

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

Entscheidungsverhalten und Handhabung komplexer Probleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels	227
---	------------

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

Gestaltungskonzeptionen für die Steuerung des geplanten organisatorischen Wandels	273
--	------------

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

Strategisches Management und langfristige Evolution der Organisation	315
---	------------

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

Anhang I und II	369
----------------------------------	------------

Literaturverzeichnis	384
---------------------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	417
---------------------------------------	------------

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Tabellen	XVI

Erstes Kapitel

Der geplante organisatorische Wandel als Herausforderung an die Führung	1
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

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 Akteure 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

5.4 Die Dynamik der Problemhandhabung im Prozeß des geplanten organisato-
 rischen Wandels 256
 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 Entscheidungspro-
 zeß 267
 Implementierung und Promotion 268
 Ein Beispiel für die Handhabung der Komplexität beim geplanten Wandel: Der Pro-
 zeß der Divisionalisierung 269
 Anmerkungen zu Kapitel 5 272

Sechstes Kapitel
Gestaltungskonzeptionen für die Steuerung des geplanten
organisatorischen Wandels 273

6.1 Konzeptionen für Akteure des geplanten organisatorischen Wandels 275
 Normative versus deskriptive Akteure 275
 Projektmanagement 277
 Change Agent 278
 Der Interventionist 280
 Der Prozeßberater 283

6.2 Beratung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels 285
 Beratung im Spannungsfeld von Erkenntnisfortschritt und Handlungsfähigkeit 286
 Philosophien zur Gestaltung der Beziehungen zwischen Beratern und Politikern 288
 Kritik der pragmatistischen Philosophie 294

6.3 Partizipation der Betroffenen im Prozeß des geplanten organisatorischen
 Wandels 298
 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

Siebtens Kapitel
Strategisches Management und langfristige Evolution
der Organisation 315

7.1 Die Steuerung der Evolution durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der
 langfristigen Organisationsentwicklung 317
 Mixed Scanning und hierarchische Strukturierung der Systementwicklung 317

