

Inhaltsübersicht

Vorwort	19
1 Einführung	21
1.1 Die Herausforderung	21
1.2 Grundlagen	22
1.3 Methodik und Vorgehensweise	42
1.4 Vertiefungsfragen	43
2 Die strategische Organisation	44
2.1 Verhalten: Von unbewußt zu bewußt	44
2.2 Effektivität: Das explizite Ziel im Vordergrund	68
2.3 Kraftentwicklung: Absolut und relativ	82
2.4 Stimmigkeit: Zentrale Handlungsmaxime	96
2.5 Zusammenfassung	132
2.6 Vertiefungsfragen	132
3 Die mechanische Organisation	134
3.1 Bezugsrahmen: Das Ordnungsraster	134
3.2 Uhrwerke: Der Bewegungszusammenhang	154
3.3 Regelkreise: Einführung der Finalität	167
3.4 Zusammenfassung	183
3.5 Vertiefungsfragen	183
4 Die organische Organisation	184
4.1 Erforderliche Varietät	184
4.2 Externinduzierte Selbstorganisation	189
4.3 Begrenzte Autopoiese	194
4.4 Heterarchische Hierarchie	197
4.5 Bewußte Eigendynamik	203
4.6 Gesteuerte Evolution	215
4.7 Zusammenfassung	223
4.8 Vertiefungsfragen	224
5 Die kulturelle Organisation	225
5.1 Kulturentstehung	225
5.2 Kulturerkrankung	247
5.3 Kulturgliederung	254

5.4	Kulturentwicklung	258
5.5	Kultureinbindung	269
5.6	Zusammenfassung	274
5.7	Vertiefungsfragen	275
6	Die intelligente Organisation	276
6.1	Wissen als Basis	277
6.2	Lernen als Prozeß	288
6.3	Intelligenzfelder als Ansatzpunkte	307
6.4	Zusammenfassung	318
6.5	Vertiefungsfragen	318
7	Die virtuelle Organisation	320
7.1	Grundlagen	320
7.2	Fokus auf Virtual Reality: Organisationsnachbildung	349
7.3	Fokus auf Kernkompetenz: Organisationsneugestaltung	358
7.4	Virtuelle Organisation als strategische Option	382
7.5	Zusammenfassung	403
7.6	Vertiefungsfragen	405
8	Ausblick	406
	Abkürzungsverzeichnis	409
	Literaturverzeichnis	410
	Personenverzeichnis	435
	Stichwortverzeichnis	441

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	19
1 Einführung	21
1.1 Die Herausforderung	21
1.2 Grundlagen	22
1.2.1 Die Systemhierarchie: Boulding	22
1.2.2 Der Konstruktivismus	28
1.2.2.1 Sozialkonstruktivismus: Berger und Luckmann	28
1.2.2.2 Kommunikationstheoretischer Konstruktivismus: Watzlawick	30
1.2.2.3 Radikaler Konstruktivismus: v. Glasersfeld	31
1.2.3 Der evolutorische Gigatrend: Laszlo	33
1.2.4 Die Metapher der Grenzenlosigkeit: Ohmae, Kanter und Ashkenas et al.	36
1.2.5 Der „Crazy-Times-Kreislauf“: Peters	38
1.2.6 Die Denkhüte: de Bono	41
1.3 Methodik und Vorgehensweise	42
1.4 Vertiefungsfragen	43
2 Die strategische Organisation	44
2.1 Verhalten: Von unbewußt zu bewußt	44
2.1.1 Pragmatisch-präskriptive Strategiekonzepte	45
2.1.1.1 Wettbewerbsstrategien als Positionierung	46
2.1.1.2 Merkmalshierarchie als Konzeptionalisierung	47
2.1.1.2.1 Potentialorientierung	47
2.1.1.2.2 Komplexitätsreduktion	49
2.1.1.2.3 Aktionsorientierung	50
2.1.1.3 Portfoliomatrix als Instrumentalisierung	54
2.1.2 Empirisch-deskriptive Strategiekonzepte	57
2.1.2.1 Wie verhalten sich Manager?	58
2.1.2.2 Welche Strategien gibt es?	59
2.1.2.3 Funktionieren strategische Planungen?	60
2.1.3 Empirisch-präskriptive Strategiekonzepte	61
2.1.3.1 In Search of Excellence: Peters und Waterman	62
2.1.3.2 Built to Last: Collins und Porras	64
2.1.4 Konsequenz: Das Prinzip des strategischen Verhaltens	66
2.2 Effektivität: Das explizite Ziel im Vordergrund	68
2.2.1 Effektivitätsinhalte	68
2.2.1.1 Vier grundlegende Ansätze zur Zielartikulation	69
2.2.1.2 Weiterführende Überlegungen zur Zielvorgabe	72
2.2.1.2.1 Shareholder Value	72
2.2.1.2.2 Effektivität von Non-Profit-Organisationen	74

2.2.1.3	Macht und Legitimität als Basis	76
2.2.2	Effektivitätsbestimmung	77
2.2.2.1	Operationalisierung	77
2.2.2.2	Kulturelle Relativierung	79
2.2.2.3	Methodische Relativierung	79
2.2.2.4	Synthese: Das Vier-Ebenen-Modell	80
2.2.3	Konsequenz: Das Prinzip der strategischen Effektivität	81
2.3	Kraftentwicklung: Absolut und relativ	82
2.3.1	Strategische Potentiale	83
2.3.1.1	Absolute Potentiale: Organizational Capabilities	83
2.3.1.2	Relative Potentiale: Kernkompetenzen	84
2.3.2	Strategische Bewegungen	87
2.3.2.1	Branchenbewegungen	87
2.3.2.2	Personelle Bewegungen	89
2.3.3	Strategische Barrieren	89
2.3.3.1	Marktbarrieren	90
2.3.3.2	Fluktuationsbarrieren	92
2.3.4	Konsequenz: Das Prinzip der strategischen Kräfte	93
2.4	Stimmigkeit: Zentrale Handlungsmaxime	96
2.4.1	Stimmigkeitsinhalte: Der Gestaltungsbereich	96
2.4.1.1	Grundthese	97
2.4.1.2	Theoretische Fundierung	99
2.4.1.3	Gegenthese	100
2.4.2	Stimmigkeitsprüfung: Die Techniken	102
2.4.2.1	Pragmatisch-heuristisch: Stimmigkeitsmatrizen	102
2.4.2.1.1	Der Scoring-Ansatz	103
2.4.2.1.2	Der Matrix-Ansatz	103
2.4.2.2	Empirisch-großzählig: Mustererkennung	105
2.4.3	Stimmigkeitserkenntnisse: Der situative Ansatz	109
2.4.3.1	Monovariablen Ansätze	110
2.4.3.1.1	Umweltdynamik: Burns und Stalker	110
2.4.3.1.2	Umweltdifferenzierung: Lawrence und Lorsch	112
2.4.3.1.3	Organisationsgröße als Determinante: Blau und Schoenherr	113
2.4.3.1.4	Produktionstechnologie: Woodward	114
2.4.3.1.5	Informationstechnologie: Kubicek	116
2.4.3.2	Multivariable Ansätze	116
2.4.3.2.1	Organisationsbezug: Die Aston-Studie	116
2.4.3.2.2	Marktbezug: Die PIMS-Studie	119
2.4.3.3	Konfigurationsansätze	121
2.4.3.3.1	Struktur und Umfeld: Mintzberg	122
2.4.3.3.2	Erfolg und Mißerfolg: Miller und Friesen	122

2.4.3.3.3	Branchenentwicklung: Scholz	125
2.4.3.3.4	Das Quantum-Modell: Miller und Friesen	127
2.4.4	Stimmigkeitsautomatik: Die Vision als Leitsystem	130
2.4.5	Konsequenz: Das Prinzip der strategischen Stimmigkeit	131
2.5	Zusammenfassung	132
2.6	Vertiefungsfragen	132
3	Die mechanische Organisation	134
3.1	Bezugsrahmen: Das Ordnungsraster	134
3.1.1	Die theoretische Perspektive: Strukturelle Grundformen	134
3.1.1.1	Strukturierung des Realsystems	135
3.1.1.1.1	Eindimensional: funktionale und divisionale Struktur	136
3.1.1.1.2	Mehrdimensional: Matrix-Struktur	137
3.1.1.1.3	Übergeordnet: Holding-Struktur	140
3.1.1.2	Strukturierung des Weisungssystems	141
3.1.1.2.1	Einlinien-Struktur: Reinform und Stab-Linien-Struktur	141
3.1.1.2.2	Mehrlinien-Struktur	142
3.1.1.2.3	Netzwerk-Struktur	143
3.1.2	Die pragmatische Perspektive: Erweiterung formaler Organisationsstrukturen	147
3.1.2.1	Projektorganisation	147
3.1.2.2	Adhocratie	148
3.1.2.3	Parallelorganisation	148
3.1.3	Die empirische Perspektive: Strukturmuster in der Praxis	149
3.1.3.1	Der Chandler-Ansatz	149
3.1.3.1.1	Structure follows strategy	149
3.1.3.1.2	Strategy follows structure	150
3.1.3.2	Großzahlige Studien	151
3.1.3.2.1	Schritte zur divisionalen Struktur	151
3.1.3.2.2	International Organizational Observatory/European Business Analysis (IOO/EBA)-Studie	152
3.1.4	Konsequenz: Das Prinzip der effizienten Bezugsrahmen	153
3.2	Uhrwerke: Der Bewegungszusammenhang	154
3.2.1	Klassische Ansätze: Scientific Management	155
3.2.1.1	Grundidee: Ablaufoptimierung als Ziel	155
3.2.1.2	Bewertung: „Taylorismus“ als Vorwurf	156
3.2.2	Moderne Ansätze: Business Reengineering	157
3.2.2.1	Grundidee: Structure follows process	157
3.2.2.1.1	Wertschöpfungskette als Basis	157
3.2.2.1.2	Prozeß als Gestaltungsobjekt	159
3.2.2.1.3	Beispiel: Projektsynchronisation als Ablaufoptimierung	161
3.2.2.2	Bewertung: Business Reengineering als Neotaylorismus	163

3.2.3	Konsequenz: Das Prinzip der wertschöpfungsorientierten Uhrwerke . . .	166
3.3	Regelkreise: Einführung der Finalität	167
3.3.1	Explizite Regelkreistheorie: Die Betriebskybernetik	167
3.3.1.1	Die Basis	168
3.3.1.1.1	Regelungstheoretische Grundbegriffe	168
3.3.1.1.2	Partialmodelle der Zustands- und Stellgrößenseite	170
3.3.1.2	Verhaltensformen von Regler und Regelstrecke	172
3.3.1.3	Strategiehierarchie	173
3.3.1.4	Bewertung: Regelkreise als Handlungsunterstützung	174
3.3.2	Implizite Regelkreistheorie: Neue Institutionenökonomik	174
3.3.2.1	Die Transaktionskostentheorie	175
3.3.2.2	Die Theorie der Verfügungsrechte	178
3.3.2.3	Die Principal-Agent-Theory	179
3.3.2.4	Vergleich der Teiltheorien	181
3.3.3	Konsequenz: Das Prinzip der strategischen Kybernetik	182
3.4	Zusammenfassung	183
3.5	Vertiefungsfragen	183
4	Die organische Organisation	184
4.1	Erforderliche Varietät	184
4.1.1	Grundidee	184
4.1.2	Der Münchner Ansatz	186
4.1.3	Konsequenz: Das Prinzip der erforderlichen Varietät	188
4.2	Externinduzierte Selbstorganisation	189
4.2.1	Grundidee	189
4.2.2	Zentrale Ansätze	189
4.2.2.1	Der Ansatz von Weick	190
4.2.2.2	Der St. Galler Ansatz von Malik und Probst	191
4.2.3	Konsequenz: Das Prinzip der externinduzierten Selbstorganisation	194
4.3	Begrenzte Autopoiese	194
4.3.1	Grundidee	195
4.3.2	Der Ansatz von Maturana	195
4.3.3	Konsequenz: Das Prinzip der begrenzten Autopoiese	196
4.4	Heterarchische Hierarchie	197
4.4.1	Grundidee	198
4.4.2	Zentrale Ansätze	199
4.4.2.1	Der biokybernetische Ansatz von Beer	199
4.4.2.2	Der soziologische Ansatz von Bühl	202
4.4.3	Konsequenz: Das Prinzip der heterarchischen Hierarchie	203
4.5	Bewußte Eigendynamik	203
4.5.1	Grundidee	204
4.5.2	Zentrale Ansätze	204

4.5.2.1	Permanentes Wachstum: Der Ansatz von Greiner	205
4.5.2.2	Wachstum und Tod: Der Ansatz von Adizes	206
4.5.2.3	Wachstum und Effektivität: Der Ansatz von Quinn und Cameron	210
4.5.2.4	Ökologisches Wachstum: Der Ansatz von Hurst	212
4.5.3	Konsequenz: Das Prinzip der bewußten Eigendynamik	215
4.6	Gesteuerte Evolution	215
4.6.1	Grundidee	216
4.6.2	Zentrale Ansätze	216
4.6.2.1	Das Überleben der Tüchtigsten: Darwin	216
4.6.2.2	Das Überleben von Ideen: Weick	218
4.6.2.3	Das Überleben von Organisationen: Luhmann	219
4.6.2.4	Das Überleben von Populationen: Hannan/Freeman und McKelvey/Aldrich	220
4.6.3	Konsequenz: Das Prinzip der gesteuerten Evolution	223
4.7	Zusammenfassung	223
4.8	Vertiefungsfragen	224
5	Die kulturelle Organisation	225
5.1	Kulturentstehung	225
5.1.1	Grundidee	225
5.1.2	Kulturmanifestation	227
5.1.2.1	Das 3-Ebenen-Modell von Schein	227
5.1.2.2	Das Lambda-Modell	232
5.1.3	Kulturcharakterisierung	233
5.1.3.1	Kulturarten	234
5.1.3.2	Kulturstärke	239
5.1.4	Kulturwirkungen	240
5.1.4.1	Nutzen einer starken Kultur	241
5.1.4.2	Gefahren einer starken Kultur	242
5.1.5	Kulturkritik	242
5.1.6	Konsequenz: Das Prinzip der organisationskulturellen Dualität	244
5.2	Kulturerkrankung	247
5.2.1	Die Grundidee	247
5.2.2	Pathologiebeschreibung: Zentrale Ansätze	247
5.2.2.1	Systemstörungen: Türk	248
5.2.2.2	Verhaltensstörungen: Kets de Vries	249
5.2.3	Pathologieentstehung: Ein Ebenenmodell	251
5.2.4	Konsequenz: Das Prinzip der organisationskulturellen Pathologie- vermeidung	253
5.3	Kulturgliederung	254
5.3.1	Grundidee	254
5.3.2	Funktionale Teilkulturen	254

5.3.3	Landeskulturelle Werte	255
5.3.3.1	Geschäftskultur: Hofstede	255
5.3.3.2	Kulturpole: Hampden-Turner und Trompenaars	256
5.3.4	Konsequenz: Das Prinzip der organisationskulturellen Hierarchie	257
5.4	Kulturentwicklung	258
5.4.1	Grundidee	258
5.4.2	Kulturerfassung	259
5.4.2.1	Objektive Kulturerfassung	259
5.4.2.2	Subjektive Kulturerfassung	260
5.4.3	Kulturprägung	261
5.4.3.1	Funktionale Kulturnutzung	261
5.4.3.1.1	Grundidee	261
5.4.3.1.2	Organisationssymbolik	262
5.4.3.1.3	Kulturmanagement	263
5.4.3.2	Interpretative Situationsdefinition	265
5.4.3.2.1	Grundidee	265
5.4.3.2.2	Organisationsdramatik	265
5.4.4	Konsequenz: Das Prinzip der organisationskulturellen FOSI-Integration	267
5.5	Kultureinbindung	269
5.5.1	Grundidee	269
5.5.2	Stimmigkeitsnotwendigkeiten	270
5.5.2.1	Intra-Kultur-Fit	270
5.5.2.2	Kultur-Strategie-Fit	270
5.5.2.3	Kultur-System-Fit	271
5.5.2.4	Kultur-Umwelt-Fit	272
5.5.3	Konsequenz: Das Prinzip der organisationskulturellen Stimmigkeit	273
5.6	Zusammenfassung	274
5.7	Vertiefungsfragen	275
6	Die intelligente Organisation	276
6.1	Wissen als Basis	277
6.1.1	Grundidee	277
6.1.2	Konzeptionell: Strukturierung der Wissensbasis	278
6.1.2.1	Das hierarchische Schichtenmodell	278
6.1.2.2	Ein vereinfachtes Schnittmengenmodell	280
6.1.3	Paradigmatisch: Leitbilder der Wissensbasis	282
6.1.3.1	„Intelligence“ als strategierelevante Information: Wilensky	282
6.1.3.2	„Intellect“ als Schlüssel zu Produktivität und Wohlstand: Quinn	283
6.1.3.3	Corporate Intelligence Quotient: Holzner und Bloemer	283
6.1.3.4	Emotionale Intelligenz: Goleman	285
6.1.4	Pragmatisch: Realisation der Wissensbasis	285
6.1.5	Konsequenz: Das Prinzip der optimierten Wissensbasis	288

6.2 Lernen als Prozeß	288
6.2.1 Grundidee	289
6.2.2 Zentrale Lernprozesse	290
6.2.2.1 Lernperspektiven	291
6.2.2.2 Lernauslöser	293
6.2.2.3 Lernpfade	294
6.2.2.4 Lernschleifen	297
6.2.2.5 Lernblockaden	299
6.2.2.5.1 Problembereiche	300
6.2.2.5.2 Bezug zur Vitalität	301
6.2.2.6 Lerntheorie	302
6.2.2.7 Lernfähigkeit	303
6.2.2.8 Lern-/Lehrprozesse	304
6.2.2.9 Entlernen	305
6.2.3 Konsequenz: Das Prinzip der kooperativen Selbstqualifikation	306
6.3 Intelligenzfelder als Ansatzpunkte	307
6.3.1 Grundidee	307
6.3.2 Die Intelligenzfelder im Detail	309
6.3.2.1 M→M-Lernen: Parametrisches Lernen	309
6.3.2.2 O→M-Lernen: Strukturelles Lernen	310
6.3.2.3 K→M-Lernen: Schemabezogenes (neuronaes) Lernen	310
6.3.2.4 M→O-Lernen: Assimilation	311
6.3.2.5 O→O-Lernen: Akkomodation	313
6.3.2.6 K→O-Lernen: Äquilibrium	314
6.3.2.7 M→K-Lernen: Lernen über Artefakte	315
6.3.2.8 O→K-Lernen: Lernen über Normen und Werte	316
6.3.2.9 K→K-Lernen: Lernen über Grundannahmen	316
6.3.3 Konsequenz: Das Prinzip der kognitiven Intelligenzfeldmorphologie	317
6.4 Zusammenfassung	318
6.5 Vertiefungsfragen	318
7 Die virtuelle Organisation	320
7.1 Grundlagen	320
7.1.1 Der Begriff der Virtualität	320
7.1.2 Evolution der Virtualitätskonzepte	323
7.1.2.1 Virtuelle Speicher	323
7.1.2.2 Virtuelle Realität	323
7.1.2.3 Virtuelle Erzeugnisse	324
7.1.2.4 Virtuelle Organisationen	326
7.1.2.4.1 Die Phase der (unbewußten) Vorläufer	326
7.1.2.4.2 Die Phase der (übertriebenen) Euphorie	327
7.1.2.4.3 Die Phase der (bewußten) Konzeptionalisierung	328

7.1.2.4.4	Die Phase der Ernüchterung	329
7.1.2.5	Zwischenergebnis	329
7.1.3	Theoretische Fundierung	330
7.1.3.1	Systemtheorie: Die ganzheitliche Basis	330
7.1.3.2	Erkenntnistheorie: Die konstruktivistische Perspektive	333
7.1.3.3	Verhaltenstheorie: Die organisationskulturellen Grundlagen	335
7.1.3.4	Spieltheorie: Die strategische Interaktion	339
7.1.3.5	Transaktionskostentheorie: Die kostenminimierende Institutionalisierung	341
7.1.3.6	Regelkreistheorie: Die duale Regelung	343
7.1.3.7	Lerntheorie: Die kontinuierliche Potentialentwicklung	344
7.1.3.8	Organisationstheorie: Sphärische Netze	345
7.1.3.9	Zwischenergebnis	347
7.1.4	Konsequenz: Das Prinzip der organisatorischen Virtualisierung	348
7.2	Fokus auf Virtual Reality: Organisationsnachbildung	349
7.2.1	Grundidee	349
7.2.2	Manifestation	349
7.2.2.1	Das virtuelle Büro	350
7.2.2.2	Das virtuelle Einzelunternehmen	353
7.2.3	Operationalisierungsüberlegungen	356
7.2.4	Konsequenz: Das Prinzip der virtuellen Organisationsnachbildung	357
7.3	Fokus auf Kernkompetenz: Organisationsneugestaltung	358
7.3.1	Grundidee	358
7.3.2	Manifestation	360
7.3.2.1	Die virtuelle Abteilung	360
7.3.2.2	Virtuelle Verbundunternehmen	364
7.3.2.2.1	Basisüberlegungen	364
7.3.2.2.2	Rechtliche Überlegungen	368
7.3.2.2.3	Überlegungen zur integrativen Klammer	370
7.3.2.2.4	Controllingüberlegungen	373
7.3.3	Operationalisierungsüberlegungen	378
7.3.4	Konsequenz: Das Prinzip der virtuellen Organisationsneugestaltung	381
7.4	Virtuelle Organisation als strategische Option	382
7.4.1	Grundidee	382
7.4.2	Strategieformulierung virtueller Organisationen nach den strategischen Prinzipien	383
7.4.2.1	Strategische Effektivität virtueller Organisationen	383
7.4.2.2	Strategisches Verhalten virtueller Organisationen	386
7.4.2.2.1	Basisüberlegungen	387
7.4.2.2.2	Prozeßaspekt	387
7.4.2.2.3	Exemplarische Vertiefung: Virtualisierung im Handel	389
7.4.2.3	Strategische Kräfte virtueller Organisationen	392

7.4.2.3.1	Virtualisierungspotentiale	392
7.4.2.3.2	Virtualisierungsbewegungen	394
7.4.2.3.3	Virtualisierungsbarrieren	397
7.4.2.4	Strategische Stimmigkeit virtueller Organisationen	398
7.4.2.4.1	Komponentenbezogen	398
7.4.2.4.2	Prozeßbezogen	399
7.4.3	Konsequenz: Das Prinzip der strategischen Virtualisierung	401
7.5	Zusammenfassung	403
7.6	Vertiefungsfragen	405
8	Ausblick	406
	Abkürzungsverzeichnis	409
	Literaturverzeichnis	410
	Personenverzeichnis	435
	Stichwortverzeichnis	441