Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Organisieren heißt vor allem Kommunizieren 1

Teil I: Krisen und Organisationsmoden als Auslöser des Wandels 7

2. Wie erkennt ein Unternehmen, ob tiefgreifender organisatorischer Wandel erforderlich ist? 7

2.1. Umweltänderungen und Krisen als Auslöser organisatorischen Wandels 7

2.1.1. Wie "objektiv" ist die Umwelt, an die sich Unternehmen anpassen? 8

2.1.2. Kann kontinuierlicher Wandel einem tiefgreifenden Wandel vorbeugen? 17

2.2. Angebote an neuen Organisationskonzepten als Auslöser tiefgreifenden organisatorischen Wandels, oder: Wie man die Spreu vom Weizen trennt 24

2.2.1. Organisationskonzepte als Moden 24

2.2.2. Zur Rhetorik von Organisationsmoden 26

2.2.3. Die Produktion von Mythen 32

2.2.4. Rituale und weitere Akteure in der Arena der Organisationsmoden 34

2.2.5. Das Abflauen von Organisationsmoden 38

2.2.6. Soll man mit der Organisationsmode gehen oder lieber nicht? 39

3. Wie findet ein Unternehmen das richtige Organisationskonzept? Kritische Analyse ausgewählter Konzepte der Organisationsgestaltung 42

3.1. Modische Konzepte 43

3.1.1. Lean Production 43

3.1.2. Business Process Reengineering 58

3.1.3. Das virtuelle Unternehmen 69

3.2. Aus der Organisationstheorie abgeleitete Konzepte 76

3.2.1. "Best practice" und Organisationsprinzipien 77
3.2.2. Situativer Ansatz 81
3.2.3. Lebenszykluskonzepte 87
3.2.4. Klassische Phasenschemata des organisatorischen Wandels 96
3.2.5. Evolutorisches Management 99
3.2.6. Konzepte der organisatorischen Transformation 106

3.3. Zurück zur Ausgangsfrage: Wie kann ein Unternehmen das richtige Organisationskonzept finden? 115

4. Barrieren des organisatorischen Wandels 120

4.1. Was ist organisatorischer Konservatismus? 121

4.2. Welche Ursachen hat der organisatorische Konservatismus? 123
4.2.1. Unternehmensinterne Ursachen 123
4.2.2. Unternehmensexterne Ursachen 131
4.2.3. Welche potentiellen Vor- und Nachteile sind mit dem organisatorischen Konservatismus verbunden? 133

Teil II: Kommunikation erzeugt den Wandel 136

5. Organisieren als Kommunizieren 136

5.1. Die vorherrschende Sicht: Organisieren als technisches Konstruieren 136

5.2. Organisationsstrukturen als soziale Konstruktionen 139

5.3. Die Bedeutung der Kommunikation in Prozessen des organisatorischen Wandels 144
5.3.1. Rhetorik in Kommunikation zur Initiierung organisatorischen Wandels: Metaphern, Geschichten 146
5.3.2. Kommunikation zur sozialen Konstruktion organisatorischer Probleme und ihrer Lösungen 154
5.3.3. Kommunikation zur Beendigung von Reorganisationsprojekten 157

Teil III: Wie kann man Prozesse organisatorischen Wandels in Gang bringen, in Gang halten und zu einem erfolgreichen Abschluß führen? 159

6. Die Bedeutung von Visionen und Leitbildern im organisatorischen Wandel 159

6.1. Visionen 161

6.1.1. Vom Ursprung der Visionen 161

6.1.2. Was ist eine Vision? 162

6.1.3. Konzepte für die Gestaltung einer Vision 163

6.1.4. Inwiefern fördern Visionen die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens? 168

6.2. Leitbilder 170

6.3. Visionen und Leitbilder als Kommunikation 174

6.4. Probleme 181

7. Reorganisation als Segeln im Chaos – das Mülleimer-Konzept 182

7.1. Organisierte Anarchie: Probleme, Lösungen und Teilnehmer in Mülleimern 184

7.2. Welche Hinweise lassen sich aus dem Mülleimer-Konzept für die Gestaltung von Reorganisationsprozessen ableiten? 191

7.3. Chancen und Probleme von Mülleimer-Entscheidungsprozessen 196

8. Mikropolitik fördert und behindert den Wandel 199

8.1. Was ist Mikropolitik? 201

8.2. Mikropolitische Taktiken 202

8.3. Mikropolitik kann den Wandel behindern 204

8.4. Mikropolitik kann den Wandel unterstützen 211

8.5. Zum Umgang mit Mikropolitik in Reorganisationen 214

9. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Veränderung von Unternehmen 218

9.1. Ist Beteiligung gleich Beteiligung? 219

9.2. Ist Partizipation effizient? 221

9.3. Nicht-Wollen oder Nicht-Können? 225

9.4. Die praktische Gestaltung der Beteiligung 226

9.4.1. Die praktischen Probleme der Partizipation 226

9.4.2. Den Menschen verändern oder die Organisationsstrukturen? 228

9.4.3. Die klassische Frage: top-down oder bottom-up? 229

9.4.4. Beteiligung – wann im Veränderungsprozeß? 230

9.4.5. Beteiligung in kleinen Schritten oder durch den Wurf ins kalte Wasser? 232

9.5. Partizipation *ist* Kommunikation 232

Teil IV: Wie kann man Lernen in der Organisation institutionalisieren? 235

10. Wie kann man das Unternehmen dazu bringen, den Wandel zu lernen? 235

10.1. Was heißt eigentlich "organisatorisches Lernen"? 235

10.2. Lernen setzt Experimentieren voraus! 239

10.3. Die Auswertung des Feedback 244

10.4. Neue Lösungen im Unternehmen verankern – gemeinsam lernen 249

Statt eines Schlußwortes: Ein Leitfaden zum organisatorischen Wandel 257