

Dr. Horst Dienstbach

Dynamik der Unternehmungsorganisation

**Anpassung auf der Grundlage des
„Planned Organizational Change“**

Band 10 der Schriftenreihe „Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis“, hrsg. von Professor Dr. Edmund Heinen, München, unter Mitwirkung von Professor Dr. Dietrich Börner, Münster, Professor Dr. Werner Kirsch, Mannheim, und Professor Dr. Heribert Meffert, Münster

Mit einer Einführung des Herausgebers

Dienstbach untersucht das Verhalten der Unternehmung in der Auseinandersetzung mit den Veränderungen der Umwelt. Ausgehend von der Konzeption des Planned Organizational Change, interpretiert er die Unternehmung als sozio-technisches System. Träger des Prozesses der Überwindung alter und der Errichtung neuer organisatorischer Strukturen in der Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen sind der Change Agent — die die Anpassung planende Person oder Gruppe —, das Client System — die anzupassende Person, Gruppe oder Organisation — und der zwischen Change Agent und Client System stehende Change Catalyst.

Als entscheidende Determinanten des Anpassungsverhaltens von Organisationen arbeitet der Verfasser die Anpassungsfähigkeit und die Anpassungsbereitschaft des Client System heraus. Unter Zugrundelegung modernster psychologischer und sozialpsychologischer Kategorien wird die Flexibilität von Individuen und Gruppen in der Organisation und ihr Verhalten im Anpassungsprozeß analysiert. Das Kernproblem der Änderung von Organisationen sieht der Verfasser in der Diagnose und Überwindung von Widerständen gegen den Wandel. Besonders die Untersuchung der Ursachen dieser Widerstände und der vom Verfasser entwickelte Katalog von Maßnahmen zu ihrer Überwindung dürften jedem wertvolle Hinweise geben, der in der Praxis mit der Änderung organisatorischer Strukturen und Prozesse betraut ist.

**Betriebswirtschaftlicher Verlag
Dr. Th. Gabler, Wiesbaden**

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT IN FORSCHUNG UND PRAXIS

Schriftenreihe

Herausgeber: Dr. Edmund Heinen

o. ö. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München

unter Mitwirkung von

Professor Dr. Dietrich Börner, Münster

Professor Dr. Werner Kirsch, Mannheim

Professor Dr. Heribert Meffert, Münster

Band 10

Bände der Schriftenreihe

Band 1 Heinen, Prof. Dr. Edmund

Das Zielsystem der Unternehmung — Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen

Band 2 Heinen, Prof. Dr. Edmund

Das Kapital in der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie — Möglichkeiten und Grenzen einer produktions- und kostentheoretischen Analyse des Kapitalverbrauchs

Band 3 Vischer, Dipl.-Kfm. Dr. Peter

Simultane Produktions- und Absatzplanung — Rechnungstechnische und organisatorische Probleme mathematischer Programmierungsmodelle

Band 4 Meffert, Prof. Dr. Heribert

Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen — Ein Beitrag zur Theorie der Kostenrechnung

Band 5 Kirsch, Prof. Dr. Werner

Gewinn und Rentabilität — Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele

Band 6 Fäßler, Dipl.-Kfm. Dr. Klaus

Betriebliche Mitbestimmung — Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle

Band 7 Brändle, Dipl.-Kfm. Dr. Richard

Unternehmungswachstum — Betriebswirtschaftliche Wachstumsplanung und Konzentrationsforschung

Band 8 Klis, Dipl.-Kfm. Dr. Manfred

Überzeugung und Manipulation — Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile

Band 9 Klein, Dipl.-Kfm. Dr. Heinz

Heuristische Entscheidungsmodelle — Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management

Dynamik der Unternehmungs- organisation

Anpassung auf der Grundlage des
„Planned Organizational Change“

von

Dr. Horst Dienstbach



Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler · Wiesbaden

ISBN 978-3-409-31302-5 ISBN 978-3-322-87944-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-322-87944-8

Copyright by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1972
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1972

Vorwort

Nicht ganz zu Unrecht wird immer wieder darauf hingewiesen, daß es der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung im Vergleich zu den USA nicht in ausreichendem Maße gelinge, der Praxis anwendbare Instrumente der Unternehmensführung zur Verfügung zu stellen. Im wesentlichen gründet sich diese Kritik auf zwei Gesichtspunkte: einmal auf die mangelnde Ausschöpfung der Verfahren der Unternehmensforschung und der damit eng verbundenen elektronischen Datenverarbeitung, zum anderen - und wohl noch häufiger — aber auch auf die ungenügende Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze. Die damit angedeuteten Verfahren, Methoden und Erkenntnisse sind zwar auch in Deutschland nicht völlig unbekannt geblieben und haben zum Teil sogar bereits in die betriebswirtschaftliche Ausbildung Eingang gefunden. Dennoch gibt es im angelsächsischen Bereich nach wie vor Forschungsrichtungen, denen hierzulande bisher keinerlei Beachtung geschenkt worden ist. Ein typisches Beispiel hierfür ist in der Konzeption des „Planned Organizational Change“ zu erblicken, die als angewandte Verhaltenswissenschaft den Wandel und die Anpassung von Organisationen analysiert. Auf einem umfassenden deskriptiven Fundament aufbauend, ist es das Ziel dieser Konzeption, einen methodischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der die Bewältigung der mit der Änderung von Organisationen verbundenen schwierigen Gestaltungsprobleme ermöglicht. Im Mittelpunkt steht dabei nicht das jeweilige sachliche Objekt der Anpassung, sondern das Verhalten der in den Anpassungsprozeß einbezogenen Individuen.

Meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Edmund Heinen, bin ich für die großzügige Förderung und das anregende Interesse, das er der Arbeit entgegenbrachte, zu großem Dank verpflichtet. Dank schulde ich ferner meinen ehemaligen Kollegen am Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München für ihre Hilfe. Dies gilt in ganz besonderem Maße für Herrn Prof. Dr. Werner Kirsch. Seine Gedanken haben in der Arbeit in vielfältiger Weise ihren Niederschlag gefunden.

Horst Dienstbach

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Zum Anpassungsverhalten der Unternehmungsorganisation — Einführung in den Problemkreis der Untersuchung von Prof. Dr. Edmund Heinen	9
A. Einleitung	13
I. Die Anpassung als Problem der Organisationsgestaltung	13
II. Die Konzeption des „Planned Organizational Change“	17
B. Hauptteil: Das Anpassungssystem der Unternehmungsorganisation	25
I. Das Anpassungssystem als Subsystem der Unternehmungsorganisation	25
1. Die Unternehmung als sozio-technisches System	25
2. Organisatorische Subsysteme und Prinzip der Partialinklusion	33
3. Die Abgrenzung des Anpassungssystems	40
II. Die Ziele des Anpassungssystems	44
1. Die Stellung der Anpassungsziele im Zielsystem der Unternehmung	44
2. Die Dimensionen der Anpassungsziele	47
a) Der Inhalt der Anpassungsziele	47
b) Das angestrebte Ausmaß der Anpassungsziele	52
c) Der zeitliche Bezug der Anpassungsziele	56
3. Anpassungsstrategien zur Zielerreichung	58
III. Die Elemente des Anpassungssystems	61
1. Funktionale Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems	61
a) Der „Change Agent“	62
b) Das „Client System“	66
c) Der „Change Catalyst“	67

	Seite
2. Strukturelle Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems	69
a) Strukturelle Eigenschaften personaler Systeme	69
b) Strukturelle Eigenschaften sozialer Systeme	86
3. Relationale Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems	93
 IV. Der Anpassungsprozeß	 97
1. Der Anpassungsprozeß als kollektiver Entscheidungsprozeß	97
a) Die Phasen des Anpassungsprozesses	97
b) Integrative und distributive Anpassungsprozesse	102
2. Diagnose der Anpassungswiderstände	104
a) Grundsätzliches zur Entscheidung über die Anpassungs- bereitschaft	104
b) Personale Ursachen der Anpassungswiderstände	109
c) Soziale Ursachen der Anpassungswiderstände	116
3. Maßnahmen zur Überwindung der Anpassungswiderstände .	119
 C. Schlußbetrachtung: Der Beitrag der Konzeption des „Planned Organi- zational Change“ zur praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre . .	 127
 Literaturverzeichnis	 133