | 7.3.2 |
| Zusammenfassung und Charakterisierung der Interaktionen zwischen den Funktionsgemeinschaften | 131 | 7.3.3 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.4 | Die Praxisgemeinschaften als Kulturen | 132 |
| 6.4.1 | Die Verkäufer in den KGs | 134 |
| 6.4.2 | Die Logistiker in den KGs | 137 |
| 6.4.3 | Die Logistiker im Stammhaus | 139 |
| 6.4.4 | Die Product Manager in den GEs | 142 |
| 6.4.5 | Die Produktionsplaner im Werk | 146 |
| 6.4.6 | Zusammenfassung und Charakterisierung der Interaktionen zwischen den Praxisgemeinschaften | 150 |
| 6.5 | Die Wandelgemeinschaften als Kulturen | 152 |
| 6.5.1 | Das Coordination Team Reengineering (CTR) | 154 |
| 6.5.2 | Das Core Project Team (CPT) CHemCHain | 166 |
| 6.5.3 | Zusammenfassung | 171 |
| 7 | Dynamisierung: die Wandelinitiativen im Zeitablauf | 172 |
| 7.1 | Reorganisationen | 172 |
| 7.1.1 | Umzüge und Teilungen in den KGs | 173 |
| 7.1.2 | Restrukturierungen in den Werken | 177 |
| 7.1.3 | Produktionsverantwortung | 180 |
| 7.1.4 | Teilung der GE WK&P | 181 |
| 7.1.5 | Zentralisierung der F&E | 183 |
| 7.1.6 | Joint Venture der GE Leder | 185 |
| 7.1.7 | Frühpensionierung des Divisionsleiters | 186 |
| 7.1.8 | Zusammenfassung | 187 |
| 7.2 | CHemCHain | 188 |
| 7.2.1 | Systementscheid | 189 |
| 7.2.2 | Europa 2000-Programm der KL | 191 |
| 7.2.3 | MAWI in den Werken | 192 |
| 7.2.4 | Arbeit in den Pilotländern | 193 |
| 7.2.5 | Einbindung des Order Managements | 196 |
| 7.2.6 | Systemeinführung CHEOPS | 198 |
| 7.2.7 | Zusammenfassung | 199 |
| 7.3 | Promotion 2000 | 201 |
| 7.3.1 | Ausgangslage | 201 |
| 7.3.2 | Verantwortungserweiterung im Verkauf | 204 |
| 7.3.3 | Trainingskonzept | 205 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.3.4 | Regionalisierung | 206 |
| 7.3.5 | Price Negotiation | 208 |
| 7.3.6 | Zusammenfassung | 209 |
| 7.4 | QMSA | 210 |
| 7.4.1 | Ausgangslage | 210 |
| 7.4.2 | Durchführung | 211 |
| 7.4.3 | Fortschritts- und Erfolgskontrolle (FEK) | 212 |
| 7.5 | Zusammenfassung | 215 |

Teil III

Erkenntnisse aus der empirischen Beobachtung

| | | |
|--------|---|-----|
| 8 | Kommunikationsverständnis in der Division CH | 219 |
| 8.1 | Spurensuche: Metaphern des Alltagsverständnisses von Kommunikation | 220 |
| 8.2 | Spurensuche: Demosthenes-Mythos | 226 |
| 8.3 | Konsequenzen für die Gestaltung der Wandelprozesse in der Division CH | 228 |
| 9 | Unwahrscheinlichkeiten und Störungen der Kommunikation | 232 |
| 9.1 | Unwahrscheinlichkeit des Verstehens | 233 |
| 9.1.1 | Sprache | 233 |
| 9.1.2 | Kontextabhängigkeit von Sinn | 237 |
| 9.2 | Unwahrscheinlichkeit des Erreichens | 239 |
| 9.3 | Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs | 242 |
| 9.4 | Kommunikationsstörungen nach Watzlawick/Beavin/Jackson | 245 |
| 9.4.1 | Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren | 246 |
| 9.4.2 | Störungen auf dem Gebiet der Inhalts- und Beziehungsaspekte | 248 |
| 9.4.3 | Probleme in den Übersetzungen zwischen digitaler und analoger Kommunikation | 250 |
| 9.4.4 | Störungen in symmetrischen und komplementären Interaktionen | 251 |
| 9.4.5 | Zusammenfassung | 252 |
| 10 | Kommunikation im Wandel: Wahrscheinlichkeiten und Störungen | 254 |
| 10.1 | Höhere Wahrscheinlichkeit des Verstehens | 255 |
| 10.1.1 | Kontextabhängigkeit von Sinn | 255 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 10.1.2 | Sprache | 258 |
| 10.2 | Höhere Wahrscheinlichkeit des Erreichens | 259 |
| 10.3 | Höhere Wahrscheinlichkeit des Erfolgs | 261 |
| 10.4 | Umgang mit Störungen | 269 |
| 10.5 | Zusammenfassung | 270 |
| 11 | Diskussion | 272 |
| 11.1 | Beitrag zur Theorie | 272 |
| 11.1.1 | Kommunikationsverständnis | 272 |
| 11.1.2 | Organisationsverständnis | 274 |
| 11.1.3 | Wandelverständnis | 277 |
| 11.2 | Zusammenfassung und persönliches Fazit | 286 |
| 11.2.1 | Zusammenfassung | 286 |
| 11.2.2 | Persönliches Fazit | 287 |

Anhang

| | |
|--|-----|
| Literaturverzeichnis | 289 |
| Quellen von und über Ciba | 299 |
| Interviewverzeichnis | 303 |
| Übersicht über Workshops/Sitzungen/Veranstaltungen | 305 |