

INHALT

EINLEITUNG: DER GEPLANTE WANDEL VON ORGANISATIONEN:	
EINE FALLSTUDIE MIT SYSTEMTHEORETISCHEM HINTERGRUND	1
(1) Der geplante Wandel von Organisationen	4
(2) Kybernetik II. Ordnung und Theorie autopoietischer Systeme: Die Entdeckung des Beobachters	8
(3) Die Konstruktion einer Theorie der strategischen Führung	19
(4) Die Beobachtung einer Reorganisation: Der Umgang mit Unterscheidungen, Autonomie und Komplexität	24
KAPITEL I: REORGANISATION - DER UMGANG MIT UNTERSCHIEDUNGEN	29
I.1 Die Form des Unternehmens als Ausdruck einer Unterscheidung	30
I.11 Der Beobachter	32
I.12 Das "law of calling": Die Entstehung von Identität	41
I.13 Das "law of crossing": Wandel als ein Wechsel von Unterscheidungen	43
I.2 Re-entry: Die Form in der Form	49
I.21 Selbstbeobachtung als Wiedereinführung einer Unterscheidung	50
I.22 Der Re-entry als Bedingung für Systemrationalität	55
I.23 Die Management-Episode: Thematisierung der Einheit der Differenz	59
I.3 Die Form des Unternehmens und der geplante Wandel der Siemens AG	63
I.31 Strukturelle Trägheit: Die Entstehung von Autonomie und Komplexität	65
I.32 Reorganisation: Re-entry und Unterscheidungswechsel	68
I.33 Der Wiedereintritt des Unternehmens in die Organisation	75

ZWISCHENBETRACHTUNG : DIE SELBSTREFERENZ

WISSENSCHAFTLICHER BEOBACHTUNG	82
(1) Beobachtung als Interpretation	83
(2) Dichte Beschreibung: Theoretischer Zugang zu einer Fallstudie	89
(3) Methodischer Zugang: Narratives Interview und Dokumentenanalyse	93

KAPITEL II: REORGANISATION - DER UMGANG MIT AUTONOMIE **99**

II.1 Offenheit und/oder Geschlossenheit von Organisationen	99
II.11 Autonomie und Identität	100
II.12 Die Emergenz autonomer Teilsysteme	106
II.13 Konzerne als Verbindung autonomer Teilsysteme	114
II.2 Autonomie als Problem von Konzernen?	123
II.21 Die M-Form als Quelle der Autonomie	124
II.22 Die Führung autonomer Einheiten	129
II.23 Autonomie und die Nutzung von Synergien	136
II.3 Die Handhabung autonomer Strukturen	141
II.31 Die "Öffnung" autonomer Teilsysteme	141
II.32 Die neue Rolle der Zentrale	145
II.33 Flexibilität statt Synergien	153

EXKURS: PARADOXIEN ALS TREIBENDE KRAFT

DER KONZERNENTWICKLUNG	158
(1) Die Form der Paradoxie	159
(2) Der Umgang mit Paradoxien	164
(3) Die Paradoxie des Neuen und Perspektiven einer offenen Zukunft	170

KAPITEL III: REORGANISATION - DER UMGANG MIT KOMPLEXITÄT	175
III.1 Produktion und/oder Reduktion von Komplexität	175
III.11 Die Form der Komplexität	176
III.12 Komplette Relationierung: Zur Entsprechung von System- und Umweltkomplexität	181
III.13 Selektive Relationierung: Komplexität als Beobachterphänomen	186
III.2 Komplexität als Referenzpunkt des strukturellen Wandels	192
III.21 Lose Koppelung und Interdependenzunterbrechung: Die Bewältigung sachlicher Komplexität	194
III.22 Polyzentrismus: Steigerung der inneren Varietät	202
III.23 Partielle Zentralisierung: Die Produktion von Eindeutigkeit	212
III.3 Prozeßorientierung und Komplexitätshandhabung	220
III.31 Funktionale Differenzierung und Bürokratie: Die Entstehung sozialer Komplexität	221
III.32 Reengineering: Die Umstellung von Bürokratie auf Kommunikation	225
III.33 Prozeßorientierung als "zweite Stufe" der Reorganisation der Siemens AG	231
FAZIT: SYSTEMTHEORIE ALS HEURISTIK FÜR DIE BEOBACHTUNG DES GEPLANTEN WANDELS	237
Literatur	243

ABBILDUNGEN

Abb. E-1:	Die Triviale Maschine	10
Abb. E-2:	Die Nicht-triviale Maschine	13
Abb. E-3:	Gesamtbezugsrahmen einer Theoriekonstruktion einer strategischen Führung	21
Abb. I-1:	Entwicklungsphasen der Konzernorganisation	47
Abb. I-2:	Die Organisation der Siemens AG nach dem Zusammenschluß 1969	65
Abb. I-3:	Zeitlicher Ablauf der Neuausrichtung der Organisation der Siemens AG	71
Abb. I-4:	Paradigmawechsel in der Unternehmensorganisation	73
Abb. I-5:	Die Organisationsstruktur der Siemens AG	74
Abb. I-6:	Der Re-entry des Marktes in das Unternehmen	77
Abb. I-7:	Shareholder Value zur internen Bewertung von Strategien	78
Abb. I-8:	Ausrichtung der internen Dienstleistungen der Siemens AG auf den Markt	80
Abb. ZI-1:	Die zirkuläre Beziehung von Fremd- und Selbstbeobachtung	96
Abb. II-1:	Eskalationsstufen der M-Form	125
Abb. II-2:	Ko-Variation der Führungsgrößen eines Controlling Overlayer	135
Abb. II-3:	Wertschaffende Synergiepotentiale	138
Abb. II-4:	Der Übergang von der M_1 zur M_2 -Form im Zuge der Reorganisation der Siemens AG	146

Abb. II-5:	Instrumente der Unternehmensleitung	151
Abb. II-6:	Varianten der Steuerung von Teilsystemen	152
Abb. II-7:	Flexibilität statt Synergien - Die Entwicklung der Organisationsstruktur der Siemens AG	155
Abb. EX-1:	Das Pendel	165
Abb. III-1:	Entwicklung des Umsatzes und der Mitarbeiterzahlen der Siemens AG	184
Abb. III-2:	Das Lebenszyklus und Krisenmodell nach Greiner	190
Abb. III-3:	Umstellung von fester auf lose Kopplung zwischen den Bereichen und der Zentrale der Siemens AG	200
Abb. III-4:	Bestimmung von strategischen Positionen von Arbeitsgebieten der Siemens AG	201
Abb. III-5:	Poly- und monozentrische Strukturierung der Siemens AG vor 1989	206
Abb. III-6:	Größenentwicklung der Unternehmensbereiche der Siemens AG	210
Abb. III-7:	Die "partielle Zentralisierung" der Führungsstruktur der Siemens AG	218
Abb. III-8:	Wohlfahrtsgewinne durch Reduzierung von Verschwendung vs. Wohlfahrtsgewinne durch Reduktion von Marktmacht	224
Abb. III-9:	Prozeßorientierung als Paradigmawechsel in der Unternehmenspraxis	233
Abb. III-10:	Funktionalbereiche und temporäre Querorganisation durch Teams	235