

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
A Einleitung	1
1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung.....	2
3 Gang der Arbeit.....	4
4 Forschungsinteresse	8
B Grundlegung	15
1 Theoretische Einführung	15
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	33
C Konzeption organisatorischer Flexibilität	87
1 Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätspotential.....	87
2 Flexibilitätsbedarf als Rahmenbedingungen organisatorischer Gestaltung.....	93
3 Charakterisierung organisatorischer Flexibilitätspotentiale	99
D Bausteine organisatorischer Flexibilität	115
1 Auswahl der Bausteine und empirische Ergebnisse	115
2 Systemvoraussetzung: Organizational Slack.....	120
3 Subsystemgestaltung: Organisatorische Kernfragen	135
4 Systementwicklung: Organisationales Lernen	198
E Gestalt organisatorischer Flexibilität	213
1 Konzeptionelle Integration	213
2 Verstetigung und Organisationsmanagement als Hintergrund.....	215
3 Flexible Gestalt als Ergebnis der Integration.....	219
4 Überlegungen zur Bestimmung des optimalen Flexibilitätsgrades	227
F Ergebnisse	235
G Anhang	241
1 Übersicht über verschiedene Definitionen.....	241
2 Darstellung alternativer Operationalisierungsansätze der Flexibilität.....	243

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
A Einleitung	1
1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung	2
3 Gang der Arbeit	4
4 Forschungsinteresse	8
B Grundlegung	15
1 Theoretische Einführung	15
1.1 Zum Stand der organisationstheoretischen Diskussion	15
1.2 Neuere Systemtheorie	17
1.3 Relevante Organisationstheorien	22
1.3.1 Situativer Ansatz	22
1.3.2 Strukturtechnischer Ansatz	26
1.4 Notwendigkeit einer pluralistischen Sichtweise aktueller Organisationsprobleme	29
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	33
2.1 Flexibilität	33
2.1.1 Begriff der Flexibilität	33
2.1.2 Flexibilität als organisatorisches Gestaltungsziel	36
2.1.3 Flexibilität als Eigenschaft des Systems Unternehmung	41
2.1.4 Zusammenfassung	47

2.2	Unternehmungswandel als permanente Erscheinung der Unternehmungsführung	48
2.2.1	Begriff und Charakteristika des Unternehmungswandels	48
2.2.2	Koordinaten des Wandels als Kern des 3W-Modells	54
2.2.3	Prozeßebenen des Wandels	59
2.2.4	Verstetigung als besondere Herausforderung permanenten Wandels	62
2.3	Organisation als Führungsinstrument	66
2.3.1	Instrumentelle Sichtweise und Begriff der Organisation	66
2.3.2	Prozeß und Struktur als Gegenstand des Organisierens	70
2.3.3	Ebenen der organisatorischen Betrachtung	73
2.3.4	Organisationsmanagement	75
2.4	Konzeptionelle Erweiterung und Bezugsrahmen	79
C	Konzeption organisatorischer Flexibilität	87
1	Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätpotential	87
2	Flexibilitätsbedarf als Rahmenbedingungen organisatorischer Gestaltung	93
2.1	Koevolution als Erklärung externer Flexibilitätsimpulse	93
2.2	Unternehmungsgrenzen und Wertschöpfungsarchitekturen als interne Flexibilitätsimpulse	95
3	Charakterisierung organisatorischer Flexibilitätpotentiale	99
3.1	Bürokratieansatz und strukturelle Beharrung als Ausgangspunkte	99
3.2	Allgemeine Abgrenzung organisatorischer Flexibilität	100
3.3	Operationalisierung organisatorischer Flexibilität	103
3.3.1	Notwendigkeit	103
3.3.2	Handlungsspielraum, -geschwindigkeit und Universalität	104
3.3.3	Interdependenzen der Eigenschaften von Flexibilität	110
3.4	Zum Verhältnis von Flexibilität und Wandlungsfähigkeit	112
D	Bausteine organisatorischer Flexibilität	115
1	Auswahl der Bausteine und empirische Ergebnisse	115
1.1	Überblick und Eignung der Bausteine	115
1.2	Empirische Studie: „Organizational Web“	117

2	Systemvoraussetzung: Organizational Slack	120
2.1	Konzeptionelle Einordnung.....	120
2.2	Darstellung des Organizational Slack	122
2.2.1	Idee und Begriff des Organizational Slack	122
2.2.2	Arten und Funktionen des Organizational Slack	125
2.2.3	Organisatorische Ausgestaltung von Slack.....	128
2.2.4	Zusammenhang zu den anderen Bausteinen.....	131
2.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation.....	133
3	Subsystemgestaltung: Organisatorische Kernfragen	135
3.1	Subsystembildung: Modularisierung	135
3.1.1	Konzeptionelle Einordnung	135
3.1.2	Darstellung der Modularisierung.....	138
3.1.2.1	Idee und Begriff.....	138
3.1.2.2	Merkmale der Modularisierung	142
3.1.2.3	Ansätze zur inhaltlichen Ausgestaltung einer modularen Struktur	146
3.1.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	149
3.2	Subsystemintegration bzw. -abstimmung: Konzept loser Kopplungen.....	152
3.2.1	Konzeptionelle Einordnung	152
3.2.2	Darstellung der losen Kopplungen	154
3.2.2.1	Idee und begriffliche Abgrenzung	154
3.2.2.2	Objekte loser Kopplungen	157
3.2.2.3	Organisatorische Ausgestaltung loser Kopplungen	161
3.2.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	166
3.3	Subsysteminterne Organisation: Selbstorganisation	169
3.3.1	Konzeptionelle Einordnung	169
3.3.2	Darstellung der Selbstorganisation	171
3.3.2.1	Abgrenzung und Begriff der Selbstorganisation	171
3.3.2.2	Gruppe als zentraler Gestaltungsträger und -bereich ...	173
3.3.2.3	Ausgestaltung autonomer selbstorganisierter Strukturierung	176
3.3.2.4	Zur Bedeutung der autogenen Selbstorganisation	178
3.3.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	181

3.4	Externe Systemkopplung: Netzwerkkoordination	184
3.4.1	Konzeptionelle Einordnung.....	184
3.4.2	Darstellung der Netzwerkkoordination	186
3.4.2.1	Abgrenzung Unternehmungsnetzwerk und Netzwerkunternehmung.....	186
3.4.2.2	Netzwerk als eigenständiges, flexibles Handlungssystem.....	188
3.4.2.3	Vertrauen als flexibilitätsfördernder Koordinationsmechanismus.....	191
3.4.2.4	Organisatorische Ausgestaltung: Strukturelle Dimensionen und Prozeßvernetzung.....	193
3.4.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	196
4	Systementwicklung: Organisationales Lernen	198
4.1	Konzeptionelle Einordnung	198
4.2	Darstellung des Organisationalen Lernens	200
4.2.1	Idee und Begriffsabgrenzung.....	200
4.2.2	Kommunikation als Lernmedium.....	202
4.2.3	Lernen als kommunikatives Verändern von Regelsystemen	204
4.2.4	Communities of Practice als Ansatz der organisatorischen Ausgestaltung.....	207
4.3	Beitrag zur Flexibilität der Organisation	210
E	Gestalt organisatorischer Flexibilität	213
1	Konzeptionelle Integration	213
2	Verstetigung und Organisationsmanagement als Hintergrund	215
3	Flexible Gestalt als Ergebnis der Integration	219
3.1	Leitideen des Gestalt Denkens.....	219
3.2	Wechselwirkungen und Anknüpfungspunkte der Bausteine	223
4	Überlegungen zur Bestimmung des optimalen Flexibilitätsgrades	227
F	Ergebnisse	235
G	Anhang	241
1	Übersicht über verschiedene Definitionen	241
2	Darstellung alternativer Operationalisierungsansätze der Flexibilität ..	243
	Literaturverzeichnis	247

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Konzeptioneller Zusammenhang zwischen Wandlungsmanagement und Flexibilitätsmanagement.....	5
Abbildung A-2: Zusammenhang zwischen Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätspotential	5
Abbildung A-3: Gang der Arbeit in der Kapitelübersicht.....	7
Abbildung A-4: Forschungskonzeptionen nach Grochla.....	12
Abbildung B-1: Erweitertes Grundmodell des situativen Ansatzes	24
Abbildung B-2: Stellung der Flexibilität im Zielsystem von Unternehmung und Organisation.....	38
Abbildung B-3: Idealtypische Organisationsstrukturen in herkömmlicher Abgrenzung	40
Abbildung B-4: Einordnung des Managements des Unternehmungswandels in den Kontext der Arbeit	49
Abbildung B-5: Intensitätsstufen des Unternehmungswandels	50
Abbildung B-6: Allgemeine und spezielle Charakteristika des Wandels	51
Abbildung B-7: Das 3W-Modell nach Krüger.....	58
Abbildung B-8: Prozeßebenen des Wandels.....	60
Abbildung B-9: Idealtypische Vorstellungsmodelle von Wandlungsverläufen	65
Abbildung B-10: Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur.....	68
Abbildung B-11: Betrachtungsebenen organisatorischer Flexibilität	75
Abbildung B-12: Entwicklung des zugrunde liegenden Organisationsverständnisses.	80
Abbildung B-13: Zusammenhang zwischen der strukturtechnischen Organisationstheorie und den Trägern organisatorischen Flexibilitätspotentials (Bausteinen)	82
Abbildung B-14: Organisatorische Gestaltungsbereiche, -felder und -prinzipien.....	82
Abbildung B-15: Bezugsrahmen der Arbeit	84
Abbildung C-1: Zusammenhang von Flexibilitätsbedarf und Flexibilitätspotential ..	88
Abbildung C-2: Dimensionen der Umweltturbulenz.....	91
Abbildung C-3: Flexibilitätsschwerpunkte bei zunehmender Unsicherheit.....	92
Abbildung C-4: Spektrum möglicher Wertkettenkonfigurationen	98
Abbildung C-5: Flexibilitätstypen nach Volberda	102
Abbildung C-6: Zeitpunkte und Zeiträume des Flexibilitätsprozesses.....	107
Abbildung C-7: Zweckmäßigkeit des Flexibilitätspotentials	108
Abbildung C-8: Änderung der Ausgestaltung des Flexibilitätspotentials bei entsprechend Maßnahmen der Handelnden im Zeitablauf.....	109

Abbildung C-9: Interdependenzen zwischen den Eigenschaften des Flexibilitätspotentials	111
Abbildung D-1: Erfolgskuster und ihre Verteilung in der Studie.....	119
Abbildung D-2: Überblick über die Bausteine und Beziehungen	121
Abbildung D-3: Ressourcenungleichgewichte: Organizational Pressure vs. Slack..	122
Abbildung D-4: Unterschiedliche Arten von Organizational Slack.....	126
Abbildung D-5: Zusammenhang zwischen Flexibilität und Organizational Slack. .	133
Abbildung D-6: Organisatorische Kernfragen und ihre Gestaltungsprinzipien	136
Abbildung D-7: Vorstellungsmodell einer modularen Organisation	139
Abbildung D-8: Merkmale der Modularisierung	142
Abbildung D-9: Aufgabengebiete interner Wertkettenentflechtung nach Krüger ...	148
Abbildung D-10: Einfluß eines Störimpulses bei loser und feste Kopplungen zwischen Subsystemen	155
Abbildung D-11: Lose Kopplungen durch Überlappungen zwischen Aufgabenbündeln.....	159
Abbildung D-12: Verknüpfungen des Bausteins Selbstorganisation.....	170
Abbildung D-13: Arten der Selbstorganisation.....	173
Abbildung D-14: Zusammenhang zwischen Handlungssystem und Koordinationsmechanismus.....	191
Abbildung D-15: Reichweite der Prozeßkonzepte SCM und CRM im Wertschöpfungsprozeß	196
Abbildung D-16: Zusammenhang zwischen Systementwicklung und Lernen als Informationsverarbeitung	203
Abbildung D-17: Zusammenhang zwischen Lernen und der Veränderung des Regelsystems	205
Abbildung E-1: Zusammenhänge im Teil E	213
Abbildung E-2: Aufgaben des Organisationsmanagements	216
Abbildung E-3: Relativierung der Kongruenz von Flexibilitätspotential und -bedarf.....	228
Abbildung E-4: Mögliche Wertbeiträge verschiedener Organisationsstrukturen.....	231
Abbildung E-5: Bestimmung der Wirtschaftlichkeit von Flexibilität	233
Abbildung F-1: Entwicklung des zugrunde liegenden Organisations- verständnisses	236
Abbildung F-2: Zusammenhang zwischen strukturtechnischem Grundkonzept und organisatorischen Bausteinen	237
Abbildung F-3: Gestaltungsbereiche organisatorischer Flexibilität.....	237
Abbildung F-4: Zusammenfassende Imperative	240