

Carsten R. Brehm

Organisatorische Flexibilität der Unternehmung

Bausteine eines erfolgreichen Wandels

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Wilfried Krüger

Technische Universität Darmstadt	
Fachbereich 1	
Betriebswirtschaftliche Bibliothek	
Inventar-Nr.:	57.677
Abstell-Nr.:	A15/1482

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
A Einleitung	1
1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung	2
3 Gang der Arbeit	4
4 Forschungsinteresse	8
B Grundlegung	15
1 Theoretische Einführung	15
1.1 Zum Stand der organisationstheoretischen Diskussion	15
1.2 Neuere Systemtheorie	17
1.3 Relevante Organisationstheorien	22
1.3.1 Situativer Ansatz	22
1.3.2 Strukturtechnischer Ansatz	26
1.4 Notwendigkeit einer pluralistischen Sichtweise aktueller Organisationsprobleme	29
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	33
2.1 Flexibilität	33
2.1.1 Begriff der Flexibilität	33
2.1.2 Flexibilität als organisatorisches Gestaltungsziel	36
2.1.3 Flexibilität als Eigenschaft des Systems Unternehmung	41
2.1.4 Zusammenfassung	47

2.2	Unternehmungswandel als permanente Erscheinung der Unternehmungsführung	48
2.2.1	Begriff und Charakteristika des Unternehmungswandels	48
2.2.2	Koordinaten des Wandels als Kern des 3W-Modells	54
2.2.3	Prozeßebenen des Wandels	59
2.2.4	Verstetigung als besondere Herausforderung permanenten Wandels	62
2.3	Organisation als Führungsinstrument	66
2.3.1	Instrumentelle Sichtweise und Begriff der Organisation.....	66
2.3.2	Prozeß und Struktur als Gegenstand des Organisierens	70
2.3.3	Ebenen der organisatorischen Betrachtung	73
2.3.4	Organisationsmanagement.....	75
2.4	Konzeptionelle Erweiterung und Bezugsrahmen.....	79
C	Konzeption organisatorischer Flexibilität	87
1	Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätspotential.....	87
2	Flexibilitätsbedarf als Rahmenbedingungen organisatorischer Gestaltung	93
2.1	Koevolution als Erklärung externer Flexibilitätsimpulse	93
2.2	Unternehmungsgrenzen und Wertschöpfungsarchitekturen als interne Flexibilitätsimpulse	95
3	Charakterisierung organisatorischer Flexibilitätspotentiale.....	99
3.1	Bürokratieansatz und strukturelle Beharrung als Ausgangspunkte.....	99
3.2	Allgemeine Abgrenzung organisatorischer Flexibilität	100
3.3	Operationalisierung organisatorischer Flexibilität.....	103
3.3.1	Notwendigkeit.....	103
3.3.2	Handlungsspielraum, -geschwindigkeit und Universalität.....	104
3.3.3	Interdependenzen der Eigenschaften von Flexibilität	110
3.4	Zum Verhältnis von Flexibilität und Wandlungsfähigkeit	112
D	Bausteine organisatorischer Flexibilität.....	115
1	Auswahl der Bausteine und empirische Ergebnisse	115
1.1	Überblick und Eignung der Bausteine	115
1.2	Empirische Studie: „Organizational Web“	117

2	Systemvoraussetzung: Organizational Slack	120
2.1	Konzeptionelle Einordnung.....	120
2.2	Darstellung des Organizational Slack	122
2.2.1	Idee und Begriff des Organizational Slack	122
2.2.2	Arten und Funktionen des Organizational Slack	125
2.2.3	Organisatorische Ausgestaltung von Slack.....	128
2.2.4	Zusammenhang zu den anderen Bausteinen.....	131
2.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation.....	133
3	Subsystemgestaltung: Organisatorische Kernfragen	135
3.1	Subsystembildung: Modularisierung	135
3.1.1	Konzeptionelle Einordnung.....	135
3.1.2	Darstellung der Modularisierung	138
3.1.2.1	Idee und Begriff.....	138
3.1.2.2	Merkmale der Modularisierung	142
3.1.2.3	Ansätze zur inhaltlichen Ausgestaltung einer modularen Struktur	146
3.1.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	149
3.2	Subsystemintegration bzw. -abstimmung: Konzept loser Kopplungen.....	152
3.2.1	Konzeptionelle Einordnung	152
3.2.2	Darstellung der losen Kopplungen	154
3.2.2.1	Idee und begriffliche Abgrenzung	154
3.2.2.2	Objekte loser Kopplungen	157
3.2.2.3	Organisatorische Ausgestaltung loser Kopplungen	161
3.2.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	166
3.3	Subsysteminterne Organisation: Selbstorganisation	169
3.3.1	Konzeptionelle Einordnung	169
3.3.2	Darstellung der Selbstorganisation	171
3.3.2.1	Abgrenzung und Begriff der Selbstorganisation	171
3.3.2.2	Gruppe als zentraler Gestaltungsträger und -bereich ...	173
3.3.2.3	Ausgestaltung autonomer selbstorganisierter Strukturierung	176
3.3.2.4	Zur Bedeutung der autogenen Selbstorganisation	178
3.3.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	181

3.4 Externe Systemkopplung: Netzwerkkoordination	184
3.4.1 Konzeptionelle Einordnung.....	184
3.4.2 Darstellung der Netzwerkkoordination	186
3.4.2.1 Abgrenzung Unternehmungsnetzwerk und Netzwerkunternehmung.....	186
3.4.2.2 Netzwerk als eigenständiges, flexibles Handlungssystem.....	188
3.4.2.3 Vertrauen als flexibilitätsfördernder Koordinationsmechanismus.....	191
3.4.2.4 Organisatorische Ausgestaltung: Strukturelle Dimensionen und Prozeßvernetzung.....	193
3.4.3 Beitrag zur Flexibilität der Organisation	196
4 Systementwicklung: Organisationales Lernen	198
4.1 Konzeptionelle Einordnung.....	198
4.2 Darstellung des Organisationalen Lernens.....	200
4.2.1 Idee und Begriffsabgrenzung.....	200
4.2.2 Kommunikation als Lernmedium	202
4.2.3 Lernen als kommunikatives Verändern von Regelsystemen	204
4.2.4 Communities of Practice als Ansatz der organisatorischen Ausgestaltung.....	207
4.3 Beitrag zur Flexibilität der Organisation.....	210
E Gestalt organisatorischer Flexibilität	213
1 Konzeptionelle Integration.....	213
2 Verstetigung und Organisationsmanagement als Hintergrund.....	215
3 Flexible Gestalt als Ergebnis der Integration.....	219
3.1 Leitideen des Gestalt Denkens	219
3.2 Wechselwirkungen und Anknüpfungspunkte der Bausteine	223
4 Überlegungen zur Bestimmung des optimalen Flexibilitätsgrades	227
F Ergebnisse	235
G Anhang	241
1 Übersicht über verschiedene Definitionen.....	241
2 Darstellung alternativer Operationalisierungsansätze der Flexibilität ..	243
Literaturverzeichnis	247