

**Stefan Kaduk**

# **Organisationale Wandelfähigkeit**

**Eine konstruktivistische Sichtweise**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr.-Ing. Ernst Hagenmeyer

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	XV
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Die Liberalisierung des Strommarktes.....</b>	<b>7</b>
1.1 Der Trend zur Reform öffentlicher Infrastrukturbereiche.....	7
1.2 Deregulierung, Liberalisierung, Privatisierung.....	8
1.3 Gründe der Reformbemühungen.....	11
1.4 Besonderheiten der Stromwirtschaft.....	13
1.5 Traditionelle Rahmenbedingungen der Stromwirtschaft bis zur EU-Richtlinie.....	15
1.5.1 Institutionen des regulierten Strommarktes.....	15
1.5.2 Struktur und Organisation des regulierten Strommarktes.....	17
1.6 Wesentliche Inhalte der EU-Richtlinie Elektrizität.....	19
1.7 Umsetzung der EU-Richtlinie in Deutschland und Österreich.....	21
1.7.1 Energiewirtschaftsgesetz.....	21
1.7.2 Elektrizitätswirtschafts-und-Organisationsgesetz.....	23
1.8 Liberalisierungsfolgen, Entwicklungstendenzen, Strategien.....	24
1.8.1 Vertikale Desintegration.....	25
1.8.2 Endkundenwettbewerb.....	26
1.8.3 Neue Produkte und Geschäftsfelder.....	28
1.8.4 Reorganisation.....	29
1.8.5 Wandel der Unternehmenskultur.....	30

<b>2</b>	<b>Konstruktivismus als erkenntnistheoretische Position.....</b>	<b>35</b>
2.1	Radikaler Konstruktivismus.....	36
2.2	Spielarten sozial-konstruktivistischer Positionen.....	38
2.2.1	Sozialer Konstruktivismus nach Berger/Luckmann.....	39
2.2.2	Social Constructionism.....	42
2.3	Synthese kognitiver und kommunaler Perspektiven.....	45
2.4	Das sozial-konstruktivistische Menschenbild.....	50
2.5	Zusammenfassung.....	52
<b>3</b>	<b>Organisationen als Wirklichkeitskonstruktionen.....</b>	<b>55</b>
3.1	Kultur, Lebenswelt, Symbolwissen.....	55
3.2	Führung als Beziehungsgestaltung.....	59
3.3	Reflexion des Selbstverständlichen als Startpunkt von Veränderungen...61	
<b>4</b>	<b>Wissenschaftstheorie, Methodologie und Methodik.....</b>	<b>65</b>
4.1	Das interpretative Paradigma.....	65
4.2	Hermeneutik als Rekonstruktion von Sinn.....	68
4.3	Methodik und Forschungsdesign dieser Arbeit.....	70
4.3.1	Erhebung des empirischen Materials.....	70
4.3.2	Auswertung des empirischen Materials.....	75
4.3.3	Verdichtung und Aufbereitung des empirischen Materials.....	78
<b>5</b>	<b>Theorien der Entwicklung und des Wandels sozialer Systeme.....</b>	<b>81</b>
5.1	Überblick.....	81
5.2	Evolutionäre Organisationstheorie.....	81

5.2.1	Organisationen als evolvierende, aber entwicklungsfähige Systeme.....	83
5.2.2	Organisatorische Wissensbasis und Organisationales Lernen.....	87
5.2.3	Entfaltung der Basisfähigkeiten.....	90
5.2.4	Entfaltung der Rationalität der organisatorischen Lebenswelt.....	92
5.2.5	Höherentwicklung von Organisationen.....	97
5.2.6	Kritische Würdigung im Lichte der Themenstellung.....	102
5.3	Entwicklungsorientiertes Management.....	105
5.3.1	Grundzüge und Idee der Theorie der Entwicklung sozialer Systeme.....	105
5.3.2	Selbstorganisation als Leitprinzip des Lernens und Konstruierens.....	107
5.3.3	Kulturbewusstes Management und Systemidentität.....	110
5.3.4	Flexibilisierung.....	111
5.3.5	Heterarchie.....	113
5.3.6	Zur Notwendigkeit der Reifegradanalyse.....	115
5.3.7	Gestaltungsfelder eines entwicklungsorientierten Managements.....	117
5.3.8	Kritische Würdigung im Lichte der Themenstellung.....	123
<b>6</b>	<b>Entwicklung von Kriterien der Wandelfähigkeit.....</b>	<b>125</b>
6.1	Lernkultur.....	126
6.2	Kontextsensitivität und Differenzbejahung.....	128
6.3	Versuchsfelder und Fehlertoleranz.....	130
6.4	Kollektiver Sinnbezug.....	130
6.5	Vertrauensorganisation.....	131
6.6	Multiple Rationalitäten.....	134

6.7	Handlungsentlastete Reflexionsnischen.....	136
6.8	Akzeptanz von und reflektierter Umgang mit Unsicherheit.....	137
6.9	Akzeptanz von Selbstorganisation.....	138
6.10	Kooperative Konfliktverarbeitung.....	140
6.11	Aufbau struktureller Äquivalente zur Idee der Selbstorganisation.....	140
<b>7</b>	<b>Das empirische Forschungsprojekt „Organisationale Wandelfähigkeit aus konstruktivistischer Sicht“.....</b>	<b>143</b>
7.1	Einführung.....	143
7.2	Die Wandelarena der A-Strom AG.....	144
7.2.1	Unternehmenssituation und empirische Erhebung.....	144
7.2.2	Reflexion folgt Struktur.....	146
7.2.3	Interpretation und Bewertung.....	158
7.3	Die Wandelarena der B-Strom AG.....	160
7.3.1	Unternehmenssituation und empirische Erhebung.....	160
7.3.2	Subsysteme als Kristallisationskeime des Wandels.....	161
7.3.3	Interpretation und Bewertung.....	188
7.4	Die Wandelarena der C-Strom AG.....	192
7.4.1	Unternehmenssituation und empirische Erhebung.....	192
7.4.2	Wandel durch charismatische Solisten.....	193
7.4.3	Interpretation und Bewertung.....	202
7.5	Die Wandelarena der D-Strom AG.....	205
7.5.1	Unternehmenssituation und empirische Erhebung.....	205
7.5.2	Altes Spiel in der neuen Welt.....	206
7.5.3	Interpretation und Bewertung.....	223
7.6	Vier Wandelarenen: Unterschiedliches, Gemeinsames.....	226

<b>8</b>	<b>Von der Reflexion zur Gestaltung des Wandels.....</b>	<b>229</b>
8.1	Organisation(alen Wandel) anders denken.....	230
8.2	Organisation(alen Wandel) anders analysieren.....	231
8.3	Organisation(alen Wandel) anders gestalten.....	232
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>237</b>