

2793-0014

**Alexander Arnold**

# **Kommunikation und unternehmerischer Wandel**

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter Gomez  
und Dr. Johannes Rüegg-Sturm**

# Inhaltsverzeichnis

---

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

## **Teil I** **Forschungsprojekt und Theorie der Kommunikation, der Organisation und des Wandels**

---

	Einführung	1
1	Forschungsprojekt	9
1.1	Die erste Ciba-Generation	9
1.2	Die zweite Ciba-Generation	10
1.2.1	Phasen des Verlaufs unseres Forschungsprojektes	11
1.2.2	Überblick über die Forschungsaktivitäten	18
1.3	Wissenschaftstheoretische und forschungsmethodologische Orientierung	19
1.3.1	Wissenschaftstheoretische Position: Von der Maschine zur Erfindung	19
1.3.2	Forschungsmethodologische Position: Von der quantitativen zur qualitativen Forschung	22
1.3.3	Zusammenfassung	25
2	Theorien der und Verständnis von Kommunikation	26
2.1	Kommunikationsverständnis im Alltag	26
2.2	Konstruktivistische Kommunikationsverständnisse	35
2.2.1	Kognitionstheoretisches Kommunikationsverständnis	37
2.2.2	Axiome der Kommunikation nach Watzlawick/Beavin/Jackson	40
2.2.3	Konstruktivistisches Kommunikationsverständnis nach Luhmann	47
2.3	Zusammenfassung	54

Theorien von Organisationen und Wandel	55	6.4
Was ist eine Organisation?	55	6.4.1
Von der Praxis...	56	6.4.2
... zur entitäts- und rationalitätsorientierten Theorie von Organisationen ...	57	6.4.3
... zur systemorientierten, konstruktivistischen Theorie von Organisationen	62	6.4.4
Zusammenfassung	63	6.4.5
Organisationen als Erfindungen	64	6.4.6
Organisationen als soziale Systeme	65	6.5
Elemente von Organisationen	68	6.5.1
Zusammenfassung	70	6.5.2
Organisation als Kultur	72	6.5.3
Organisation aus konstruktivistisch-systemtheoretischer Sicht nach Rüegg-Stürm	74	
Theorien des Wandels von Organisationen	77	7
Annäherungen an organisatorischen Wandel	81	7.1
Dimensionen des Wandels	82	7.1.1
		7.1.2
Synthese: Kommunikation im Wandel von Organisationen	82	7.1.3
Stimmen aus Praxis und Theorie	82	7.1.4
Implikationen der Theorie	84	7.1.5
		7.1.6
<b>Teil II</b>		7.1.7
<b>Division CHemikalien: Kontext, Kulturen, Dynamik</b>		7.1.8
<hr/>		
Kontext der Division CHemikalien	89	7.2
Der Ciba-Konzern	89	7.2.1
Das wirtschaftliche Umfeld	96	7.2.2
Die Division CHemikalien als Gemeinschaft von Interpretationsgemeinschaften	100	7.2.3
Ausgangslage	100	7.2.4
Die Interpretationsgemeinschaften	106	7.2.5
Die Funktionsgemeinschaften als Kulturen	109	7.2.6
Die Geschäftseinheiten	110	7.3
Die Supportbereiche	118	7.3.1
Die Konzerngesellschaften	126	7.3.2
Zusammenfassung und Charakterisierung der Interaktionen zwischen den Funktionsgemeinschaften	131	7.3.3

6.4	Die Praxisgemeinschaften als Kulturen	132
6.4.1	Die Verkäufer in den KGs	134
6.4.2	Die Logistiker in den KGs	137
6.4.3	Die Logistiker im Stammhaus	139
6.4.4	Die Product Manager in den GEs	142
6.4.5	Die Produktionsplaner im Werk	146
6.4.6	Zusammenfassung und Charakterisierung der Interaktionen zwischen den Praxisgemeinschaften	150
6.5	Die Wandelgemeinschaften als Kulturen	152
6.5.1	Das Coordination Team Reengineering (CTR)	154
6.5.2	Das Core Project Team (CPT) CHemCHain	166
6.5.3	Zusammenfassung	171
7	Dynamisierung: die Wandelinitiativen im Zeitablauf	172
7.1	Reorganisationen	172
7.1.1	Umzüge und Teilungen in den KGs	173
7.1.2	Restrukturierungen in den Werken	177
7.1.3	Produktionsverantwortung	180
7.1.4	Teilung der GE WK&P	181
7.1.5	Zentralisierung der F&E	183
7.1.6	Joint Venture der GE Leder	185
7.1.7	Frühpensionierung des Divisionsleiters	186
7.1.8	Zusammenfassung	187
7.2	CHemCHain	188
7.2.1	Systementscheid	189
7.2.2	Europa 2000-Programm der KL	191
7.2.3	MAWI in den Werken	192
7.2.4	Arbeit in den Pilotländern	193
7.2.5	Einbindung des Order Managements	196
7.2.6	Systemeinführung CHEOPS	198
7.2.7	Zusammenfassung	199
7.3	Promotion 2000	201
7.3.1	Ausgangslage	201
7.3.2	Verantwortungserweiterung im Verkauf	204
7.3.3	Trainingskonzept	205

7.3.4	Regionalisierung	206
7.3.5	Price Negotiation	208
7.3.6	Zusammenfassung	209
7.4	QMSA	210
7.4.1	Ausgangslage	210
7.4.2	Durchführung	211
7.4.3	Fortschritts- und Erfolgskontrolle (FEK)	212
7.5	Zusammenfassung	215

### **Teil III**

#### **Erkenntnisse aus der empirischen Beobachtung**

---

8	Kommunikationsverständnis in der Division CH	219
8.1	Spurensuche: Metaphern des Alltagsverständnisses von Kommunikation	220
8.2	Spurensuche: Demosthenes-Mythos	226
8.3	Konsequenzen für die Gestaltung der Wandelprozesse in der Division CH	228
9	Unwahrscheinlichkeiten und Störungen der Kommunikation	232
9.1	Unwahrscheinlichkeit des Verstehens	233
9.1.1	Sprache	233
9.1.2	Kontextabhängigkeit von Sinn	237
9.2	Unwahrscheinlichkeit des Erreichens	239
9.3	Unwahrscheinlichkeit des Erfolgs	242
9.4	Kommunikationsstörungen nach Watzlawick/Beavin/Jackson	245
9.4.1	Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren	246
9.4.2	Störungen auf dem Gebiet der Inhalts- und Beziehungsaspekte	248
9.4.3	Probleme in den Übersetzungen zwischen digitaler und analoger Kommunikation	250
9.4.4	Störungen in symmetrischen und komplementären Interaktionen	251
9.4.5	Zusammenfassung	252
10	Kommunikation im Wandel: Wahrscheinlichkeiten und Störungen	254
10.1	Höhere Wahrscheinlichkeit des Verstehens	255
10.1.1	Kontextabhängigkeit von Sinn	255

10.1.2	Sprache	258
10.2	Höhere Wahrscheinlichkeit des Erreichens	259
10.3	Höhere Wahrscheinlichkeit des Erfolgs	261
10.4	Umgang mit Störungen	269
10.5	Zusammenfassung	270
11	Diskussion	272
11.1	Beitrag zur Theorie	272
11.1.1	Kommunikationsverständnis	272
11.1.2	Organisationsverständnis	274
11.1.3	Wandelverständnis	277
11.2	Zusammenfassung und persönliches Fazit	286
11.2.1	Zusammenfassung	286
11.2.2	Persönliches Fazit	287

## **Anhang**

---

Literaturverzeichnis	289
Quellen von und über Ciba	299
Interviewverzeichnis	303
Übersicht über Workshops/Sitzungen/Veranstaltungen	305