

Inhaltsübersicht

Teil I:	Einleitung	1
1.	Problemstellung	3
2.	Aufbau der Arbeit	10
2.1	Die Zielhierarchie	11
2.2	Die Forschungsschritte	15
2.3	Der angestrebte Erkenntnisfortschritt	19
3.	Das Hypothesenfeld	21
Teil II:	Das Problemfeld	23
1.	Das relevante Makroproblemfeld der Untersuchung	25
1.1	Der Systemwandel in Ostdeutschland	27
1.2	Die gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen ehemaligen DDR	34
1.3	Die Kombinate in der ehemaligen DDR	42
1.4	Die Arbeit und Bedeutung der Treuhandanstalt	47
1.5	Weitere Rahmenbedingungen	53
2.	Die betriebswirtschaftlichen Probleme der Unternehmen in den neuen Bundesländern	55
2.1	Die Absatz- und Ertragslage	57
2.2	Die personellen Ressourcen	61
2.3	Die Produktivität	64
2.4	Die Kostensituation	70
2.5	Die finanziellen Probleme	75
Teil III:	Theoretische Grundlagen und organisationstheoretischer Kontext	79
1.	Theoretische Analyse der Unternehmen in den neuen Bundesländern	80
1.1	Der Systemwandel	81
1.2	Der Wirtschaftssystemwandel als Novum in der Krisenforschung	107
1.3	Reorganisationen in den Unternehmen der neuen Bundesländer als Folge des Systemwandels und der neuen "Lebenswelt"	129
2.	Die organisationstheoretische Einbettung der Arbeit	135
2.1	Das Problem der Organisationstheorie	136
2.2	Die allgemeine Forschungsstrategie	149
2.3	Paradigmatische Ansätze zur Erklärung von organisationalem Wandel	159

Teil IV:	Reorganisationen und Krisenmanagement in den Unternehmen der neuen Bundesländer	176
1.	Theoretische Betrachtungen des Krisenmanagements.....	178
1.1	Der Begriff der "Krise" und des "Krisenmanagements"	180
1.2	Krisentypen	187
1.3	Das funktionale Krisenmanagement.....	197
1.4	Das aktive und das reaktive Krisenmanagement.....	205
2.	Die Basishypothese	213
2.1	Der Systemwandel als neue Auslöserdimension in der Organisationsforschung	214
2.2	Prüfung der Existenz eines Krisenbewußtseins in Ostdeutschland	216
2.3	Der Zusammenhang zwischen Krise und Reorganisation	218
2.4	Die Ableitung der Hypothese	223
3.	Die Analyse empirischer Reorganisationskonzepte	225
3.1	Empirische Ergebnisse von Einzelfallstudien	227
3.2	Empirische Ergebnisse von Organisationsentwicklungsstudien....	237
3.3	Untersuchungen zu komplexen Reorganisationsprozessen in Unternehmungen	255
4.	Theoretische Ansätze zur Erklärung von Reorganisationen.....	282
4.1	Die Theorie der Organisatorischen Gestaltung zur Erklärung von Reorganisationen	285
4.2	Die Theorie des Geplante Organisatorische Wandel zur Erklärung von Reorganisationen.....	306
4.3	Die Strategische Unternehmensentwicklung als weiterer Erklärungsansatz von Reorganisationen	322
5.	Die Prüfung der bekannten Reorganisationskonzepte auf die Berücksichtigung von Krisenelementen in ostdeutschen Unternehmen..	349
5.1	Die Entwicklung des Prüfrasters.....	351
5.2	Die Prüfung empirischer Konzepte.....	357
5.3	Die Prüfung theoretischer Erklärungsansätze von Reorganisationen	364
Teil V:	Synthese und Schlußfolgerungen	373
1.	Defizite der analysierten Reorganisationsansätze.....	375
2.	Entwicklung eines Integrationsmodells	379
2.1	Entwicklung eines Bezugsrahmens für "Organisationale Wandlungsprozesse unter systemtransformationsspezifischen Krisenbedingungen"	381
2.2	Die Integration der "Lebenswelt" in den Bezugsrahmen der "Organisationalen Wandlungsprozesse unter systemtransformationsspezifischen Krisenbedingungen"	393
2.3	Anwendung des Bezugsrahmens auf ostdeutsche Unternehmen ...	397
3.	Schlußbemerkungen und Ausblick.....	406

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Ulrich Blum	VII
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXII
Teil I: Einleitung	1
1. Problemstellung	3
2. Aufbau der Arbeit	10
2.1 Die Zielhierarchie	11
2.2 Die Forschungsschritte	15
2.3 Der angestrebte Erkenntnisfortschritt	19
3. Das Hypothesenfeld	21
Teil II: Das Problemfeld	23
1. Das relevante Makroproblemfeld der Untersuchung	25
1.1 Der Systemwandel in Ostdeutschland	27
1.1.1 Geschichtlicher Abriss des Systemwandels	28
1.1.2 Die Währungsunion und der Einigungsvertrag	30
1.2 Die gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen	34
1.2.1 Ideologische Grundlagen	35
1.2.2 Das sozialistische Wirtschaftssystem	38
1.2.3 Regionale Besonderheiten in der Wirtschaftsstruktur der ehemaligen DDR	40
1.3 Die Kombinate in der ehemaligen DDR	42
1.3.1 Der Aufbau der Kombinate	44
1.3.2 Die Zielsetzung der Kombinatiensstruktur	46
1.4 Die Arbeit und Bedeutung der Treuhandanstalt	47
1.4.1 Die Aufgaben der Treuhandanstalt	48
1.4.2 Der Privatisierungsprozeß	51
1.5 Weitere Rahmenbedingungen	53
2. Die betriebswirtschaftlichen Probleme der Unternehmen in den neuen Bundesländern	55
2.1 Die Absatz- und Ertragslage	57
2.1.1 Die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte	58
2.1.2 Das Wegfallen bisheriger Märkte	60
2.2 Die personellen Ressourcen	61
2.2.1 Die Qualifikation der Mitarbeiter	62
2.2.2 Die Führungskräfteproblematik	63

2.3	Die Produktivität.....	64
2.3.1	Die maschinelle Ausstattung.....	66
2.3.2	Die Arbeitsproduktivität	67
2.4	Die Kostensituation	70
2.4.1	Die Personalkosten.....	71
2.4.2	Ineffizienzen im Leistungserstellungsprozeß	72
2.4.3	Sonstige Standortkosten	73
2.5	Die finanziellen Probleme	75
2.5.1	Das Problem der Eigenkapitalbeschaffung	76
2.5.2	Das Problem der Fremdkapitalbeschaffung	77
2.5.3	Liquiditätsengpässe	77

Teil III: Theoretische Grundlagen und organisationstheoretischer Kontext 79

1.	Theoretische Analyse der Unternehmen in den neuen Bundesländern.....	80
1.1	Der Systemwandel	81
1.1.1	Der Systemwandel aus theoretischer Sicht	85
1.1.2	Die Unternehmen in den neuen Bundesländern aus der Sicht der Theorie der Unternehmung	96
1.2	Der Wirtschaftssystemwandel als Novum in der Krisenforschung	107
1.2.1	Analyse der Berücksichtigung des Wirtschaftssystemwandels in der Krisenforschung	108
1.2.2	Der Wandel der "Lebenswelt"	123
1.3	Reorganisationen in den Unternehmen der neuen Bundesländer als Folge des Systemwandels und der neuen "Lebenswelt"	129
2.	Die organisationstheoretische Einbettung der Arbeit	135
2.1	Das Problem der Organisationstheorie.....	136
2.1.1	Die organisationstheoretischen Paradigmen	138
2.1.2	Ad-hoc Erklärungsmodelle auf organisationstheoretischer Basis	145
2.2	Die allgemeine Forschungsstrategie	149
2.2.1	Die heuristisch-interpretative Forschung	151
2.2.2	Die empirische Forschung	152
2.2.3	Die formal-analytische Forschung	154
2.2.4	Die Auswahl der geeignetsten Forschungsstrategie	155
2.3	Paradigmatische Ansätze zur Erklärung von organisationalem Wandel	159
2.3.1	Das Modell von ASTLEY und VAN DE VEN.....	160
2.3.2	Der Ansatz von BURRELL und MORGAN	164
2.3.3	Der gemäßigte Voluntarismus.....	167
2.3.4	Die Einordnung der Arbeit	170

Teil IV:	Reorganisationen und Krisenmanagement in den Unternehmen der neuen Bundesländer	176
1.	Theoretische Betrachtungen des Krisenmanagements	178
1.1	Der Begriff der "Krise" und des "Krisenmanagements"	180
1.1.1	Begriffliche Abgrenzung der Krise.....	182
1.1.2	Begriffliche Abgrenzung des Krisenmanagements	184
1.2	Krisentypen.....	187
1.2.1	Krisen durch Marktveränderungen oder Produktfehlschläge	189
1.2.2	Managementkrisen.....	191
1.2.3	Krisen durch unkontrollierte Kostenentwicklungen	193
1.2.4	Finanz- und Liquiditätskrisen	196
1.3	Das funktionale Krisenmanagement	197
1.3.1	Der Planungsprozeß	199
1.3.2	Der Entscheidungsprozeß.....	200
1.3.3	Der Anordnungsprozeß	202
1.3.4	Der Kontrollprozeß.....	203
1.4	Das aktive und das reaktive Krisenmanagement	205
1.4.1	Krisenmanagement durch Erkennung drohender Gefahren ..	207
1.4.2	Krisenmanagement durch Handhabung von Gefahren.....	209
2.	Die Basishypothese.....	213
2.1	Der Systemwandel als neue Auslöserdimension in der Organisationsforschung	214
2.2	Prüfung der Existenz eines Krisenbewußtseins in Ostdeutschland.	216
2.3	Der Zusammenhang zwischen Krise und Reorganisation.....	218
2.4	Die Ableitung der Hypothese	223
3.	Die Analyse empirischer Reorganisationskonzepte	225
3.1	Empirische Ergebnisse von Einzelfallstudien.....	227
3.1.1	Aktoren und Entscheidungsprozesse	229
3.1.2	Entscheidungsprozeßanalyse der Erstbeschaffung von computergestützten Informationssystemen	233
3.1.3	Kritische Würdigung der Empirischen Einzelfallstudien vor dem Hintergrund des situativen Kontextes	236
3.2	Empirische Ergebnisse von Organisationsentwicklungsstudien ..	237
3.2.1	Die Human-Relations-Bewegung.....	238
3.2.2	Organisationsentwicklungsprozesse	241
3.2.3	Bedeutung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen im Rahmen der Organisationsentwicklung.....	249
3.2.4	Kritische Würdigung der Organisationsentwicklungs- studien vor dem Hintergrund des situativen Kontextes.....	254
3.3	Untersuchungen zu komplexen Reorganisationsprozessen in Unternehmungen.....	255
3.3.1	Reorganisationsarten	258

3.3.2	Einflußfaktoren auf den prozessualen Ebenen der Reorganisation.....	266
3.3.2.1	Initialfaktoren und Auslöser	268
3.3.2.2	Aktoren	272
3.3.2.3	Aktivitäten	276
3.3.3	Kritische Würdigung der Untersuchungen zu komplexen Reorganisationsprozessen vor dem Hintergrund des situativen Kontextes	282
4.	Theoretische Ansätze zur Erklärung von Reorganisationen.....	282
4.1	Die Theorie der Organisatorischen Gestaltung zur Erklärung von Reorganisationen.....	285
4.1.1	Die Theorie der Organisatorischen Gestaltung nach GROCHLA	287
4.1.2	Einfluß anderer Ansätze der Organisationstheorie auf die Theorie der Organisatorischen Gestaltung.....	292
4.1.3	Der Prozeß der Organisationsgestaltung.....	299
4.1.4	Kritische Würdigung der Theorie der Organisatorischen Gestaltung vor dem Hintergrund des situativen Kontextes..	305
4.2	Der Geplante Organisatorische Wandel zur Erklärung von Reorganisationen.....	306
4.2.1	Die Theorie des Sozialen Wandels	309
4.2.2	Die Planung des organisatorischen Wandels	314
4.2.3	Das Management des organisatorischen Wandels	317
4.2.4	Kritische Würdigung der Theorie des Geplanten Organisatorischen Wandels vor dem Hintergrund des situativen Kontextes.....	321
4.3	Die Strategische Unternehmensentwicklung als weiterer Erklärungsansatz von Reorganisationen	322
4.3.1	Der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur	326
4.3.2	Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation	333
4.3.3	Weitere Einflüsse auf die Organisationsgestaltung	342
4.3.4	Kritische Würdigung der Strategischen Unternehmensentwicklung vor den Hintergrund des situativen Kontextes..	347
5.	Die Prüfung der bekannten Reorganisationskonzepte auf die Berücksichtigung von Krisenelementen in ostdeutschen Unternehmen..	349
5.1	Die Entwicklung des Prüfrasters.....	351
5.2	Die Prüfung empirischer Konzepte.....	357
5.3	Die Prüfung theoretischer Erklärungsansätze von Reorganisationen	364

Teil V: Synthese und Schlußfolgerungen	373
1. Defizite der analysierten Reorganisationsansätze	375
2. Entwicklung eines Integrationsmodells	379
2.1 Entwicklung eines Bezugsrahmens für "Organisationale Wandlungsprozesse unter systemtransformationsspezifischen Krisenbedingungen"	381
2.2 Die Integration der "Lebenswelt" in den Bezugsrahmen der "Organisationalen Wandlungsprozesse unter systemtrans- formationsspezifischen Krisenbedingungen"	393
2.3 Anwendung des Bezugsrahmens auf ostdeutsche Unternehmen ...	397
3. Schlußbemerkungen und Ausblick	406
 Literaturverzeichnis	 XIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. I-1:	Die Zielhierarchie der Untersuchung	15
Abb. I-2:	Der Aufbau der Arbeit	18
Abb. I-3:	Differenzierung des wissenschaftlichen und situativen Erkenntnisbeitrages ..	20
Abb. II-1:	Das Makro- und Mikroproblemfeld der Untersuchung	25
Abb. II-2:	Zusammensetzung des Bruttoproduktionswertes nach MARX	36
Abb. II-3:	Die Entscheidungshierarchie im Wirtschaftssystem der DDR	43
Abb. II-4:	Exemplarische Grundstruktur eines Kombines	45
Abb. II-5:	Systematisierung des Problemfeldes ostdeutscher Unternehmen	56
Abb. II-6:	Determinanten der Arbeitsproduktivität	68
Abb. III-1:	Kurzfristiges Verhalten des sozialistischen Betriebes	89
Abb. III-2:	Marktwirtschaft im neoklassischen Sinne	91
Abb. III-3:	Darstellung der Marktphasen nach HEUSS	109
Abb. III-4:	Krisenursachen nach GREINER	111
Abb. III-5:	Ursachen von (Wachstums-) Krisen nach ALBACH	113
Abb. III-6:	Konzeptioneller Bezugsrahmen der Krisenursachenforschung nach einem Systemwandel	129
Abb. III-7:	Das "Misfit" der ostdeutschen Unternehmen mit der Umwelt	131
Abb. III-8:	Unternehmerische Einflußnahme auf die Lebenswelt in der Reorganisation	133
Abb. III-9:	Der Bezugsrahmen zur Erklärung von Reorganisationen in ostdeutschen Unternehmen	134
Abb. III-10:	Der Forschungsscheinwerfereffekt zur Erklärung unterschiedlicher wissenschaftlicher Ansätze	136
Abb. III-11:	Mögliche Forschungsstrategien zur Erzielung praxeologischer Aussagen ..	150
Abb. III-12:	Unterschiedliche Strategien und der Forschungsprozeß der Organisationsforschung	155
Abb. III-13:	Die vier grundlegenden organisationstheoretischen Sichtweisen von ASTLEY und VAN DE VEN	162
Abb. III-14:	Die Paradigmen des soziologischen Wandels im Modell von BURRELL und MORGAN	165
Abb. III-15:	Einordnung der organisationstheoretischen Ansätze in das Modell von BURRELL und MORGAN	167
Abb. III-16:	Das Episodenkonzept des gemäßigten Voluntarismus	169
Abb. III-17:	Die Einbettung der Arbeit in einen organisationstheoretischen Kontext....	174
Abb. IV-1:	Prozeßrahmen des Krisenmanagements bei GABELE	185

Abb. IV-2:	Die vier Eckpfeiler des Krisenmanagements bei TÖPFER	185
Abb. IV-3:	Systematisierung der theoretischen Krisentypen	189
Abb. IV-4:	Der funktionale Führungsprozeß nach RÜHLI	198
Abb. IV-5:	Der Entscheidungsprozeß im Rahmen des Krisenmanagements.....	201
Abb. IV-6:	Der Kontrollprozeß	204
Abb. IV-7:	Unterschiedliche Formen des Krisenmanagements in struktureller und inhaltlicher Hinsicht	207
Abb. IV-8:	Bezugsrahmen des Krisenmanagements für die vorliegende Arbeit	212
Abb. IV-9:	Die Entwicklung der krisenspezifischen Antizipationsfähigkeit	217
Abb. IV-10:	Zusammenhang von Krise und Reorganisation bei GABELE und KRATZER	219
Abb. IV-11:	Bedeutung von Diskrepanzen und Prominenten Ereignissen zur Auslösung von Reorganisationen.....	220
Abb. IV-12:	Der Zusammenhang von Krisen und Reorganisationen für den weiteren Verlauf der Untersuchung	222
Abb. IV-13:	Die Ableitung der Basishypothese	223
Abb. IV-14:	Die unterschiedlichen Forschungsansätze zur Erklärung von Reorganisationen	226
Abb. IV-15:	Phasenbetrachtung von Entscheidungs- und Zielbildungsprozeß.....	231
Abb. IV-16:	Aktorenstruktur im Entscheidungsprozeß	232
Abb. IV-17:	Aktivitäten in der Initiierungs- und Entwurfsphase	235
Abb. IV-18:	Die Einordnung der Organisationsentwicklung im Rahmen der Unternehmensentwicklung	242
Abb. IV-19:	Differenzierung der Organisationsentwicklungsprozesse nach GEBERT ...	243
Abb. IV-20:	Interventionstechniken der Organisationsentwicklung	245
Abb. IV-21:	Das Verhaltensgitter nach BLAKE und MOUTON.....	246
Abb. IV-22:	Die vier Systeme nach LIKERT	246
Abb. IV-23:	Management by Objectives als Methode der Organisationsentwicklung ...	247
Abb. IV-24:	Inhalte und Adressaten von Unternehmensgrundsätzen	251
Abb. IV-25:	Das allgemeine Reorganisationsmodell	256
Abb. IV-26:	Der Transformationsprozeß der Reorganisation	257
Abb. IV-27:	Das Reorganisationskarussell.....	260
Abb. IV-28:	Überblick über ein Planungssystem	262
Abb. IV-29:	Teilprojekte bei der Einführung divisionaler Organisationsstrukturen	264
Abb. IV-30:	Impulse in organisationalen Wandlungsprozessen.....	268
Abb. IV-31:	Der Prozeß der Initiierungsentscheidung	270
Abb. IV-32:	Indikatorenkatalog der Auslöser von Reorganisationsprozessen	271
Abb. IV-33:	Die wichtigsten Initialfaktoren von Reorganisationsprozessen	272
Abb. IV-34:	Das Modell des organisationalen Wandels nach LEAVITT	274

Abb. IV-35: Akteurenstruktur in der Konzeptualisierungsphase	276
Abb. IV-36: Der Einfluß des politischen Verhaltens in Organisationen	277
Abb. IV-37: Grundformen von Prozeßverläufen	279
Abb. IV-38: Aktivitäten in der Initiierungsepisode	280
Abb. IV-39: Aktivitäten in der Konzeptualisierungs- bzw. Implementierungsepisode...	281
Abb. IV-40: Synthese von Struktur, Strategie und Kultur	287
Abb. IV-41: Die Mehrdimensionalität der organisatorischen Gestaltung	291
Abb. IV-42: Gesamtzusammenhang der organisatorischen Gestaltung	292
Abb. IV-43: Die Zusammensetzung der Agency-Kosten	298
Abb. IV-44: Die Phasen der Organisatorischen Gestaltung nach GROCHLA	301
Abb. IV-45: Der Relevanzbereich der Theorie des Geplanten Organisatorischen Wandels.....	308
Abb. IV-46: Das 7-S- Modell	324
Abb. IV-47: Unterschiedliche Konzepte des Zusammenhanges von Strategischer Unternehmensentwicklung und Organisationsstruktur	325
Abb. IV-48: Normative und instrumentelle Ebene im Zusammenwirken von Strategie und Struktur	327
Abb. IV-49: CHANDLERS Grundmodell der strategieabhängigen Strukturveränderungen.....	328
Abb. IV-50: Das Innovatorenmodell nach CHANDLER.....	329
Abb. IV-51: Das Modell der strategieabhängigen und modestrombeeinflußten Strukturänderungen nach nach RUMELT.....	332
Abb. IV-52: Der Bezugsrahmen der strategischen Unternehmensorganisation.....	336
Abb. IV-53: Die organisatorische Lücke als Krisenursache	337
Abb. IV-54: Zusammenhang zwischen Strategie und Organisationsgestaltung nach HINTERHUBER	338
Abb. IV-55: Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten	340
Abb. IV-56: Strategische Geschäftseinheiten als Sekundärorganisation	342
Abb. IV-57: Die Managementphilosophien und Unternehmenskulturen nach HANDY .	345
Abb. IV-58: Das Prüfraster.....	356
Abb. IV-59: Das Prüfverfahren der Erklärungsansätze von Reorganisationen	372
Abb. V-1: Berücksichtigung von Krisenforschungselementen in den Einzelfallstudien	386
Abb. V-2: Berücksichtigung von Krisenforschungselementen in den Organisationsentwicklungsstudien.....	386
Abb. V-3: Berücksichtigung von Krisenforschungselementen in den Studien zu komplexen Reorganisationen in Unternehmen	387

Abb. V-4:	Berücksichtigung von Krisenforschungselementen in der Theorie der Organisatorischen Gestaltung	387
Abb. V-5:	Berücksichtigung von Krisenforschungselementen in der Theorie des Geplanten Organisatorischen Wandels	388
Abb. V-6:	Berücksichtigung von Krisenforschungselementen im Konzept der Strategischen Unternehmensentwicklung	388
Abb. V -7:	Das Integrationsmodell der Erklärungsansätze für Reorganisationen und der Krisenforschungselemente	390
Abb. V-8:	Die zeitliche Dimension des Integrationsmodelles	405

Tabellenverzeichnis

Tab. III-1:	Vergleich einer Zentralverwaltungswirtschaft und einer Marktwirtschaft ...	87
Tab. III-2:	Krisenursachen bei MÜLLER.....	116
Tab. III-3:	Wichtige Krisenursachen im Überblick.....	122
Tab. III-4:	Ökonomische Theorien der Organisation im Vergleich	141
Tab. III-5:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der paradigmatischen Ansätze zur Erklärungsansätze zur Erklärung von organisationalem Wandel	170
Tab. IV-1:	Aktoren im Erstellungsprozeß von Unternehmensgrundsätzen	252
Tab. IV-2:	Aufgabengebiete der strategischen Unternehmensorganisation	334
Tab. IV-3:	Zuordnung der Krisen in ostdeutschen Unternehmen zu den theoretischen Krisentypen	354