

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Tabellen	XVI

Erstes Kapitel

Der geplante organisatorische Wandel als Herausforderung an die Führung

1.1 Tiefgreifende Reorganisationen in der Praxis	3
Ein Jahrzehnt tiefgreifender Veränderungen in deutschen Unternehmen	3
Der Ausbreitungsprozeß von Reorganisationsvorhaben	5
Gründe für die Einleitung von Reorganisationen aus der Sicht der Praxis	6
Erst- und Folgereorganisationen: Das Reorganisationskarussell	9
Erfolg von Reorganisationen	12
Das Scheitern von Reorganisationsprozessen als Mißerfolgsindikator	15
Zusammenfassung und Ausblick: Eine paradigmatische Frage	17
1.2 Führung im Prozeß des geplanten Wandels	20
Steuerung und Regelung	20
Führung als »Controlling Overlayer«	22
Funktionen der Führung: Stellgrößen und Wirkungen	24
Führung als Verhaltenssystem	26
Erforderliche Fähigkeiten der Führung	28
Führung im Lichte der Managementlehre	31
1.3 Phasen und Aktivitäten eines Prozesses des geplanten Wandels	36
Synopsis von Phasenschemata von Wandlungsprozessen	36
Die Formulierung der Anforderungen	37
Aktivitäten des Entwurfs neuer Systeme	40
Die Produktion des neuen Systems	42
Installation und Realisation des neuen Systems	43
Iterationen und Rückkopplungen im Entwicklungsprozeß	44
Phasen: Deskriptive oder normative Schemata?	46
1.4 Anforderungen an die Führung im Prozeß des geplanten Wandels	48
Das Schaffen eines Klimas für Innovationen	48
Die systematische Planung des Wandels	49
Die Abstimmung der Reorganisationsprobleme auf das Potential der beteiligten Akteure	51
Die Steuerung der Reorganisation durch eine strategische Planung	52
Die Handhabung von Kopplungen in Reorganisationsprozessen	53

Die Berücksichtigung der strukturellen und personellen Gegebenheiten	55
Die systematische Einbeziehung flankierender und den Prozeß vorantreibender Maßnahmen	56
Die Entwicklung eines Anpassungssystems bzw. einer Projektorganisation	57
Der Aufbau eines projektbezogenen Ausbildungssystems	58
Anmerkungen zu Kapitel 1	59

Zweites Kapitel

Der geplante organisatorische Wandel als multidisziplinäres Forschungsobjekt 61

2.1 Organisationsforschung	63
Klassifikation organisationstheoretischer Ansätze	63
Verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorien	65
Die Wandlungsproblematik in der Organisationsforschung	68
2.2 Innovationsforschung	72
Innovation, organisatorischer Wandel und verwandte Begriffe	72
Klassifikation der Innovationsansätze	75
Grundlagenorientierte Schwerpunkte der Innovationsforschung	77
2.3 Systemforschung	80
Operations Research als Ausgangspunkt	80
Systemanalyse	82
Strategische Dimensionen der Systemforschung	84
2.4 Planungsforschung	88
Entwicklungslinien der Planungsforschung	88
Planungssysteme im Mittelpunkt der Planungswissenschaften	94
Perspektiven einer Planungstheorie	96
2.5 Marketingforschung	98
Entwicklungstendenzen der Marketingforschung	98
Markttransaktionen und organisatorischer Wandel	99
Ausweitung des Marketingbegriffs, Social Marketing und geplanter organisatorischer Wandel	101
Anmerkungen zu Kapitel 2	103

Drittes Kapitel

Das Interesse der angewandten Betriebswirtschaftslehre am geplanten organisatorischen Wandel 107

3.1 Führung als Erkenntnisperspektive der angewandten Betriebswirtschaftslehre	109
Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre	109
Erkenntnispluralismus als Programm	110
3.2 Der geplante Wandel im Lichte der Erkenntnisinteressen und Aussagensysteme der angewandten Betriebswirtschaftslehre	113
Die Explikation von Problemen	113
Technologische Aussagensysteme	116
Auslegung und Formulierung von Normensystemen	118

Rekonstruktion und Kritik von Philosophien und Ideologien	120
Theorien	122
Angewandte Betriebswirtschaftslehre, geplanter Wandel und Theorie bzw. Technologie der Artefakte	123
Geplanter organisatorischer Wandel und Aktionsforschung	126
3.3 Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation	128
Bestimmung von Erkenntnisinteressen und kritische Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre	128
→ Ein Beispiel: Etzionis Konzeption der »aktiven Gesellschaft«	130
Merkmale der fortschrittsfähigen Organisation	132
Zur Frage der Wertfreiheit der Konzeption der fortschrittsfähigen Organisation	134
Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation im Lichte der neueren organisations-theoretischen Grundlagendiskussion	136
Anmerkungen zu Kapitel 3	141

Viertes Kapitel

Ansätze zu einer Theorie des geplanten organisatorischen Wandels

4.1 Reorganisationen in der langfristigen Organisationsentwicklung	145
Das Drei-Phasen-Modell Scotts	145
Das Modell des technischen Entwicklungsverlaufs von Branchen nach Koch und Hakenberg	146
Das Krisenmodell Greiners	148
4.2 Perspektiven des Prozesses des geplanten Wandels	152
Vernachlässigung des Prozesses in den Situations- und Kontingenztheorien	152
Erfordernisse einer Prozeßanalyse	155
Beispiele empirischer Prozeßanalysen	158
4.3 Auslösefaktoren von Prozessen des geplanten Wandels	162
Auslösefaktoren des Wandels im Lichte der Situations- und Kontingenztheorien	162
Strategie und Strukturwandel	163
Structure follows strategy follows structure follows fashion follows...?	164
Der Wandel von Unternehmensstrategien nach Khandwalla	166
Ein Initiierungsmodell	169
Diskrepanzen, prominente Ereignisse und Initiativkonzepte	170
4.4 Politisches Verhalten im Prozeß des geplanten Wandels	174
Organisationsstruktur und politisches Verhalten in der Organisation	174
Leitung und Politik in der Organisation	176
Die Interessenbezogenheit bei der Formulierung von Anforderungen	177
Widerstand und Unterstützung: Ein Experiment	179
Strategisches Verhalten: Der »Bombenwurf«	180
Partizipation der Betroffenen	183
4.5 Aktoren des geplanten Wandels	187
Das Innovatorenmodell von Chandler	187
Das Promotorenmodell von Witte	188
Verhalten und Gruppierung des Managements beim geplanten Wandel	190
Impulse im Prozeß des geplanten Wandels	191

4.6	Außeneinfluß im Prozeß des geplanten Wandels	193
	Vergleichende Analyse des Verhaltens und der Wirkung interner und externer Akteure	193
	Philosophien und tatsächliches Verhalten externer Akteure	195
	Zur Einschätzung interner Sachverhalte durch externe Akteure	197
	Der Einfluß von externen Beratern und verbundenen Unternehmen	198
4.7	Rahmenbedingungen des Prozesses des geplanten Wandels	199
	Strukturelle Korrelate der organisatorischen Flexibilität und Innovationsfähigkeit	199
	Die Abhängigkeit der Effizienz von Einführungsstrategien von strukturellen Rah- menbedingungen	201
	Strukturelle Rahmenbedingungen als abhängige Variable im Prozeß des geplanten Wandels	203
	Programme zur Entwicklung von Potentialen des Organization Development	204
4.8	Empirische Vergleiche von Technologien des geplanten Wandels	206
	Teamentwicklung	212
	Laboratoriumstraining	214
	Survey Feedback	216
4.9	Komparative Analysen von Prozessen des geplanten Wandels	220
	Zur Notwendigkeit komparativer Analysen	220
	Die Einführung von Systemkonzeptionen: Ein Vergleich zweier Reorganisationsvor- haben	222
	Initiatoren von Reorganisationen im Vergleich	223
	Anmerkungen zu Kapitel 4	225

Fünftes Kapitel

Entscheidungsverhalten und Handhabung komplexer Probleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels 227

5.1	Gemäßigter Voluntarismus und Episodenbetrachtung	229
	Poppers drei ontologische Welten und der Voluntarismus	229
	Die Sichtweise eines gemäßigten Voluntarismus	232
	Das Episodenkonzept des geplanten Wandels	234
	Kollektive Entscheidungsprozesse in Episoden des geplanten Wandels	237
	Das Potentialkonzept	238
5.2	Die Entscheidungsprobleme im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels	241
	Die kollektive Natur von Reorganisationsaufgaben und das Problem der Aufgaben- dekomposition	241
	Die Zielunsicherheit	243
	Die Zieldynamik	244
	Dynamik der Anspruchsanpassung	245
	Zur Hinfälligkeit der ursprünglichen Prämissen	245
	Die politische Dimension von Problemen des geplanten Wandels	246
	Die Komplexität der Reorganisationsprobleme	247
5.3	Die Entscheidungsarenen und Problemlösungssysteme im Prozeß des ge- planten organisatorischen Wandels	249
	Entscheidungsarenen als »Mülleimer«	249

Grenzen und »Gate-Keeping« der Entscheidungsarenen	251
Die Eigenkomplexität der Entscheidungsarenen	253
5.4 Die Dynamik der Problemhandhabung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels	256
Kollektives Problemlösen und »Joint Decision Making« im Wandlungsprozeß	256
Integration und Konflikt-handhabung im kollektiven Entscheidungsprozeß	258
Der Wandel der Entscheidungsarenen im Prozeß der Problemhandhabung	261
Formen der Komplexitätshandhabung	263
Die Gefahr des Versandens	265
Promotion: Bewältigung sekundärer Probleme im kollektiven Entscheidungsprozeß	267
Implementierung und Promotion	268
Ein Beispiel für die Handhabung der Komplexität beim geplanten Wandel: Der Prozeß der Divisionalisierung	269
Anmerkungen zu Kapitel 5	272

**Sechstes Kapitel
Gestaltungskonzeptionen für die Steuerung des geplanten organisatorischen Wandels 273**

6.1 Konzeptionen für Akteure des geplanten organisatorischen Wandels	275
Normative versus deskriptive Akteure	275
Projektmanagement	277
Change Agent	278
Der Interventionist	280
Der Prozeßberater	283
6.2 Beratung im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels	285
Beratung im Spannungsfeld von Erkenntnisfortschritt und Handlungsfähigkeit	286
Philosophien zur Gestaltung der Beziehungen zwischen Beratern und Politikern	288
Kritik der pragmatistischen Philosophie	294
6.3 Partizipation der Betroffenen im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels	298
Arten der Partizipation	298
Partizipation – Gefährdung der Handlungsfähigkeit?	300
Das Problem der Bedürfnisberücksichtigung im Prozeß des geplanten Wandels	302
Mechanismen der Empfänglichkeit	305
Marketing im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels	307
Partizipation versus Marketing?	309
Anmerkungen zu Kapitel 6	311

**Siebtes Kapitel
Strategisches Management und langfristige Evolution der Organisation 315**

7.1 Die Steuerung der Evolution durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der langfristigen Organisationsentwicklung	317
Mixed Scanning und hierarchische Strukturierung der Systementwicklung	317

Die Strategie der geplanten Evolution nach Rosove	319
Die Gefahr des Degenerierens und das Dilemma der Kontrolle	322
Geplante Evolution und Management Development	325
7.2 Die konzeptionelle Gesamtsicht als Problem der strategischen Planung . . .	328
Zum Begriff der strategischen Planung	328
Strategische Planung als konzeptionelle Gesamtplanung	332
Planungsrahmen für die strategische Gesamtplanung	333
7.3 Von der strategischen Planung zum strategischen Management	336
Ansoffs Konzeption des strategischen Managements	336
Strategisches Management als Verwirklichung der Idee der geplanten Evolution . . .	339
Probleme der Entwicklung eines strategischen Managements	341
Die drei Generationen der strategischen Planung	343
»Strategie und Struktur« im Lichte des strategischen Managements	346
7.4 Strategisches Management und fundamentalkritische Aufklärung	353
Die Sensibilisierung gegenüber »schwachen Signalen«	353
Frühaufklärung und »strategische Bereitschaft«	355
Die Forderung nach Fundamentalkritik	358
Deduktives Vorgehen, autonome Zielplanung und Fundamentalkritik	359
Fundamentalkritik und »Filter der Machbarkeit«	362
Kontextpluralismus in der strategischen Planung	363
Dialektische strategische Planung	366
Anmerkungen zu Kapitel 7	367
<i>Anhang I: Darstellung des Forschungsprojektes</i>	
»Entwicklungs- und Wandlungsprozeß in komplexen	
Organisationen«	369
<i>Anhang II: Annotierte Bibliographie</i>	
der Veröffentlichungen aus dem Forschungsprojekt	377
Literaturverzeichnis	384
Stichwortverzeichnis	417