

Carl-Auer



Organisation und Beratung

Rudolf Wimmer

Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis

Zweite, erweiterte Auflage, 2012

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Schefer (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Zweite, erweiterte Auflage, 2012

ISBN 978-3-89670-849-6

© 2002, 2012 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

.....

Inhalt

Einleitung ... 9

- Was treibt aktuell die Diskussion um Organisation und Beratung? ... 9
- Welche neue Qualität an Komplexitätserfahrung in der Führung von Organisationen ist aktuell zu beobachten? ... 13
- Muss der Kapitalismus nicht neu erfunden werden? ... 23

Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft – Mögliche Auswirkungen auf den Beratermarkt ... 27

- Gewitterwolken am Horizont der Beraterbranche? ... 27
- Das Verhältnis von Real- und Finanzwirtschaft hat sich grundlegend gedreht ... 35
- Die zunehmende Kapitalmarktorientierung und das Shareholder-Value-Prinzip ... 41
- Der Siegeszug des Shareholder-Value-Prinzips als Pendant zur Bedeutungszunahme des Kapitalmarktes ... 42
- Zusammenfassung ... 62

Zur Eigendynamik komplexer Organisationen ... 65

- Was bewegt Organisationen? Zur Aktualität dieser Frage ... 65
- Unterschiedliche Deutungsangebote von Organisationsdynamik ... 70
- Steigende interne Komplexität und Versuche zu ihrer Bewältigung als dynamisierende Faktoren von Wirtschaftsorganisationen ... 82
- Die Erhöhung der Eigenkomplexität und ihre Konsequenzen für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen in Organisationen ... 106
- Schlussbemerkung 120

Die permanente Revolution 121

- Zum gesamtgesellschaftlichen Hintergrund 121
- Aktuelle Trends im Wirtschaftssystem 125
- Schlussbemerkungen 146

Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung ... 147

- Zum Stellenwert von Prognosen ... 147
- Wozu beschäftigen wir uns heute mit Zukunftsfragen? ... 148
- Das Prinzip der Fraktalität ... 157
- Das Prinzip der Prozessorientierung ... 157
- Die Balance von Be- und Entschleunigung ... 158
- Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen
und das Eingehen strategischer Allianzen mit anderen
(sei es auf dem Weg über Fusionen oder durch
netzwerkförmige Kooperationen) ... 159
- Revolutioniert der Faktor Wissen unsere Arbeitswelt? ... 160
- Die Virtualisierung von Organisationslösungen ... 162
- Neue Organisationsverhältnisse erfordern veränderte
Führungs- und Steuerungskonzeptionen ... 163
- Die neue Elite von Wissensarbeitern ... 168
- Die Kernbelegschaften von Organisationen ... 169
- Die Jobnomaden ... 169
- Die Arbeitslosen ... 170

Wider den Veränderungsoptimismus ... 173

- Vorspann ... 173
- Einleitung ... 174
- Worum geht es bei radikalen Veränderungen in Organisationen? ... 180
- Konsequenzen der Nichttrivialität für radikale
Umgestaltungsprozesse in Organisationen ... 187
- Wie entsteht Veränderungsenergie in Organisationen? ... 194
- Anhang ... 199

Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen ... 208

- Einleitung ... 208
- Musterwechsel in der Berater-Klienten-Beziehung? ... 210
- Wandlungsfähigkeit als die zukunftsrelevante
organizational capability ... 212
- Wissen als Rohstoff der Zukunft ... 215
- Was meint überhaupt „Lernfähigkeit“
mit Blick auf Organisationen? ... 223
- Evolutionäre Mechanismen von Organisationen ... 227
- Konsequenzen für die Beratung ... 235

Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? ... 239

- Einleitung ... 239
- Der reedukative Ansatz der Organisationsentwicklung ... 241

Aktionsforschung als Strategie zur gezielten Veränderung
von Organisationen ... 246

Der soziotechnische Systemansatz ... 249

Zur theoretischen Fundierung des soziotechnischen
Systemansatzes ... 253

Zum aktuellen Stand der Diskussion ... 256

Hat sich der Denkansatz der Organisations-
entwicklung überlebt? ... 259

Ausblick ... 264

Wozu benötigen wir Berater? ... 266

Der Markt für Beratungsdienstleistungen bleibt in Bewegung ... 266

In welcher Weise kann eine systemisch orientierte
Organisationsberatung für die gegenwärtigen Heraus-
forderungen brauchbare Antworten bieten? ... 273

Zur theoretischen Begründung einer Professionalisierung
von Beratung: Was schafft die Grundlage für diese Art von
Dienstleistung gegenüber Organisationen? ... 276

Zum Interventionsverständnis der systemischen
Organisationsberatung ... 284

Die wichtigsten Interventionsebenen 288

Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung ... 307

Ein Gespräch ... 307

Literatur... 338

Über den Autor ... 352