

Inéz Labucay

# **Konziliare Organisation**

Strukturen, Prozesse, Personen  
und Beziehungen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Becker



**RESEARCH**

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
1. Zielsetzung und Forschungsfrage.....	1
1.1 Aktualität und Relevanz des Themas .....	1
1.2 Forschungsziel.....	7
1.3 Wissenschaftstheoretische Anforderungen.....	10
1.4 Methode.....	15
1.5 Überblick über die Arbeit.....	18
2. Bestandsaufnahme des Forschungsstands zur internen Unternehmenskommunikation .....	22
2.1 Erkenntnisstand zur Form der internen Unternehmenskommunikation .....	22
2.2 Erkenntnisstand zur Instrumentalität der internen Unternehmenskommunikation..	27
2.3 Forschungsleitende Fragen.....	36
3. Begründung der Eignung der Basistheorie und der Forschungsmethode .....	39
3.1 Alternative Forschungszugänge zur Konziliären Organisation.....	39
3.1.1 Situativer Ansatz .....	40
3.1.2 Evolutionstheorie .....	40
3.1.2.1 Frühe Evolutionstheorie.....	40
3.1.2.2 Evolutionäres Management .....	41
3.1.2.3 Entwicklungsorientiertes Management.....	42
3.1.3 Netzwerktheoretischer Ansatz.....	43
3.2 Analyse der Eignung der Systemtheorie .....	45
4. Basistheoretische Grundlagen .....	54
4.1 Systemtheoretische Grundlagen.....	54
4.1.1 System .....	54
4.1.2 Inklusion/Exklusion .....	59
4.1.3 Kontingenz .....	61
4.1.4 Komplexität.....	62
4.1.5 Autopoiesis und Selbstreferenz.....	64
4.1.6 Kommunikation.....	67

4.1.7	Emergenz.....	70
4.2.	Transaktionskostentheoretische Grundlagen.....	74
4.2.1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlegung.....	75
4.2.1.1	Auswahlproblem der Transaktionskostentheorie.....	75
4.2.1.2	Kostenwirkungen einer Variation der Transaktionsmerkmale.....	80
4.2.1.3	Relevante Institutions- und Transaktionsmerkmale auf der Binnenebene.....	81
4.2.2	Aus den Transaktionsmerkmalen abgeleitete Strukturformen.....	86
5.	Beschreibung der Konziliaren Organisation.....	92
5.1	Konfigurationsorientierte Beschreibung (Struktur).....	92
5.1.1	Organisationsstruktur aus systemtheoretischer Sicht.....	93
5.1.2	Erkenntnisbeitrag „neuer“ Organisationsformen.....	94
5.1.3	(Post)moderne, intermediäre Organisationsformen als Idealtypen.....	97
5.1.3.1	System 4-Organisation.....	97
5.1.3.2	Virtuelle Organisation.....	100
5.1.3.3	Netzwerk.....	105
5.1.3.4	Hypertext-Organisation.....	109
5.1.3.5	Adhocratie.....	112
5.1.3.6	Pluralistische/Multikulturelle Organisation.....	115
5.1.3.7	Vertrauensorganisation.....	118
5.1.3.8	Emergente Organisation.....	120
5.1.3.9	Gesamteinordnung der Strukturformen.....	122
5.1.4	Notwendige und hinreichende Elemente der Konziliaren Konfiguration.....	125
5.2	Beschreibung unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation (Prozesse).....	134
5.2.1	Sichtweise der Kommunikationswissenschaft.....	134
5.2.1.1	Klassische Kommunikationsmodelle.....	136
5.2.1.2	Formen und Funktion der Kommunikation in Gruppen.....	139
5.2.2	Konziliare Kommunikation im Sinne der Systemtheorie.....	143
5.2.2.1	Abgrenzung zur Klassik.....	143
5.2.2.2	Abgrenzung zum „herrschaftsfreien Diskurs“.....	145
5.2.2.3	Merkmale konziliarer Kommunikation.....	149
5.3	Beschreibung unter dem Gesichtspunkt der Akteure (Personen).....	155
5.3.1	Stellenwert der Person im Kommunikationssystem.....	155
5.3.2	Diversität der Aufgabenträger als kommunikationsrelevanter Tatbestand.....	158
5.3.3	Gestaltung von Diversität.....	161
5.3.4	Konziliare Qualifikation und Konziliare Kompetenz.....	163
5.4	Relationale Beschreibung der Konziliaren Organisation (Beziehungen).....	169
5.4.1	Von der Funktionen- zur Beziehungsorientierung.....	169

---

5.4.2	Relationales Konstrukt des Sozialkapitals .....	171
5.4.3	Zusammenfassende Schlussfolgerungen .....	176
6.	Optimalitäts- und Effizienzkriterienbetrachtung .....	179
6.1	Vorüberlegungen zum Ziel- und Effizienzbegriff .....	179
6.2	Transaktionskostentheoretische Rationalität .....	181
6.2.1	Effizienz formaler und informaler Kommunikation .....	181
6.2.2	Begriffliche Einordnung vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie .....	185
6.2.3	Kostenanalyse der Kommunikation in der Konziliaren Organisation .....	193
6.3	Systemtheoretische Rationalität .....	198
6.3.1	Von der Realitätskonstruktion zur Rationalitätskonstruktion .....	198
6.3.2	Zur Inkommensurabilität oder Integrierbarkeit der Rationalitätskonzepte .....	200
6.4	Gesamtkonfiguration der Konziliaren Organisation anhand eines Beispiels .....	202
7.	Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen .....	208
7.2.1	Prozessberatung .....	214
7.2.2	Selbstentwicklung .....	218
7.2.3	Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung .....	222
8.	Ergebniszusammenfassung und Ausblick .....	230
8.1	Instrumente der Kopplung zwischen Individuen und System .....	230
8.2	Zukünftiger Forschungsbedarf .....	232
Anhang	.....	235
Literaturverzeichnis	.....	245