

---

## I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

EINLEITUNG: Diskursive Organisationsentwicklung als Alternative zu "neuen" Führungskonzepten	1
1. DIE AUSGANGSBASIS DISKURSIVER ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG: KRISENTENDENZEN UND WANDEL	16
1.1. Krisentendenzen auf gesellschaftlicher Ebene	16
1.1.1. Empirische Fundierung der Krisenthese	17
1.1.2. Gesellschaftstheoretische Fundierung der Krisentheorie	19
1.1.2.1. Krise als Störung von Autopoiesis	19
1.1.2.2. Krise als Störung von System- und Sozialintegration	22
1.1.3. Gesellschaftlicher Wandel als Krise ?	27
1.2. Die Krise dualistischer Kontrollansätze als Resultat gesellschaftlicher Ausdifferenzierungsprozesse	29
1.2.1. Das dualistische Kontrollmodell	30
1.2.2. Arbeits- und Kapitalorientierte Interessen im dualistischen Kontrollmodell	32
1.2.2.1. Definition kapitalorientierter Interessen durch die BWL	32
1.2.2.2. Definition arbeitsorientierter Interessen durch die AOEWL	33
1.2.3. Ausdifferenzierung arbeitsorientierter Interessen	35
1.2.4. Konsequenzen für ein Verfahren der sozialen Kontrolle organisatorischen Wandels	37
1.2.4.1. Konsequenzen aus der Diskussion um eine Reform der Gewerkschaftsarbeit	38
1.2.4.2. Ein zweistufiges Kontrollmodell	41
2. GESCHICHTE, DEFINITION UND TRADITIONELLE METHODEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	43
2.1. Die Geschichte von OE	43
2.1.1. Laboratoriumstraining	45
2.1.2. Survey-Feedback-Ansatz	48
2.1.3. Weiterentwicklung und heutige Verbreitung	50
2.2. Definition von OE	52
2.3. Grundannahmen und Werte	59
2.3.1. Das Menschenbild	60
2.3.2. Das Bild der Organisation	63
2.4. Methoden und Akteure	65
2.4.1. Personeller Ansatz	66
2.4.2. Struktureller Ansatz	68
2.4.3. Mehrdimensionaler Ansatz	71

2.4.3.1.	Managerial Grid	72
2.4.3.2.	Kontingenzansatz	74
2.4.4.	Der Change Agent	75
1.	DISKUSSION EINIGER THEORETISCH-NORMATIVER GRUNDAXIOME VON OE	77
3.1.	Wissenschaftstheoretische Kategorisierung von OE	77
3.2.	Das Menschenbild von OE	84
3.2.1.	Immanente Widersprüche im Menschenbild	84
3.2.2.	Soziale und kulturelle Gebundenheit des Menschenbildes	85
3.2.3.	Das Menschenbild als Anspruch statt als Beschreibung der Realität	88
3.3.	Die Annahme der Zielharmonie	91
3.3.1.	Definition der OE-Ziele	92
3.3.1.1.	Steigerung der Leistungsfähigkeit	92
3.3.1.2.	Humanisierung der Arbeit	93
3.3.2.	Das Verhältnis der OE-Ziele zueinander	95
3.3.3.	Interessen statt OE-Ziele als Ausgangspunkt	99
3.4.	Die Annahme der Notwendigkeit von Umwelthanpassung	106
3.4.1.	Ergebnisse der Kontingenzforschung	107
3.4.2.	Ableitung der Umwelthanpassungs-Norm aus der neo- klassischen Wirtschaftstheorie	108
3.4.3.	Differenzierung der Anpassungsnorm nach Gailbraith	109
4.	SOZIALTECHNOLOGIE UND PARTIZIPATION - DISKUSSION DER VEREINBARKEIT VON WISSENSCHAFTSTHEORETISCHER KATEGORISIERUNG UND POSTULIERTEM ANSPRUCH	112
4.1.	Bewertung der Kategorisierung von OE als Sozialtechnologie	112
4.1.1.	Sozialtechnologie als Begriff - abgeleitet aus Webers Theorie der Rationalisierung	113
4.1.2.	Sozialtechnologie als Kategorie der Kritik - abgeleitet aus der Kritischen Theorie	116
4.1.3.	Die instrumentelle Rationalität von OE	119
4.1.4.	Die Unvereinbarkeit von Sozialtechnologie und Partizipation	122
4.1.5.	Eine vorläufige Definition von Partizipation	123
4.2.	Das partizipative Potential von OE	125
4.2.1.	Das emanzipatorische Potential des Menschenbildes	126
4.2.2.	Anspruchsparellen zwischen OE und AOEWL	128

4.3.	Zwei Versuche, das partizipative Potential von OE zu realisieren	131
4.3.1.	OE als Verhandlungsprozeß	132
4.3.2.	Der arbeitsorientierte Ansatz	139
4.3.3.	Abschliessende Bewertung beider Ansätze	146
5.	GRUNDZÜGE EINES PARTIZIPATIVEN OE-ANSATZES	148
5.1.	Die Ausgangsbasis eines partizipativen OE-Ansatzes	148
5.1.1.	Einige notwendige Unterschiede zu traditionellen OE-Ansätzen	148
5.1.2.	Normative Ableitung der Forderung nach Partizipation	149
5.1.2.1.	Partizipation als Norm - abgeleitet aus dem Verfassungsanspruch der Bundesrepublik	150
5.1.2.2.	Partizipation als Mittel - abgeleitet aus Dahrendorfs Begriff "Lebenschancen"	152
5.2.	Herrschaftsfreie Kommunikation als Idealfall realisierter Partizipation und Ziel einer partizipativen OE	160
5.2.1.	Ausgangsüberlegungen und Zielsetzung der Theorie kommunikativen Handelns	160
5.2.2.	Darstellung der Theorie kommunikativen Handelns	164
5.2.2.1.	System und Lebenswelt	164
5.2.2.2.	Technische und praktische Fragen	169
5.3.	OE als Verfahren zur Institutionalisierung von Diskursen in Organisationen	174
5.3.1.	Entwicklung und Einsatz neuer Technologien als Beispiel einer praktischen Frage	176
5.3.1.1.	Die irrationalen Auswirkungen eines als technische Frage behandelten technologischen Wandels	178
5.3.1.2.	Die Nicht-Beherrschbarkeit einer als technische Frage behandelten technischen Entwicklung	181
6.	ANKNÖPFUNGSMÖGLICHKEITEN AN DISKURSTHEORETISCHE DISKUSSIONEN IM RAHMEN DER BWL	186
6.1.	Die Diskurs-Idee in der AOEWL - ein unvollendeter Ansatz	189
6.2.	Steinmann et. al.: Diskurs als Wissenschaftsprogramm der BWL	192
6.2.1.	Reform der Unternehmensverfassung als Ausgangspunkt	193
6.2.2.	Ableitung der Diskurs-Idee aus dem Konstruktivismus	198
6.2.2.1.	Bausteine der Konstruktiven Philosophie	199
6.2.2.2.	Theorie der Rechtfertigung und Theorie der Begründung als Kernpunkte der Konstruktiven Wissenschaftstheorie	202
6.2.3.	BWL als normative Handlungswissenschaft	206

6.2.4.	Relevanz des Konstruktivistischen BWL-Ansatzes für eine soziale Kontrolle von Wandel	213
6.2.4.1.	Abgrenzungsprobleme zwischen Habermas und den Konstruktivisten	213
6.2.4.2.	Konkretisierung der Diskurs-Idee durch den Konstruktivismus	218
6.2.4.3.	Der fingierte Dialog als Diskurs-Ersatz	220
6.2.4.4.	Der Konstruktivismus als Analyse- und Kritikmethode	224
6.3.	Kappler: Diskurs, Aufklärung und das Dilemma Kritischer Theorie	229
6.3.1.	Elemente einer kritischen Betriebswirtschaftslehre	230
6.3.2.	Rekonstruktion der BWL statt Vertiefung von Einzelthemen	232
6.3.3.	Relevanz für eine soziale Kontrolle von Wandel	235
6.4.	P.Ulrich: Diskurs als Medium zur Transformation der ökonomischen Vernunft	237
6.4.1.	Kritik der Unternehmensverfassung als Ausgangspunkt	237
6.4.2.	Ableitung der Diskurs-Idee aus dem Konstruktivismus	239
6.4.3.	Konsens-Management: Dialogorientierte Unternehmenspolitik und kulturbewusstes Management	243
6.4.4.	Bausteine zur Rekonstruktion der ökonomischen Vernunft	249
6.4.5.	P.Ulrichs Programm einer kommunikativ-ethischen Vernunft	252
6.4.5.1.	Institutionalisierung kommunikativ-ethischer Vernunft	255
6.4.5.2.	Ergänzung durch eine kritische Verantwortungsethik	256
6.4.5.3.	Die politisch-ökonomische Kommunikationsgemeinschaft	257
6.4.6.	Relevanz für eine soziale Kontrolle organisatorischen Wandels	258
7.	REALISIERUNGSWEGE EINER SOZIALEN KONTROLLE - BAUSTEINE EINER DISKURSIVEN OE	263
7.1.	Der strukturelle Ansatz	266
7.1.1.	Organisationstheoretische Bezugsmöglichkeiten des strukturellen Ansatzes	270
7.1.2.	Organisationstheoretische Aussagen der AOEWL	273
7.1.3.	Modelle der Organisationstheorie	275
7.1.3.1.	Das Linking-Pin-Modell und das Modell vermaschter Teams	275
7.1.3.2.	Teilautonome Arbeitsgruppen	280
7.1.4.	Grundprinzipien des strukturellen Ansatzes	283
7.1.4.1.	Dezentralisierung als Grundprinzip	284
7.1.4.2.	Institutionalisierung von Partizipation durch Formen der Mitbestimmung	287
7.1.5.	Probleme des strukturellen Ansatzes	295

---

7.2.	Der personelle Ansatz	297
7.2.1.	Wissen als generelle Voraussetzung für Partizipation	303
7.2.1.1.	Fachwissen als Voraussetzung für konkrete Fälle von Partizipation und technische Fragen	303
7.2.1.2.	Allgemeinwissen über die Organisation als Voraussetzung für strukturelle Änderungen	305
7.2.1.3.	Wissen über Partizipationschancen als generelle Voraussetzung von Partizipation	306
7.2.2.	Partizipationslernen aus traditioneller Sicht: Erwerb von Verhaltenskompetenzen	307
7.2.2.1.	Kommunikationsfähigkeit	308
7.2.2.2.	Kooperationsfähigkeit	311
7.2.2.3.	Konfliktfähigkeit	312
7.2.3.	Partizipationslernen aus holistischer Sicht: Partizipationskompetenz als soziale Kompetenz und Teil von Moralentwicklung	313
7.2.3.1.	Konstruktivistische Lerntheorien als Alternative zu verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen	316
7.2.3.2.	Kohlbergs Theorie der Moralentwicklung und ihre Weiterentwicklung durch Habermas	317
7.2.3.3.	Konsequenzen für Partizipationslernen	323
7.3.	Der ligaturische Ansatz	326
7.3.1.	Unterschiede zwischen einem sozialtechnologisch verstandenen Organisationskultur-Konzept und dem ligaturischen Ansatz einer diskursiven OE	328
7.3.2.	Modalitäten diskursiver Ligaturenbildung	330
7.4.	Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen einer sozialen Kontrolle organisatorischen Wandels	335
	LITERATURVERZEICHNIS	346