

Inhaltsübersicht

Inhalt	9
Abbildungen	17
Tabellen	19
1. Problemstellung	21
2. Historie und Kontext der Organisationsentwicklung (OE) bis heute	43
3. Wissenschaftstheoretische Grundlagen zur Systemverträglichen Organisationsentwicklung (SOE)	83
4. Theoretische Grundlagen zur Systemverträglichen Organisationsentwicklung (SOE)	189
5. Ergebnis und Diskussion	339
Literaturverzeichnis	355
Lebenslauf	371

Inhalt

Inhaltsübersicht	7
Abbildungen	17
Tabellen	19
1. Problemstellung	21
1.1 Das Problem: Schwierigkeiten im Umgang mit verschiedenen Systeminteressen in Organisationen	21
1.2 Ziel der Arbeit	24
1.3 Methode	24
1.4 Definition zentraler Begriffe	25
1.4.1 System	26
1.4.2 Poiese und Referenz	27
1.4.2.1 Autopoiese	28
1.4.2.2 Allopoiese	28
1.4.2.3 Selbstreferenz	31
1.4.2.4 Fremdreferenz	31
1.4.2.5 Synreferenz	32
1.4.3 Ein systemtheoretischer Bezugsrahmen für System- verträgliche Organisationsentwicklung (SOE)	33
1.4.4 Strukturelle Kongruenz, Systemverträglichkeit	36
1.4.5 Organisation und Struktur	38
1.4.6 Organisationsentwicklung	40
1.4.7 Komplexität	41
1.4.8 Zusammenfassung für die SOE	41
2. Historie und Kontext der Organisationsentwicklung (OE)	
bis heute	43
2.1 Philosophie	43
2.2 Historie	45
2.3 Zentrale Themen moderner OE	46
2.3.1 Unverträglichkeit zwischen Humanisierungs- und Leistungszielen?	48

2.3.2	Das Kriterienproblem der OE	50
2.3.3	Organisationen als offene Systeme	53
2.4	Zum Abgleich verschiedener Systeminteressen in Ansätzen der OE	57
2.4.1	Der personale Ansatz	57
2.4.2	Der strukturelle Ansatz	60
2.4.3	Der sozio-technische Ansatz	61
2.4.4	Der anthroposophische Ansatz	66
2.4.5	Weitere Ansätze der OE	69
2.5	Wirkungen von OE-Maßnahmen	70
2.6	Neuere Tendenzen in der OE	71
2.6.1	Standortbestimmungen und Anforderungen	72
2.6.2	Vorgebliche Werte und reale Praxis	76
2.6.3	Ansätze zu systemisch-konstruktivistischer OE	79
2.7	Zusammenfassung für die SOE	81
3.	Wissenschaftstheoretische Grundlagen zur Systemverträglichen Organisationsentwicklung (SOE)	83
3.1	Maturana	84
3.1.1	Neurophysiologische Experimente	84
3.1.2	Wissenschaftstheoretische Folgerungen	86
3.1.3	Sprache, Beobachter, Handeln	87
3.1.4	Folgerungen für soziale Systeme	90
3.1.5	Bedingungen wissenschaftlicher Erklärungen	94
3.1.6	“Hervorbringen” der Welt durch die Menschen	100
3.1.7	Kritik	101
3.1.8	Zusammenfassung für die SOE	106
3.2	Popper	107
3.2.1	Falsifizierbarkeit und rationale Diskussion	108
3.2.2	Deduktive Methodik der Nachprüfung	109
3.2.3	Logik der Forschung	110
3.2.4	Folgerungen für Sozial- und Gesellschafts- theorien	112
3.2.5	Logik der Sozialwissenschaft	114
3.2.6	Evolutionäre Erkenntnistheorie	116
3.2.7	Kritik	119
3.2.8	Zusammenfassung für die SOE	120

3.3	Wittgenstein	122
3.3.1	Die "Tractatus"-Philosophie	123
3.3.2	Undurchführbarkeit der Tractatus-Philosophie	126
3.3.3	Die "Philosophischen Untersuchungen"	127
3.3.4	Sprachspieltheorie	128
3.3.5	Wissenschaftstheoretische Folgerungen	129
3.3.6	Kritik	131
3.3.7	Zusammenfassung für die SOE	132
3.4	Feyerabend	133
3.4.1	Anarchistische Erkenntnistheorie	134
3.4.2	Anything goes	136
3.4.3	Irrationales Vorgehen in der Wissenschaft	138
3.4.4	Wissenschaft als eine unter vielen Lebensformen	140
3.4.5	Überwachung der Wissenschaft in der Demokratie	141
3.4.6	Kritik	142
3.4.7	Zusammenfassung für die SOE	143
3.5	Kuhn	144
3.5.1	Paradigma	144
3.5.2	Normale Wissenschaft	145
3.5.3	Das Lösen von Rätseln	146
3.5.4	Anomalien	147
3.5.5	Revolutionäre Wissenschaft	148
3.5.6	Inkommensurabilität	150
3.5.7	Paradigmawechsel	151
3.5.8	Kritik	154
3.5.9	Zusammenfassung für die SOE	156
3.6	Konstruktivismus	157
3.6.1	Piagets genetische Epistemologie	158
3.6.2	Handlung statt Wahrnehmung	159
3.6.3	Empirismus, Inneismus und Autoregulation	160
3.6.4	Glaserfelds Radikaler Konstruktivismus	162
3.6.5	Zum Verhältnis zwischen Wissen und Wirklichkeit	164
3.6.6	Kernthesen des Radikalen Konstruktivismus	166
3.6.7	Foersters operative Erkenntnistheorie	167
3.6.8	Organisation der Organisation	168
3.6.9	Kritik	169
3.6.10	Zusammenfassung für die SOE	172

3.7	Systemtheorie	173
3.7.1	Churchmans Systemansatz	173
3.7.2	Wissenschaft der Disziplinen oder Systemansatz	175
3.7.3	Ethik als Theorie der angemessenen Ziele	176
3.7.4	“Feinde” des Systemansatzes	177
3.7.5	Verzicht auf die Idee der Systemrationalität	178
3.7.6	Hejls Systemtheorie	180
3.7.7	Kastners Systemansatz	182
3.7.8	Kritik	183
3.7.9	Zusammenfassung für die SOE	184
3.8	Zusammenfassung: Wissenschaftstheoretische Grundlage zur SOE	185
4.	Theoretische Grundlagen zur Systemverträglichen Organisationsentwicklung (SOE)	189
4.1	Beiträge aus der Psychologie	189
4.1.1	Dörner	190
4.1.1.1	Die Logik des Mißlingens	191
4.1.1.2	Fehler in den Phasen der Handlungsregulation	193
4.1.1.3	Expertise beim Lösen komplexer Probleme	195
4.1.1.4	Kritik	198
4.1.1.5	Beitrag an die SOE	199
4.1.2	Schönplflug	200
4.1.2.1	Die Ursachen von Streß	200
4.1.2.2	Individuelle Streßprävention	201
4.1.2.3	Organisationelle Streßprävention	203
4.1.2.4	Probleme der organisationellen Streßprävention	204
4.1.2.5	Kritik	206
4.1.2.6	Beitrag an die SOE	207
4.1.3	Lantermann	208
4.1.3.1	Zur “Unbestimmtheit” der Problemlage	208
4.1.3.2	Zur “Unbestimmtheit” als mentalem Konstrukt	210
4.1.3.3	Wertaktivierung als unbestimmtheits-reduzierender Prozeß	210

4.1.3.4	Vorwissen, Emotionen und Unbestimmtheits-Reduktion	212
4.1.3.5	Ökologische Orientierung schafft Unbestimmtheit	213
4.1.3.6	Kritik	215
4.1.3.7	Beitrag an die SOE	216
4.1.4	Kuhl	218
4.1.4.1	Persönliche Determinanten der Handlungskontrolle	218
4.1.4.2	Situative Determinanten der Handlungskontrolle	220
4.1.4.3	Kriterien zur Definition einer handlungs- bzw. lageorientierten Aktivität	221
4.1.4.4	Bedingungen für Lage- bzw. Handlungsorientierung	222
4.1.4.5	Kritik	224
4.1.4.6	Beitrag an die SOE	225
4.2	Beiträge aus der Soziologie	226
4.2.1	Luhmann	227
4.2.1.1	Kontingenz, Komplexität, Sinn und Selektion	230
4.2.1.2	Erleben und Handeln, Handlung und Kommunikation	231
4.2.1.3	Subjekt, System, Umwelt	233
4.2.1.4	Kritik	234
4.2.1.5	Beitrag an die SOE	237
4.2.2	Türk	242
4.2.2.1	Fiktionen und Fassaden: Die Entmythologisierung der Organisationstheorie	245
4.2.2.2	Zeit und Bewegung: Die Dynamisierung der Organisationstheorie	247
4.2.2.3	Kultur und Lebenswelt als Rehumanisierung der Organisationstheorie	251
4.2.2.4	Kontrolle und Widerspruch: Die Politisierung der Organisationstheorie	254
4.2.2.5	Kritik	257
4.2.2.6	Beitrag an die SOE	258

4.2.3	Weick	260
4.2.3.1	Organisieren	261
4.2.3.2	Taktiken des Nachdenkens über das Organisieren	265
4.2.3.3	Analyse von Interdependenz und ineinandergreifendem Verhalten	267
4.2.3.4	Analyse von natürlicher Auslese und Gestalten	268
4.2.3.5	Analyse von Selektion und Retention	271
4.2.3.6	Implikationen des Organisierens für die Praxis	272
4.2.3.7	Kritik	274
4.2.3.8	Beitrag an die SOE	277
4.2.4	Hejl	278
4.2.4.1	Konstruktivistische Sozialtheorie	279
4.2.4.2	Folgeprobleme des Übergangs zum erkenntnistheoretischen Konstruktivismus	280
4.2.4.3	Ethiken 1. und 2. Ordnung	282
4.2.4.4	Soziale Systeme in einer konstruktivistischen Sozialtheorie	286
4.2.4.5	Selbstregelung sozialer Systeme	287
4.2.4.6	Abwechseln von Hierarchie und Heterarchie	288
4.2.4.7	Kritik	289
4.2.4.8	Beitrag an die SOE	291
4.3	Beiträge aus der Betriebswirtschaftslehre	292
4.3.1	Ulrich	292
4.3.1.1	Die Unternehmung als produktives soziales System	293
4.3.1.2	Bausteine ganzheitlichen Denkens	295
4.3.1.3	Unternehmungsführung auf operativer und strategischer Ebene	300
4.3.1.4	Unternehmungsführung auf normativer Ebene	302
4.3.1.5	Unternehmungsführung als Management der Umweltbeziehungen	306
4.3.1.6	Kritik	310

4.3.1.7 Beitrag an die SOE	313
4.3.2 Probst	313
4.3.2.1 Management als Konstruktion von Wirklichkeiten	314
4.3.2.2 Entwicklungsorientiertes Management	316
4.3.2.3 Ansätze zu entwicklungsorientiertem Handeln	317
4.3.2.4 Analyse der Gestaltungsvoraussetzungen ..	319
4.3.2.5 Grundaussagen eines entwicklungs- orientierten Managements	321
4.3.2.6 Kritik	324
4.3.2.7 Beitrag an die SOE	326
4.3.3 Kirsch	326
4.3.3.1 Folgen der Spätphilosophie Wittgensteins ..	327
4.3.3.2 Ein organisationstheoretischer Bezugsrahmen	329
4.3.3.3 Die fortschrittsfähige Unternehmung	331
4.3.3.4 Selbstreferentialität	332
4.3.3.5 “Naive” versus “geläuterte” Ganzheitlichkeit?	334
4.3.3.6 Kritik	335
4.3.3.7 Beitrag an die SOE	338
 5. Ergebnis und Diskussion	 339
 Literaturverzeichnis	 355
Lebenslauf	371

Abbildungen

Abb. 1: Der Verhaltenswürfel zur Rasterung von Prozessen der Systemverträglichen Organisationsentwicklung	22
2: System, dargestellt am Beispiel des Wirkungsgefüges Verkehr	26
3: Verschiedene Abgrenzungsmöglichkeiten eines Systems durch den die Systemgrenzen festlegenden Beobachter ..	27
4: Autopoietisches System	29
5: Allopoietisches System	30
6: Nicht-triviale Maschine mit innerem Zustand z	31
7: Triviale Maschine	32
8: Synreferenz	33
9: Ein Bezugsrahmen systemtheoretischer Begriffe für die Systemverträgliche Organisationsentwicklung	34
10: Organisationsentwicklung im systemtheoretischen Bezugsrahmen	35
11: Strukturelle Kongruenz	37
12: Funktionale Organisation	38
13: Struktur	39
14: Verhaltenswürfel nach Kastner	40
15: Zentrale Begriffe zur Systemverträglichen Organisationsentwicklung	42
16: Aktionsforschungsprozeß im Hinblick auf die Organisationsentwicklung nach French	44
17: Aktionsforschungsmodell nach Shepard	45
18: Entwicklung von Produktivität, Zahl der beherrschten Operationen, Monotonieempfindlichkeit und Personalschlag nach Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen ...	51
19: Multidimensionaler Ansatz (personaler und strukturaler Ansatz) der Organisationsentwicklung	52
20: Zentrale Subsysteme einer Organisation nach French und Bell	54
21: Führungs- und Verhaltensgitter nach Blake und Mouton ..	58

Abb. 22: Teamkonzept im strukturalen Ansatz der Organisationsentwicklung bei Siemens	60
23: Cäsars Art, die Welt zu erkennen, nach der repräsentationistischen Metapher	96
24: Die epistemologische Odyssee zwischen Szylla und Charybdis	97
25: Tropholaxis	99
26: Kosmisch-evolutionäre Stufen nach Popper	117
27: Biologische Systeme und ihre Teile	118
28: Phasen der Handlungsregulation	191
29: Sequenzierung des Frage- und Entscheidungsverhaltens bei Managern und Studenten	196
30: Ansatzpunkte und Formen der Streßbewältigung und -prävention	202
31: Ein Prozeßmodell der Handlungskontrolle	221
32: Ein metakognitives Modell der Handlungskontrolle	223
33: Einteilung von Systemen	233
34: Betrachtungsebenen von Organisationen	253
35: Was beim Organisieren getan wird und was eine Organisation ist	261
36: Darstellung des aphoristischen Gedichts "Mehrheits-herrschaft" in einem Organisationsdiagramm	264
37: Wandlungen im Inhalt des Prozesses des Organisierens in symbolischer Darstellung	269
38: Modell des Organisierens nach Weick	274
39: Systemarten und Problemebenen	298
40: Merkmale operativer und strategischer Entscheide	301
41: Bestimmung der Unternehmungsmoral	304
42: Führungsebenen	305
43: Verteilung operativer, strategischer und normativer Führungsaufgaben	306
44: Die Unternehmung als Element gesellschaftlicher Systeme	309
45: Ein organisationstheoretischer Bezugsrahmen	329

Tabellen

Tab. 1: Kriterien der teilautonomen Arbeitsgruppe nach Gulowsen	63
2: Wirkung verschiedener Vorgehensweisen von OE	70
3: Annahmen im Menschenbild der Organisationsentwicklung und der Wirtschaftswissenschaft	77
4: Beiträge der Dörnerschen Kognitionspsychologie zur SOE	199
5: Funktionalität und Effizienz der Bewältigungs- und Präventionsformen	205
6: Beiträge der Schönplugschen Streßpräventionsforschung zur SOE	207
7: Beiträge der Lantermanschen Ökopsychologie zur SOE	217
8: Beiträge der Kuhlschen Handlungskontrolltheorie zur SOE	226
9: Beiträge der Luhmannschen Systemtheorie zur SOE	242
10: Modelle der Veränderung von Organisationen im Zeitablauf	249
11: Beiträge der Türkschen Organisationstheorie zur SOE	260
12: Beiträge der Weickschen Theorie des Organisierens zur SOE	278
13: Beiträge der konstruktivistischen Sozialtheorie Hejls zur SOE	291
14: Beiträge des St.Galler Managementmodells von Ulrich und Probst zur SOE	313
15: Beiträge des entwicklungsorientierten Managements von Probst zur SOE	326
16: Beiträge der Theorie der fortschrittsfähigen Organisation von Kirsch zur SOE	338
17: Kriterien Systemverträglicher Organisationsentwicklung	353