

Werner Kirsch  
Werner-Michael Esser  
Eduard Gabele

71  
298  
112  
112

# Das Management des geplanten Wandels von Organisationen

Technische Hochschule Darmstadt  
Fachbereich 3  
Institut für Psychologie  
Steubenplatz 12, 6100 Darmstadt

Inv.-Nr. 9107767

C. E. Poeschel Verlag  
Stuttgart

# Inhaltsübersicht

## *Erstes Kapitel*

### **Der geplante organisatorische Wandel als Herausforderung an die Führung . . . . . 1**

- 1.1 Tiefgreifende Reorganisationen in der Praxis . . . . . 3
- 1.2 Führung im Prozeß des geplanten Wandels . . . . . 20
- 1.3 Phasen und Aktivitäten eines Prozesses des geplanten Wandels . . . . . 36
- 1.4 Anforderungen an die Führung im Prozeß des geplanten Wandels . . . . . 48

## *Zweites Kapitel*

### **Der geplante organisatorische Wandel als multidisziplinäres Forschungsobjekt . . . . . 61**

- 2.1 Organisationsforschung . . . . . 63
- 2.2 Innovationsforschung . . . . . 72
- 2.3 Systemforschung . . . . . 80
- 2.4 Planungsforschung . . . . . 88
- 2.5 Marketingforschung . . . . . 98

## *Drittes Kapitel*

### **Das Interesse der angewandten Betriebswirtschaftslehre am geplanten organisatorischen Wandel . . . . . 107**

- 3.1 Führung als Erkenntnisperspektive der angewandten Betriebswirtschaftslehre . . . . . 109
- 3.2 Der geplante Wandel im Lichte der Erkenntnisinteressen und Aussagensysteme der angewandten Betriebswirtschaftslehre . . . . . 113
- 3.3 Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation . . . . . 128

## *Viertes Kapitel*

### **Ansätze zu einer Theorie des geplanten organisatorischen Wandels . . . . . 143**

- 4.1 Reorganisationen in der langfristigen Organisationsentwicklung . . . . . 145
- 4.2 Perspektiven des Prozesses des geplanten Wandels . . . . . 152
- 4.3 Auslösefaktoren von Prozessen des geplanten Wandels . . . . . 162
- 4.4 Politisches Verhalten im Prozeß des geplanten Wandels . . . . . 174
- 4.5 Aktoren des geplanten Wandels . . . . . 187
- 4.6 Außeneinfluß im Prozeß des geplanten Wandels . . . . . 193
- 4.7 Rahmenbedingungen des Prozesses des geplanten Wandels . . . . . 199

4.8 Empirische Vergleiche von Technologien des geplanten Wandels . . . . .	206
4.9 Komparative Analysen von Prozessen des geplanten Wandels . . . . .	220

### *Fünftes Kapitel*

<b>Entscheidungsverhalten und Handhabung komplexer Probleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>227</b>
---	------------

5.1 Gemäßigter Voluntarismus und Episodenbetrachtung . . . . .	229
5.2 Die Entscheidungsprobleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	241
5.3 Die Entscheidungsarenen und Problemlösungssysteme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	249
5.4 Die Dynamik der Problemhandhabung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	256

### *Sechstes Kapitel*

<b>Gestaltungskonzeptionen für die Steuerung des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>273</b>
--	------------

6.1 Konzeptionen für Akteure des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	275
6.2 Beratung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	285
6.3 Partizipation der Betroffenen im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	298

### *Siebttes Kapitel*

<b>Strategisches Management und langfristige Evolution der Organisation . . . . .</b>	<b>315</b>
---	------------

7.1 Die Steuerung der Evolution durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der langfristigen Organisationsentwicklung . . . . .	317
7.2 Die konzeptionelle Gesamtsicht als Problem der strategischen Planung . . . . .	328
7.3 Von der strategischen Planung zum strategischen Management . . . . .	336
7.4 Strategisches Management und fundamentalkritische Aufklärung . . . . .	353

<b>Anhang I und II . . . . .</b>	<b>369</b>
----------------------------------	------------

<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>384</b>
---------------------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>417</b>
---------------------------------------	------------

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Tabellen	XVI

## Erstes Kapitel

<b>Der geplante organisatorische Wandel als Herausforderung an die Führung</b>	<b>1</b>
1.1 Tiefgreifende Reorganisationen in der Praxis	3
Ein Jahrzehnt tiefgreifender Veränderungen in deutschen Unternehmen	3
Der Ausbreitungsprozeß von Reorganisationsvorhaben	5
Gründe für die Einleitung von Reorganisationen aus der Sicht der Praxis	6
Erst- und Folgeorganisationen: Das Reorganisationskarussell	9
Erfolg von Reorganisationen	12
Das Scheitern von Reorganisationsprozessen als Mißerfolgsindikator	15
Zusammenfassung und Ausblick: Eine paradigmatische Frage	17
1.2 Führung im Prozeß des geplanten Wandels	20
Steuerung und Regelung	20
Führung als »Controlling Overlayer«	22
Funktionen der Führung: Stellgrößen und Wirkungen	24
Führung als Verhaltenssystem	26
Erforderliche Fähigkeiten der Führung	28
Führung im Lichte der Managementlehre	31
1.3 Phasen und Aktivitäten eines Prozesses des geplanten Wandels	36
Synopsis von Phasenschemata von Wandlungsprozessen	36
Die Formulierung der Anforderungen	37
Aktivitäten des Entwurfs neuer Systeme	40
Die Produktion des neuen Systems	42
Installation und Realisation des neuen Systems	43
Iterationen und Rückkopplungen im Entwicklungsprozeß	44
Phasen: Deskriptive oder normative Schemata?	46
1.4 Anforderungen an die Führung im Prozeß des geplanten Wandels	48
Das Schaffen eines Klimas für Innovationen	48
Die systematische Planung des Wandels	49
Die Abstimmung der Reorganisationsprobleme auf das Potential der beteiligten Akteure	51
Die Steuerung der Reorganisation durch eine strategische Planung	52
Die Handhabung von Kopplungen in Reorganisationsprozessen	53

Die Berücksichtigung der strukturellen und personellen Gegebenheiten . . . . .	55
Die systematische Einbeziehung flankierender und den Prozeß vorantreibender Maßnahmen . . . . .	56
Die Entwicklung eines Anpassungssystems bzw. einer Projektorganisation . . . . .	57
Der Aufbau eines projektbezogenen Ausbildungssystems . . . . .	58
Anmerkungen zu Kapitel 1 . . . . .	59

## Zweites Kapitel

### Der geplante organisatorische Wandel als multidisziplinäres Forschungsobjekt . . . . .

2.1 Organisationsforschung . . . . .	63
Klassifikation organisationstheoretischer Ansätze . . . . .	63
Verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorien . . . . .	65
Die Wandlungsproblematik in der Organisationsforschung . . . . .	68
2.2 Innovationsforschung . . . . .	72
Innovation, organisatorischer Wandel und verwandte Begriffe . . . . .	72
Klassifikation der Innovationsansätze . . . . .	75
Grundlagenorientierte Schwerpunkte der Innovationsforschung . . . . .	77
2.3 Systemforschung . . . . .	80
Operations Research als Ausgangspunkt . . . . .	80
Systemanalyse . . . . .	82
Strategische Dimensionen der Systemforschung . . . . .	84
2.4 Planungsforschung . . . . .	88
Entwicklungslinien der Planungsforschung . . . . .	88
Planungssysteme im Mittelpunkt der Planungswissenschaften . . . . .	94
Perspektiven einer Planungstheorie . . . . .	96
2.5 Marketingforschung . . . . .	98
Entwicklungstendenzen der Marketingforschung . . . . .	98
Markttransaktionen und organisatorischer Wandel . . . . .	99
Ausweitung des Marketingbegriffs, Social Marketing und geplanter organisatorischer Wandel . . . . .	101
Anmerkungen zu Kapitel 2 . . . . .	103

## Drittes Kapitel

### Das Interesse der angewandten Betriebswirtschaftslehre am geplanten organisatorischen Wandel . . . . .

3.1 Führung als Erkenntnisperspektive der angewandten Betriebswirtschaftslehre . . . . .	109
Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre . . . . .	109
Erkenntnispluralismus als Programm . . . . .	110
3.2 Der geplante Wandel im Lichte der Erkenntnisinteressen und Aussagensysteme der angewandten Betriebswirtschaftslehre . . . . .	113
Die Explikation von Problemen . . . . .	113
Technologische Aussagensysteme . . . . .	116
Auslegung und Formulierung von Normensystemen . . . . .	118

Rekonstruktion und Kritik von Philosophien und Ideologien	120
Theorien	122
Angewandte Betriebswirtschaftslehre, geplanter Wandel und Theorie bzw. Technologie der Artefakte	123
Geplanter organisatorischer Wandel und Aktionsforschung	126
3.3 Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation	128
Bestimmung von Erkenntnisinteressen und kritische Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre	128
Ein Beispiel: Etzionis Konzeption der »aktiven Gesellschaft«	130
Merkmale der fortschrittsfähigen Organisation	132
Zur Frage der Wertfreiheit der Konzeption der fortschrittsfähigen Organisation	134
Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation im Lichte der neueren organisations-theoretischen Grundlagendiskussion	136
Anmerkungen zu Kapitel 3	141

## Viertes Kapitel

Ansätze zu einer Theorie des geplanten organisatorischen Wandels	143
4.1 Reorganisationen in der langfristigen Organisationsentwicklung	145
Das Drei-Phasen-Modell Scotts	145
Das Modell des technischen Entwicklungsverlaufs von Branchen nach Koch und Hakenberg	146
Das Krisenmodell Greiners	148
4.2 Perspektiven des Prozesses des geplanten Wandels	152
Vernachlässigung des Prozesses in den Situations- und Kontingenztheorien	152
Erfordernisse einer Prozeßanalyse	155
Beispiele empirischer Prozeßanalysen	158
4.3 Auslösefaktoren von Prozessen des geplanten Wandels	162
Auslösefaktoren des Wandels im Lichte der Situations- und Kontingenztheorien	162
Strategie und Strukturwandel	163
Structure follows strategy follows structure follows fashion follows ...?	164
Der Wandel von Unternehmensstrategien nach Khandwalla	166
Ein Initiierungsmodell	169
Diskrepanzen, prominente Ereignisse und Initiativkonzepte	170
4.4 Politisches Verhalten im Prozeß des geplanten Wandels	174
Organisationsstruktur und politisches Verhalten in der Organisation	174
Leitung und Politik in der Organisation	176
Die Interessenbezogenheit bei der Formulierung von Anforderungen	177
Widerstand und Unterstützung: Ein Experiment	179
Strategisches Verhalten: Der »Bombenwurf«	180
Partizipation der Betroffenen	183
4.5 Aktoren des geplanten Wandels	187
Das Innovatorenmodell von Chandler	187
Das Promotorenmodell von Witte	188
Verhalten und Gruppierung des Managements beim geplanten Wandel	190
Impulse im Prozeß des geplanten Wandels	191

4.6	Außeneinfluß im Prozeß des geplanten Wandels . . . . .	193
	Vergleichende Analyse des Verhaltens und der Wirkung interner und externer Aktoren . . . . .	193
	Philosophien und tatsächliches Verhalten externer Aktoren . . . . .	195
	Zur Einschätzung interner Sachverhalte durch externe Aktoren . . . . .	197
	Der Einfluß von externen Beratern und verbundenen Unternehmen . . . . .	198
4.7	Rahmenbedingungen des Prozesses des geplanten Wandels . . . . .	199
	Strukturelle Korrelate der organisatorischen Flexibilität und Innovationsfähigkeit . . . . .	199
	Die Abhängigkeit der Effizienz von Einführungsstrategien von strukturellen Rah- menbedingungen . . . . .	201
	Strukturelle Rahmenbedingungen als abhängige Variable im Prozeß des geplanten Wandels . . . . .	201
	Programme zur Entwicklung von Potentialen des Organization Development . . . . .	204
4.8	Empirische Vergleiche von Technologien des geplanten Wandels . . . . .	206
	Teamentwicklung . . . . .	212
	Laboratoriumstraining . . . . .	214
	Survey Feedback . . . . .	216
4.9	Komparative Analysen von Prozessen des geplanten Wandels . . . . .	220
	Zur Notwendigkeit komparativer Analysen . . . . .	220
	Die Einführung von Systemkonzeptionen: Ein Vergleich zweier Reorganisationsvor- haben . . . . .	222
	Initiatoren von Reorganisationen im Vergleich . . . . .	223
	Anmerkungen zu Kapitel 4 . . . . .	225

## Fünftes Kapitel

### Entscheidungsverhalten und Handhabung komplexer Probleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .

5.1	Gemäßigter Voluntarismus und Episodenbetrachtung . . . . .	229
	Poppers drei ontologische Welten und der Voluntarismus . . . . .	229
	Die Sichtweise eines gemäßigten Voluntarismus . . . . .	232
	Das Episodenkonzept des geplanten Wandels . . . . .	234
	Kollektive Entscheidungsprozesse in Episoden des geplanten Wandels . . . . .	237
	Das Potentialkonzept . . . . .	238
5.2	Die Entscheidungsprobleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	241
	Die kollektive Natur von Reorganisationsaufgaben und das Problem der Aufgaben- dekomposition . . . . .	241
	Die Zielunsicherheit . . . . .	243
	Die Zieldynamik . . . . .	244
	Dynamik der Anspruchsanpassung . . . . .	245
	Zur Hinfälligkeit der ursprünglichen Prämissen . . . . .	245
	Die politische Dimension von Problemen des geplanten Wandels . . . . .	246
	Die Komplexität der Reorganisationsprobleme . . . . .	247
5.3	Die Entscheidungsarenen und Problemlösungssysteme im Prozeß des ge- planten organisatorischen Wandels . . . . .	249
	Entscheidungsarenen als »Mülleimer« . . . . .	249

Grenzen und »Gate-Keeping« der Entscheidungsarenen . . . . .	251
Die Eigenkomplexität der Entscheidungsarenen . . . . .	253
<b>5.4 Die Dynamik der Problemhandhabung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>256</b>
Kollektives Problemlösen und »Joint Decision Making« im Wandlungsprozeß . . . . .	256
Integration und Konflikthandhabung im kollektiven Entscheidungsprozeß . . . . .	258
Der Wandel der Entscheidungsarenen im Prozeß der Problemhandhabung . . . . .	261
Formen der Komplexitätshandhabung . . . . .	263
Die Gefahr des Versandens . . . . .	265
Promotion: Bewältigung sekundärer Probleme im kollektiven Entscheidungsprozeß . . . . .	267
Implementierung und Promotion . . . . .	268
Ein Beispiel für die Handhabung der Komplexität beim geplanten Wandel: Der Prozeß der Divisionalisierung . . . . .	269
Anmerkungen zu Kapitel 5 . . . . .	272

## Sechstes Kapitel

### Gestaltungskonzeptionen für die Steuerung des geplanten organisatorischen Wandels . . . . . 273

<b>6.1 Konzeptionen für Akteure des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>275</b>
Normative versus deskriptive Akteure . . . . .	275
Projektmanagement . . . . .	277
Change Agent . . . . .	278
Der Interventionist . . . . .	280
Der Prozeßberater . . . . .	283
<b>6.2 Beratung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>285</b>
Beratung im Spannungsfeld von Erkenntnisfortschritt und Handlungsfähigkeit . . . . .	286
Philosophien zur Gestaltung der Beziehungen zwischen Beratern und Politikern . . . . .	288
Kritik der pragmatistischen Philosophie . . . . .	294
<b>6.3 Partizipation der Betroffenen im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .</b>	<b>298</b>
Arten der Partizipation . . . . .	298
Partizipation – Gefährdung der Handlungsfähigkeit? . . . . .	300
Das Problem der Bedürfnisberücksichtigung im Prozeß des geplanten Wandels . . . . .	302
Mechanismen der Empfänglichkeit . . . . .	305
Marketing im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels . . . . .	307
Partizipation versus Marketing? . . . . .	309
Anmerkungen zu Kapitel 6 . . . . .	311

## Siebttes Kapitel

### Strategisches Management und langfristige Evolution der Organisation . . . . . 315

<b>7.1 Die Steuerung der Evolution durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der langfristigen Organisationsentwicklung . . . . .</b>	<b>317</b>
Mixed Scanning und hierarchische Strukturierung der Systementwicklung . . . . .	317

