

	Seite		Seite
<b>1. DER ANALYTISCH-THEORETISCHE REFERENZRAHMEN FÜR "ORGANISATION UND HANDEL"</b>	21 - 46		
<b>2. ANSÄTZE IM BEREICH "ORGANISATION"</b>	47 - 156		
2.1 Mikroorganisationale Ansätze: Arbeitsmotivation in organisierten System	47		
2.2 Meso-/makroorganisationale Ansätze: Austausch und Funktionsbedingungen als Konstituenten der Organisa- tion	69		
2.3 Betriebswirtschaftliche Ansätze: Die Bedeutung Zweck-Mittel bezogenen Zusammenwirkens in Organi- sationen/Unternehmungen	110		
<b>3. WANDLUNGSANSÄTZE MIT ORGANISATIONSZENTRIERTEM BEZUG</b>	<b>157 - 406</b>		
3.1 Grundströmungen und relevante Teildisziplinen	157		
3.2 Mikroorganisationale Wandlungsansätze	171		
3.3 Meso-/Makroorganisationale Wandlungsansätze	221		
3.4 Betriebswirtschaftliche Wandlungsansätze: Organisationswandel als "beziehungsorientierte" Strategie einer (evolutionären) Unternehmungsentwicklung	313		
<b>4. FALLGRUBEN DER FORSCHUNG UND WEGE ZU IHRER ÜBERWINDUNG</b>	<b>407 - 460</b>		
4.1 Hauptmerkmale organisationszentrierter Ansätze	407		
4.2 Hauptmerkmale wandlungszentrierter Ansätze	413		
4.3 Wege aus den Fallgruben	423		
4.4 Zusammenfassung: Der Organisationale, organi- sierte Nukleus und Wandel	459		
<b>5. MEHR-EBENEN-ANALYSE (MEA) - MERKMALE UND INSTRU- MENTELLE NUTZBARKEIT FÜR ORGANISATION UND WANDEL</b>	<b>461 - 618</b>		
5.1 Grundstruktur und Ansätze	461		
5.2 MEA als Analyse-Instrument für organisationale Phänomene	469		
5.3 MEA und organisationaler Wandel: Erweiterung des reproduktiven Grenzfalls der Transformation um Anpassung, Veränderung und tiefgreifenden Wandel	526		
5.4 Zusammenfassung: Mehr-Ebenen-Analyse von Organi- sation und Wandel	604		
<b>6. EXEMPLARISCHE ANWENDUNG DES MEHREBENENANALYTISCHEN INSTRUMENTARIUMS AUF DIE INDIVIDUUMEBENE - UNTER EINBE- ZIEHUNG AUSGEWÄHLTER PHÄNOMENE DER ORGANISATIONSEBENE</b>	<b>619 - 816</b>		
6.1 Überblick und Vorgehensschritte	619		
6.2 Mental-sozialer Bereich: Der "Motivationale Hand- lungsprozeß"	620		
6.3 Materiell-sachtechnologischer Bereich: Der "Arbeits- erfüllungsprozeß"	656		
6.4 Organisationsebene I: Eine integrative Modellvor- stellung für organisationsgebundene, individuelle Transformation	739		
6.5 Wirkbeziehungen: Bedingtheit und Bedingungskraft von Phänomenen der Individuumebene	747		
6.6 Individuumebene, Organisation und Wandel	770		
<b>7. ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK</b>	<b>817 - 836</b>		

DER ANALYTISCH-THEORETISCHE REFERENZRAHMEN FÜR  
ORGANISATION UND WANDEL

## Teil 1

1.1 Ansatzpunkte	21
1.2 Inhaltliche Orientierung	26
1.21 Zum Gehalt von "Organisation"	26
1.22 Auffächerung des Organisationsbegriffs	31
1.23 Positionen der Organisationsbetrachtung	34
1.3 Transformation als organisationales Substrat	37
1.4 Kriterien des ansatzanalytischen Vergleichs im Bereich Organisation	39
1.5 Reproduktion als Grenzfall stabiler Transformation: Ansätze des Wandels und ihr Vergleich	41
1.6 Zusammenfassung: Ausgangspunkte	44

## Teil 2

## ANSÄTZE IM BEREICH "ORGANISATION"

2.1 Mikroorganisationale Ansätze: Arbeitsmotivation im organisierten System	47
2.11 Überblick und Gruppierung	47
2.12 Kognitiv-situative Ansätze	49
2.121 Das Konzept von Vroom	49
2.122 Das Konzept von Porter/Lawler	53

	Seite		Seite	
2.13 Wert-/Inhaltsansätze: Das Konzept von Herzberg	57		2.321 Vorgehensweise und Grundcharakteristik	123
2.14 Ausgleichsansätze: Das Fusionskonzept von Argyris	62		2.322 Organisationsprinzipien	125
2.15 Zusammenfassung und Würdigung: Mikroorganisationale Ansätze	67		2.33 Maren/Simons "Entscheidungsorientiertes Konzept strukturierter Organisation"	128
2.2 Meso-/makroorganisationale Ansätze: Austausch und Funktionsbedingungen als Konstituenten der Organisation	69		2.331 Grundannahmen	128
2.21 Überblick und Gruppierung	69		2.332 Begrenzt-rationales Entscheidungs-handeln	130
2.22 Weiks "reflexive Interaktionsbeziehungen"	76		2.333 Organisation als zweckrichtende Institution	134
2.221 Prozesse und die Herausbildung von Organisation	76		2.34 Kieser/Kubicek: "Situative Relativierung wirkkräftiger Organisationsstrukturge-staltung"	139
2.222 Interaktion und die Reduktion von Mehrdeutigkeit	79		2.341 Überblick und Schwerpunkte	139
2.23 Systemorientierte, funktionale Konzeptionen im Überblick	85		2.342 Strukturdimensionen und Verhalten	142
2.231 Parsons "Funktionale Imperative"	86		2.35 Zusammenfassung und Würdigung: Betriebswirtschaftliche Ansätze	152
2.232 Luhmanns "Systemfunktionen der Formalisierung"	91			
2.233 Etzionis "Zweckrichtung individuellen Handelns"	95			
2.234 Blaus "ZielVerwirklichung durch formale Organisationsstruktur"	100			
2.24 Zusammenfassung und Würdigung: Meso-/makroorganisationale Ansätze	105			
2.3 Betriebswirtschaftliche Ansätze: Die Betonung Zweck-Mittel bezogenen Zusammenwirkens in Organisationen/Unternehmungen	110			
2.31 Überblick und Gruppierung	110			
2.32 Kosiols "Normatives Zweckmodell"	123			
			<b>Teil 3</b>	
			<b>WANDLUNGSANSÄTZE MIT ORGANISATIONZENTRIERTEM BEZUG</b>	
			3.1 Grundströmungen und relevante Teildisziplinen	157
			3.11 Handlung, Handlungssequenz und Wandel	157
			3.12 Wandlungskonzepte als auslöse-, prozeß- und ergebniszentrierte Ansätze	159
			3.13 Ansätze der Teildisziplinen	161
			3.2 Mikroorganisationale Wandlungsansätze	171
			3.21 Auslösezentrierte Wandlungskonzepte	171
			3.211 Überblick: Behavioristische -, kognitiv-humanistische - und strikt humanistische Lern-konzepte	171
			3.212 Argyris <sup>1</sup> "Interventions-Methode"	177

	Seite		Seite
3.22 Prozeßzentrierte Wandlungskonzepte	187	3.322 Zur Generierung/Nutzung forschungsbasierten Wissens in "Tat"-Prozessen: Aktionsforschung	250
3.221 Überblick: Lewins "Triade"	187	3.323 Theoriegeleitete Datengenerierung und gruppengetragene Änderungsanalyse: Daten-Erhebung/Rückkopplung	264
3.222 French/Bell: "Prozeßzentrierte Techniken"	188	3.324 Bartölke: "Aktionsforschung als Entwicklungsprozeß"	273
3.223 Scheins "Prozeßansatz personalen Lernens" (Laboransatz)	195	3.33 Ergebniszentrierte Wandlungskonzepte	278
3.224 Lippitts "Dynamisches Prozeßmodell des geplanten Wandels"	201	3.331 Überblick: Zur Variabilität des Organisationssubstrats und zur Kontinuität des Wandlungsverlaufs	278
3.23 Ergebniszentrierte Wandlungskonzepte	205	3.332 Evolutionäre Konzepte: Wandel als adaptive (System-)Entwicklung	288
3.231 Überblick: Dynamische Persönlichkeitstypen als Resultat und Orientierung	205	3.333 Gleichgewichtsbezogene Konzepte: Homöostatische Entwicklung von Organisation im Umwelt-"Raum"	291
3.232 Kreative Persönlichkeit, Unternehmertypus, Innovator und Hoch-Leistungsmotivierter	207	3.334 Aldrichs populationsökologischer Ansatz: "Umwelt als Wandlungs-'Motor'"	294
3.24 Zusammenfassung und Würdigung: Zum Wandel organisationseingebundener und organisationsschaffender Individuen	214	3.34 Zusammenfassung und Würdigung: Wandlungsansätze der Sozialpsychologie und (Organisations-)Soziologie	304
3.3 Meso-/Makroorganisationale Wandlungsansätze	221	3.4 Betriebswirtschaftliche Wandlungsansätze: Organisationswandel als "beziehungsorientierte" Strategie einer (evolutionären) Unternehmungsentwicklung	313
3.31 Auslösezentrierte Wandlungskonzepte	221	3.41 Überblick: Bilder wendungsfähiger/-bereiter Organisation	313
3.311 Überblick: Wandel durch Gruppenentwicklung versus technostrukturale Reorganisation	221	3.42 Auslösezentrierte Wandlungskonzepte: Organisationsplanung als Wandel	315
3.312 Neugestaltung der Beziehungen: Rollentraining, Gruppenentwicklung, Intergruppenbezogene Ansätze	222	3.421 Betrachtungsschwerpunkte: "Harmonische" Unternehmungsentwicklung, Organisationspolitische Gestaltung, Partialkonzepte	315
3.313 Gruppenentwicklungsbezogene Konzepte im Zusammenhang	233	3.422 Bleichers "Systemtheoretischer Harmonisationsansatz"	325
3.314 Techno-strukturale Konzepte	238	3.423 Kirschs "Entscheidungstheoretisch-organisationspolitischer Ansatz"	337
3.315 Seashore: "Gruppenbildung und Gruppenverhalten"	243		
3.32 Prozeßzentrierte Wandlungskonzepte	249		
3.321 Überblick: Wandel als (dateninduzierter) Prozeßverlauf	249		

	Seite		Seite
3.43 Prozeßzentrierte Wandlungskonzepte	345	4.13 Betriebswirtschaftliche Ansätze	411
3.431 Überblick und Gliederungssystematik: Methodik der Organisationsänderung	345	4.2 Hauptmerkmale wandlungszentrierter Ansätze	413
3.432 Analytisch-synthetische (Re-)Organisationsmethodik	350	4.21 Mikroorganisationale Wandlungsansätze	413
3.433 Lineare Stufenmethodik	352	4.22 Meso-/makroorganisationale Wandlungsansätze	415
3.434 Sachtechnologisch bezweckte Methodik	353	4.23 Betriebswirtschaftliche Wandlungsansätze	417
3.435 Organisationspolitisch-humane Methodik	356	4.3 Wege aus den Fallgruben	423
3.436 Greiners "Machtzentrierte Wandlungsmethodik": Wandel als machtstruktureller Anpassungsprozeß	363	4.31 Vorüberlegungen: Handeln, Transformation, Organisation und Wandel	423
3.4361 Ausgangspunkte und Grundelemente	363	4.32 Lösungswege: Plattformen der Forschung	427
3.4362 Wandlungsbestimmende Phasen	366	4.33 Anforderungen, Prinzipien und Strategien	433
3.4363 Organisationspolitischer Grundcharakter	370	4.34 Transformation als Nukleus organisationsbezogener Analyse	447
3.44 Ergebniszentrierte Wandlungskonzepte	373	4.35 Wirkbeziehungen: Der organisierte Nukleus im Feld von Steuerungsfähigkeit und Empfänglichkeit	450
3.441 Überblick und wichtige Ansätze	373	4.36 Der wandlungsbezogene, organisierte Nukleus: Stabilität versus Plastizität der Transformation	454
3.442 Entwicklung und Füllung einer Gliederungssystematik	380	4.4 Zusammenfassung: Der organisationale, organisierte Nukleus und Wandel	459
3.443 Rehns "Gesunde Organisation"	386		
3.4431 Sozialorganische Grundhaltung	386		
3.4432 Gegenstrommodell	390		
3.45 Zusammenfassung und Würdigung: Wandlungsansätze der Betriebswirtschaftslehre	394		
<b>Teil 4</b>			
<b>FALLGRUBEN DER FORSCHUNG UND HEGE ZU IHRER OBERWINDUNG</b>			
4.1 Hauptmerkmale organisationszentrierter Ansätze	407	5.1 Grundstruktur und Ansätze	461
4.11 Mikroorganisationale Ansätze	407	5.2 MEA als Analyse-Instrument für organisationale Phänomene	469
4.12 Meso-/makroorganisationale Ansätze	408	5.21 Ebenen und Dimensionen des Objekts "Organisation"	469
<b>MEHR-EBENEN-ANALYSE (MEA) - MERkmale und INSTRUMENTELLE NUTZBARKEIT FÜR ORGANISATION UND MANDEL</b>			

	Seite		Seite
5.211 Abgrenzung von Organisationsebenen und ihrer Inhalte	469	5.3 MEA und organisationaler Wandel: Erweiterung des reproduktiven Grenzfalls der Transformatioön um Anpassung, Veränderung und tiefgreifenden Wandel	526
5.212 Ebenenübergreifende Dimensionen zur "Fassung" von Organisation	479	5.31 Ebenenbezogene Zuordnung literaturbekannter Vorstellungen	526
5.213 Entwicklung einer synthetisch-theoriegeleiteten Systematik von Organisationsdimensionen: Energetische/interpretative/kapazitive-relationale/regulative/latente Dimension	482	5.32 Ursachen des Wandels und ihre Verankerung im Rahmen der MEA: Rückwirkungen und Diskrepanzen	531
5.22 Mikro-Makro-Problematik und Prädikat-beziehungen am Beispiel der interpretativen Dimension	488	5.33 Varianten (Typen) des Wandels	534
5.23 Differenzierung der ebenenspezifischen Phänomene: Determinanten, Prozesse und Ergebnisse als ebenenbezogene Inhalts-kategorien	490	5.34 Bedingungskraft/Bedingtheit des Wandels: Zur Struktur tiefgreifenden Wandels	541
5.231 Differenzierte Gruppierung der Ebeneninhalte	490	5.341 Wandel und Wirkungsbeziehungen	541
5.232 Exkurs: Funktionale Imperative und Ebeneninhalte	497	5.342 Phasen tiefgreifenden Wandels	543
5.24 Zusammenhang und Wirkbeziehungen zwischen organisationalen Ebenen	498	5.35 Die "Stabilität" organisationaler Wandlungsprozesse	547
5.241 Wirkbeziehungen	498	5.36 Der "fortschreitende" Charakter von Wandlungsepisoden: Wandlungspfade	553
5.242 Varianten der Mehr-Ebenen-Analyse	499	5.361 Varianten der MEA im Wandlungsbereich	553
5.243 Anwendung und Differenziertheit der MEA	510	5.362 Wandlungspfade: Reproduktiver-, Anpassungszentrierter-, Veränderungszentrierter- und Tiefgreifender Wandlungspfad	554
5.25 Wirkbeziehungen und Interaktionskonzepte	512	5.363 "Reine" und "gemischte" Wandlungspfade	564
5.26 Identifikation und Erfassung von (Organisations-)Struktur im Rahmen der MEA	516	5.364 Ein Kubus zur Generierung von Wandlungspfad-Varianten	567
5.261 Struktur als gemusterte Regelmäßigkeit	516	5.37 Stetige Wandlungspfade und die Entwicklung katastrophaler Brüche: Zur Identifikation übergreifender Wandlungspfade	570
5.262 Generierung und Beschreibung von Organisationsstruktur	520	5.371 Wandlungsdruck, Wandlungswiderstand und Transformationsoberflächen	570
		5.372 Analyse diskontinuierlicher Phänomene durch die Katastrophentheorie	572
		5.373 Elemente und Merkmale der Horn-Katastrophe	575

		Seite
5.374	Anwendung des Horn-Modells zur Analyse übergreifender Wandlungspfade	580
5.375	Erweiterung der Vorstellung katastrophaler Wandlungsbrüche um Pfade anderer Transformationsoberflächen	588
5.376	Übergreifender Wandlungspfad und Wandlungsepisoden	592
5.377	Mögliche und wirksame Pfade des Wandels: Kopplungen und ihre Bewirkung inkrementalen bzw. abrupten Wandels	595
5.4	Zusammenfassung: Mehr-Ebenen-Analyse von Organisation und Wandel	604

#### Teil 6

##### EXEMPLARISCHE ANWENDUNG DES MEHREBENENANALYTISCHEN INSTRUMENTARIUMS AUF DIE INDIVIDUEUMEBENE - UNTER EINBEZIEHUNG AUSGEHÄLTETER PHÄNOMENE DER ORGANISATIONSEBENE

6.1	Überblick und Vorgehensschritte	619
6.2	Mental-sozialer Bereich: Der "Motivationale Handlungsprozeß"	620
6.21	Entwicklung einer Modell Vorstellung	620
6.22	Skizzierung der Prozeßstruktur	630
6.23	Charakterisierung energetischer, interpretativer und kapazitiver Modenbestandteile	631
6.231	"Energetisierende" Motive, Motivklassen und Handeln	631
6.2311	Konzeption und Befunde	631
6.2312	Zusammenfassung und Anforderungsfolgerungen	642

		Seite
6.232	"Interpretierende" Erwartungen, Erwartungsklassen und Handeln	644
6.2321	Konzeption und Befunde	644
6.2322	Zusammenfassung und Anforderungsfolgerungen	647
6.233	"Kapazitive" Fähigkeiten, Fähigkeitsklassen und Handeln	651
6.2331	Konzeption und Befunde	651
6.2332	Zusammenfassung und Anforderungsfolgerungen	655
6.3	Materiell-sachtechnologischer Bereich: Der "Arbeitserfüllungsprozeß"	656
6.31	Zur Entwicklung einer Modellvorstellung: Literaturbekannte Konzepte	656
6.311	Überblick: Arbeitsaufgabe und die Gestaltung von Arbeitsstrukturen	656
6.312	Das Arbeitszerlegungs-/Kapazitive Anpassungs-Konzept von Taylor	661
6.313	Das formalisierte Analyse-(Synthese-)Konzept von Krüger	664
6.314	Das erweiterte Aufgaben-Kerndimensionenkonzept von Hackman/ Oldham	667
6.315	Das mehrdimensional-instrumentelle Konzept von Kolb	673
6.32	Modell Vorstellung und Skizzierung der Prozeßstruktur	680
6.321	Relationale Anreize, Anreizklassen und Handeln	688
6.322	Regulative Anreize, Anreizklassen und Handeln	704
6.323	Laterale Anreize, Anreizklassen und Handeln	720
6.324	Zusammenfassung und Anforderungsfolgerungen	730

	Seite		Seite
6.4 Organisationsebene I: Eine integrative Modellvorstellung für organisationseingebundene, individuelle Transformation	739	6.634 Verschiebung objektiver Phänomene der Arbeitssituation: "Individualisation", "Innovation" und "Mobilisierung"	805
6.41 Grundstruktur der integrativen Modell-Vorstellung	739	6.64 Zusammenfassung und Folgerungen: Individuum, Organisation und Wandel	811
6.42 Zusammenfassung: Ausgewählte Prinzipien als heuristische Hebel zur Gestaltung	744		
6.5 Wirkbeziehungen: Bedingtheit und Bedingungskraft von Phänomenen der Individuumebene	747		Teil 7
6.51 Varianten der Wirkbeziehungsanalyse im Überblick	7^7		ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK
6.52 Grundvorstellung	749		817
6.53 Globale, vertikale Beziehungsanalyse	752		Literaturverzeichnis
6.54 Separative, vertikale Beziehungsanalyse	754		837
6.55 Kombinative, vertikale Beziehungsanalyse	759		
6.56 Zusammenfassung: Stand und Anwendung der Wirkbeziehungsanalysen	765		
6.6 Individuumebene, Organisation und Wandel	770		
6.61 Transformationsprozeß und Wandlungstypen	770		
6.62 Wandlungstypen der Transformation als Folge von Diskrepanzen	773		
6.63 Diskrepanz, Dissonanz und Dissonanzreduktion: Möglichkeiten der Diskrepanzbewältigung	786		
6.631 Überblick und Systematik verschiedenbetroffener Bereiche	786		
6.632 Verschiebung individualer Kerndimensionen durch Außeneinfluß: "Sozialisation"	789		
6.633 Verschiebung individualer Kerndimensionen durch Inneneinfluß: "Selbstentfaltung"	803		