Deeken

Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT
Schriften zur Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Max J. Ringlstetter

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse im Bereich der Unternehmensentwicklung präsentiert. Die einzelnen Beiträge orientieren sich an Problemen der Führungs- bzw. Managementpraxis. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themenfelder Strategie, Organisation und Humanressourcen-Management.

Michael A. Deeken

Organisations- veränderungen und das Konzept der Mobilisierung

Theoretische Aussagen und
praktische Erkenntnisse aus
einer Fallstudie im Bankensektor

Mit Geleitworten von
Prof. Dr. Max J. Ringlstetter und Martin Kölsch

DeutscherUniversitätsVerlag

Deeken, Michael A.:

Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung : theoretische Aussagen und praktische Erkenntnisse aus einer Fallstudie im Bankensektor / Michael A. Deeken. Mit Geleitw. von Max J. Ringlstetter und Martin Kölsch.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1997

(Gabler Edition Wissenschaft : Schriften zur Unternehmensentwicklung)

Zugl.: Eichstätt, Kath. Univ., Diss., 1996

ISBN 978-3-8244-6487-6 ISBN 978-3-322-97744-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-97744-1

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997

Lektorat: Ute Wrasmann

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

GELEITWORT DES HERAUSGEBERS

Veränderungsprozesse, genauer Prozesse tiefgreifender Veränderung der Organisationsstruktur, stellen - wie auch an anderer Stelle bereits oftmals erläutert - eine besondere Herausforderung für die Unternehmensleitung dar. Mittlerweile hat sich dabei die Erkenntnis durchgesetzt, daß diese Herausforderung nur dann zu bewältigen ist, wenn der Veränderungsprozeß nicht nur von der Unternehmensleitung (im engeren Sinne) mitgetragen wird, sondern auch von allen betroffenen (Führungs-)Kräften im Unternehmen. Voraussetzung dafür ist freilich eine entsprechende „Mobilisierung für Veränderungen“. Diese ist letztendlich entscheidend, um sich in den gegenwärtig „dynamischen Marktumfeldern“ erfolgreich im Wettbewerb behaupten zu können.

Interessanterweise kann Mobilisierung mit einer weiteren zentralen, wenn auch eher operativen, Erfolgsvoraussetzung in Verbindung gebracht werden, nämlich der ständigen Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen in einem gegebenen (organisatorischen) Kontext. Denn auch Effizienzsteigerung kann insbesondere dann erfolgreich realisiert werden, wenn es gelingt, die Führungskräfte und Mitarbeiter für diese Zielsetzung zu mobilisieren.

Ein Gesamtzusammenhang wird immer dann deutlich, wenn Organisationsveränderungen durchgeführt werden, um solche Effizienzsteigerungspotentiale freilegen zu können. Notwendig ist dann eine Mobilisierung für Veränderungsprozesse, die eine Mobilisierung für Effizienzsteigerungsprozesse ermöglichen soll, oder kurz: eine Mobilisierung für die Mobilisierung. In diesem Problembereich bewegt sich der Autor des vorliegenden Buches in der Theorie ebenso wie das Unternehmen, das dem Autor als Erfahrungsbeispiel diente, in der Praxis.

Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

GELEITWORT

Veränderungsprozesse in Unternehmen sind immer ein ganz besonderes „Schauspiel“ - man könnte dieses Schauspiel vielleicht als Tragödie bezeichnen, die jedoch meist zu einer Katharsis führt und dann hoffentlich zu einem glücklichen Ausgang.

Die Protagonisten in diesem „Schauspiel“ sind jene Menschen, die Veränderungen anpacken, die Initiative ergreifen, sich selbst und andere „mobilisieren“, um einen Wandel herbeizuführen oder um veränderte Rahmenbedingungen mit Leben zu erfüllen.

Immer gibt es jedoch auch Antagonisten - Menschen, die sich mit aller Kraft an die Vergangenheit des Unternehmens klammern. Diese trifft man insbesondere auch in klassisch konservativen Unternehmen wie z.B. einer Bank an. Erklärungsansätze dazu gibt es viele. Ein Grund liegt sicherlich darin, daß die „Bankenlandschaft“ vor wenigen Jahren noch ganz anders aussah. Das Umfeld war relativ beständig, die Herausforderungen wurden in tradierten Verhaltens- und Entscheidungsmustern aufgefangen, die wiederum Erfolge im geordneten Konkurrenzfeld garantierten.

Das ist heute nicht mehr so. Wir sprechen von internationaler Verflechtung. Wir haben eine enorme Produktvielfalt, die Informationen, das Wissen und die Kommunikation sind vielfältig und komplex. Sie bestimmen Kunden- wie Anbieterverhalten. Und vor allem: Die Veränderungen passieren in einem immer rasanteren Tempo. Wer heute als Unternehmen überleben will, muß sich ständig verändern, muß prozeßorientiert agieren und sich hochqualitativ und kundenorientiert auf stets neue Situationen einstellen können.

Alle diese Ansprüche sind jedoch nur zu realisieren, wenn die Menschen im Unternehmen dies internalisieren und die nötigen Einstellungen und Verhaltensweisen lernen und entwickeln.

Die HYPO-Bank ist als traditionsreiches und innovatives Unternehmen bekannt. Der Entschluß, das Unternehmen in sechs Unternehmensbereiche zu strukturieren - von der Matrix- hin zur divisionalen Struktur - ist wohl einer der radikalsten und emotionalsten Veränderungsschritte in der bisherigen Geschichte des

Unternehmens gewesen. Die HYPO sieht diesen progressiven Weg als noch nicht beendet an.

Diese geschaffenen Strukturen müssen jedoch auch mit Leben erfüllt werden. Im Rahmen dieser Aufgabe entstand unter anderem das *Konzept der Mobilisierung*. Der Autor, Dr. Michael A. Deeken, hat diesen Prozeß begleitet und zeichnet in seiner Arbeit anhand einer Fallstudie zentrale Eckpunkte auf, beschreibt Maßnahmen, analysiert Hemmschwellen, Widerstände und verschweigt auch kritische Punkte nicht. Praxisnah und konkret kann man nacherleben, wie und was gelaufen oder auch nicht gelaufen ist. Basis der Arbeit ist eine umfassende theoretische Abhandlung, die über die Fallstudie hinaus viel Information bietet.

Die HYPO begrüßt es und hat es sich bereits zur Tradition gemacht, daß solch umfassende Konzepte von wissenschaftlicher Seite begleitet werden. Hier bietet sich die Möglichkeit zur Reflexion und Diskussion. Der Wert der wissenschaftlichen Arbeit für das Unternehmen ist deshalb nicht hoch genug anzusetzen. Sie bietet die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Organisationsveränderungskonzepte. Darüber hinaus werden durch eine wissenschaftliche Begleitung sowohl Transparenz geschaffen als auch die Kommunikation gefördert.

Es gibt nur wenige Unternehmen in Deutschland, die sich innerhalb eines Vierteljahrhunderts so nachhaltig geändert haben und den Veränderungsprozeß selbst zur Tradition werden ließen wie die HYPO-Bank.

Wer auch immer in Umstrukturierungs- oder Organisationsveränderungsprozesse eingebunden ist oder sich dafür begeistert, kann aus der vorliegenden Fallstudie mit großer Sicherheit Interessantes schöpfen. Aber auch für „Widerständler“ mag es ein Mittel zur „Mobilisierung“ sein.

Was wir mehr denn je brauchen: kritische wissenschaftliche Begleiter der Praxis, die selbst erfolgreiche Praktiker werden.

Ich wünsche daher dieser Publikation viel Erfolg!

Martin Kölsch
Mitglied des Vorstandes
der HYPO-Bank

VORWORT

„Nichts ist dauerhafter als der Wechsel“ - dieses Zitat von Heinrich Heine läßt Veränderungen im Leben der Menschen und der von Menschen gebildeten Unternehmen als etwas ganz Natürliches erscheinen. Entsprechend formuliert auch der Organisationstheoretiker March (1981, S. 563): „Organizations are continually changing, routinely, easily, and responsively.“ Auch der empirische Nachweis dieser Aussage bereitet keine Schwierigkeiten, lesen wir doch nahezu jeden Tag davon in der Presse. „*Lean*“, „*autonome, fraktale und flexible Organisationsformen*“, oder „*Unternehmen im Unternehmen*“ - das sind die Schlagworte, die uns dabei immer häufiger begegnen. Insgesamt scheint sich also bei den beobachtbaren Veränderungen eine verstärkte Tendenz zur Flexibilisierung der Unternehmensstrukturen abzuzeichnen.

Die vorliegende Arbeit stellt nun vor dem Hintergrund dieser Entwicklung die Frage, ob sich für diesen Veränderungstrend eine zielführende strategische Idee, also sozusagen ein „Strukturtreiber“ identifizieren läßt. Ferner steht im Mittelpunkt des Interesses die Frage nach der „Machbarkeit“ und dem Verlauf derartiger Veränderungen: Wie kann aus Organisationsentwürfen organisatorische Wirklichkeit werden?

Die einschlägige Literaturbasis zum Wandel von und in Unternehmen kann als ebenso breit wie heterogen eingestuft werden. Für die konsequente, und vor allem auch konsistente Beantwortung der hier gestellten Fragen, können allenfalls Teilaspekte der jeweiligen Literaturkreise genutzt werden. Daher wird in dieser Arbeit als Basis der Argumentation ein Konzept gewählt, welches zunächst außerhalb des betriebswirtschaftlichen Kontextes anzusiedeln ist: *Mobilisierung*. Die ökonomische Anschlußfähigkeit dieses Konzeptes wird aber sehr schnell transparent werden. Es kann nämlich gezeigt werden, daß es sich bei Organisationsveränderung und Mobilisierung letztlich um komplementäre¹ Phänomene handelt, wenn man

¹ Im alltäglichen Sprachverständnis bedeutet „komplementär“ sich gegenseitig ergänzend. Die wissenschaftstheoretische Verwendung dieses Begriffs geht zurück auf das Prinzip der Komplementarität in der Physik, welches von Niels Bohr (1928) zum Verständnis der in der

diesen eine beiden gemeinsame, spezifische Perspektive zugrunde legt: *Ressourcenorientierung*.

Als Basisverständnis von Mobilisierung dient uns dabei die soziologisch geprägte Sichtweise von Etzioni (1968), der darunter die Verfügbarmachung latent vorhandener Ressourcen für kollektives Handeln versteht. Überträgt man diese Vorstellung auf den betriebswirtschaftlichen Kontext, so bedeutet dies für Unternehmen die Möglichkeit, gezielt Einfluß nehmen zu können auf eine effektivere und effizientere Nutzung ihrer Ressourcen. Mobilisierung kann daher in Anlehnung an Ringlstetter (1995) als eine der möglichen Grundstrategien zur Erweiterung der Ressourcenbasis - oder anders ausgedrückt: zur Steigerung des Erfolgs - eines Unternehmens aufgefaßt werden.² Freilich ist die Verfolgung einer solchen Strategie an bestimmte organisationsstrukturelle Merkmale, als deren wichtigstes „Flexibilität“ gelten kann, gekoppelt. Diese Bedingungen müssen aber oftmals erst im Rahmen von Strukturveränderungen hergestellt werden. Wir bezeichnen dies im vorliegenden Zusammenhang als *Organisationsveränderung für Mobilisierung* (Teil I dieser Arbeit). Vor dem Hintergrund der hier dargestellten Strategie-Struktur-Kausalität erscheint es durchaus möglich, daß nicht zuletzt die Ideen einer Mobilisierungsstrategie als „Strukturtreiber“ im oben genannten Sinne zu identifizieren sind.

Derart grundlegende Strukturveränderungen bedeuten für das jeweils betroffene Unternehmen tiefgreifenden, ja revolutionären Wandel, der ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft der Beteiligten und Betroffenen erfordert. Veränderungsentwürfe sind daher zunächst nichts anderes als organisatorische „Blaupausen“, die erst durch Prozesse der Implementierung zu gelebter organisatorischer Wirklichkeit werden können. Oftmals gerät aber gerade in dieser Phase der Veränderungsprozeß ins Stocken oder gelangt gar zum Stillstand, was in der einschlägigen Literatur auch als „Versanden“ bezeichnet wird. Divergierende Interessen, Widerstand

Quantentheorie aufgetretenen Schwierigkeiten eingeführt wurde. Komplementarität bedeutet dabei die Zusammengehörigkeit verschiedener Möglichkeiten, dasselbe Objekt als verschiedenes zu erfahren.

² Eine mögliche Heuristik zur Definition des Unternehmenserfolgs liegt in der Bezugnahme auf die „verfügbare Ressourcenbasis“; vgl. hierzu Ringlstetter (1995), S. 80.

und mangelnde Unterstützung der Beteiligten und Betroffenen seien hier nur exemplarisch als Gründe genannt, die eine 1:1-Übertragung der Blaupause in die Realität unmöglich machen. Auch hier also ein Ressourcenproblem: Offensichtlich werden in solchen Phasen der Veränderung dem Unternehmen seitens seiner Teileinheiten, aber auch seitens seiner Mitglieder immaterielle Ressourcen entzogen. Zeitgleich wird für die laufende Realisierung des Veränderungsprozesses von dem Unternehmen aber eine hohe Investition materieller Ressourcen verlangt, so daß es insgesamt zu einem überproportionalen Ressourcenentzug kommt. Dieser kann schließlich nicht nur zu einer Bedrohung für den Veränderungsprozeß, sondern auch für die Organisation selbst werden. So scheint es auch hier darum zu gehen, Ressourcen zu kollektivieren, um sie der jeweiligen Organisation(-sveränderung) zugänglich zu machen. Wir werden diesen Zusammenhang dementsprechend *Mobilisierung für Organisationsveränderung* nennen (Teil II).

Verbunden ist damit freilich eine spezifische Auffassung bezüglich der „Machbarkeit“ solcher Veränderungen, die wir in Anlehnung an Kirsch (1990) als „gemäßigten Voluntarismus“ bezeichnen wollen. Voluntaristisch insofern, als wir annehmen, daß Mobilisierung und Wandel prinzipiell nach dem Willen der Leitungsorgane eines Unternehmens, oder auch seiner Teileinheiten, gestaltet werden kann. Gemäßigt bzw. illusionslos wird die Sichtweise der Machbarkeit allerdings dadurch, daß wir akzeptieren, daß ein Großteil des Wandels durch die Charakteristika der organisatorischen Umwelt determiniert wird. Die Möglichkeiten von Führung und Steuerung durch Leitungsorgane werden dadurch natürlich erheblich relativiert bzw. hinterfragt.

Es ist aber nicht nur das Spannungsfeld zwischen Voluntarismus und Determinismus, welches diese Arbeit maßgeblich prägt. Vielmehr ist diese Dissertation selbst in einem Spannungsfeld entstanden, nämlich in dem zwischen Theorie und Praxis: Der Grund für mich, die vorliegende Thematik in dieser Form aufzugreifen, lag nicht zuletzt an der Möglichkeit, im Rahmen meiner Tätigkeit bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank deren Veränderung von einer, für Großbanken typischen Matrixorganisation zu einer divisionalen Organisation mit sechs teilbankähnlichen Einheiten *miterleben* zu können. Insofern beruhen die hier

getroffenen Aussagen nicht nur auf außenperspektivischen Beobachtungen von Oberflächenstrukturen, sondern aufgrund meiner aktiven Teilnahme am Organisations(veränderungs)geschehen auch auf binnenperspektivischen Rekonstruktionen der entsprechenden Tiefenstrukturen. Diese *HYPO-Fallstudie*, wie wir sie im weiteren Verlauf nennen wollen, hat die vorliegende Arbeit natürlich induktiv stark beeinflusst und angereichert. Andererseits ist es aber auch das Ziel, durch die theoretische Fundierung dieser Arbeit ein Sprachspiel zu generieren, in dem sich die HYPO-Fallstudie wiederum adäquat rekonstruieren läßt.

Die Bewältigung der mit diesem Forschungsdesign verbundenen Herausforderungen war mir freilich nicht immer alleine möglich. So konnte die vorliegende Veröffentlichung letztlich nur deshalb zustande kommen, weil ich dabei stets auf die professionelle Unterstützung aus Theorie und Praxis zurückgreifen konnte. Für diese, mir entgegebene Hilfe möchte ich an dieser Stelle danken.

Das theoretische Umfeld betreffend sei an erster Stelle mein akademischer Lehrer, Herr Professor Dr. Max J. Ringlstetter, genannt. Er hat es immer wieder verstanden, mich nicht nur inhaltlich, sondern auch prozedural so zu *mobilisieren*, daß mir dadurch die oftmals nötige *Veränderung* meiner eigenen Sichtweise möglich wurde. Für alle verifizierenden, aber auch generierenden Inputs, die das Gelingen dieser Arbeit maßgeblich gefördert haben, möchte ich mich auf diesem Wege bedanken. Doch sicher waren die lehrstuhlspezifischen Perspektiven der „Konzernentwicklung“ und des „Humanressourcen-Managements“ lediglich notwendige, nicht aber hinreichende Bedingungen für den Erfolg dieser Arbeit. Ohne das authentische Verständnis von Herrn Professor Ringlstetter für die Probleme der Praxis und deren Bewältigung wären viele Gespräche, vor allem auch mit Vertretern der HYPO-Bank, und Hinweise gar nicht möglich gewesen.

Am Lehrstuhl waren es vor allem Frau Dr. Michèle Morner und Herr Bernhard Steidl, die mir gegenüber mehr als nur Kollegialität bewiesen haben. Für die kritische Durchsicht meiner Texte und die sich daraus ergebenden Diskussionen möchte ich ihnen herzlich Dank sagen. Mein unmittelbarster Mitstreiter war allerdings während der gesamten Zeit der Promotion Herr Dr. Hans Kraus. Ohne ihn und

seine inspirierende Lebenseinstellung wäre diese Dissertation sicher kontrafaktisches Ziel geblieben.

Ganz besonderen Dank schulde ich in diesem Zusammenhang natürlich auch dem Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Bankbetriebslehre, Herrn Professor Dr. Leo Schuster, der sich freundlicherweise zur Übernahme des Korreferats bereit erklärt hat.

Zu bedanken habe ich mich aber auch gleichermaßen bei der Praxis: Mein Beschäftigungsverhältnis bei der HYPO-Bank war quasi existentielle Voraussetzung für mein „Überleben“ und die dadurch möglich gewordene Dissertation zugleich. Doch was sind Organisationen ohne Menschen? Mein Dank gilt hier zunächst dem Vorstandsmitglied Herrn Martin Kölsch, in dessen Unternehmensbereich ich meine Aktionsforschung schwerpunktmäßig betrieben habe. Sein charismatischer Führungsstil war für mich in den letzten drei Jahren prägend; nicht zuletzt deshalb, weil Herr Kölsch selbst damit stets Motor des Wandels für das Unternehmen war. Den größten Dank schulde ich aber sicher Herrn Direktor Frank-Rüdiger Griep. Er war als Geschäftsbereichsleiter nicht nur mein unmittelbarer Vorgesetzter, sondern auch „Pate“ dieser Dissertation im Unternehmen. Ohne ihn als Promotor wären sicher einige meiner Forschungsbemühungen „versandet“, ohne ihn als Motivator hätte ich sicher oftmals zu früh aufgegeben. Als besonders fruchtbar behalte ich unsere - oftmals sehr kritischen - Diskurse über die Gestaltung von Wandel in Erinnerung: Der Theoretiker und der Praktiker - *gemeinsam* auf der Suche nach Lösungen!

Entschuldigen muß ich mich freilich bei all denjenigen Kollegen, die mich in meiner Eigenschaft als Aktionsforscher unmittelbar „ertragen“ mußten. Stellvertretend seien hier vor allem Frau Brigitte Robl und Herr Wolfgang Zierer genannt.

Zu Dank verpflichtet bin ich schließlich auch allen Herren des Oberen Führungskreises, die sich mir im Rahmen meiner empirischen Erhebungen freundlicherweise als Interviewpartner zur Verfügung gestellt haben. Nur so konnte ich eine jeweils realistische Sichtweise aller Unternehmensbereiche und Fachressorts kennenlernen. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang Herrn Direktor Peter Friederichs vom Ressort Personal und seinen Mitarbeiter Herrn

Dr. Edgar Geiselhardt. Beide standen mir mehr als nur einmal als Ansprechpartner zur Verfügung.

Besonders verbunden für ihre Hilfe im Bereich der „operativen Leistungserstellung“ bin ich den Herren Christian Backmann und Ralf Wagner. Jenseits all dieser Hilfestellungen habe ich die größte Unterstützung während der gesamten Promotionsdauer allerdings zweifelsfrei von meiner Frau Brigitte erhalten. Vielleicht besteht eben doch ein kausaler Zusammenhang zwischen den steigenden Promotions- und Eheschließungsraten!

Michael A. Deeken

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT DES HERAUSGEBERS	V
-----------------------------------	---

GELEITWORT	VII
------------------	-----

VORWORT	IX
---------------	----

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XXI
-----------------------------	-----

EINFÜHRUNG UND GRUNDLAGEN	1
---------------------------------	---

(1) Zur Sichtweise von Organisationsveränderungen	2
(2) Ressourcenorientierung als Perspektive	16
(3) Das Konzept der Mobilisierung	26
(4) Zum weiteren Vorgehen	33

HYPO-FALLSTUDIE: EINFÜHRUNG	39
-----------------------------------	----

(1) Das Unternehmen	39
(2) Die Organisationsveränderung im Rahmen von „Projekt ‘91“	42
(3) Die Perspektiven als Aktionsforscher	48

TEIL I: ORGANISATIONSVERÄNDERUNG FÜR MOBI-	
LISIERUNG	51
I.1. Mobilisierung als Strategie zur Erwei-	
terung der Ressourcenbasis.....	56
I.1.1. Potentiale der Mobilisierung.....	57
(1) Effektive Allokation der	
Ressourcen	58
(2) Effiziente Nutzung der Res-	
ourcen	61
I.1.2. Formen der Mobilisierung	65
(1) Fremdmobilisierung	66
(2) Hybride Formen der Mobili-	
sierung	71
(3) Selbstmobilisierung.....	74
I.2. Organisationsstrukturen und die Ver-	
änderungstendenz zu deren Flexibili-	
sierung.....	80
I.2.1. Die Strategie der Mobilisierung	
und ihre Anforderungen an die	
Konfiguration und Integration	
der Teileinheiten	80
(1) Zur Konfiguration der Teil-	
einheiten	81
(2) Mechanismen der Integration.....	95

I.2.2.	Die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen als Veränderungstrend.....	103
(1)	Der Veränderungstrend im Prozeßverlauf.....	104
(2)	Inhaltliche Merkmale mobilisierungsorientierter Organisationsformen	106
(3)	Ursachen für den Veränderungstrend in Richtung Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	113
I.3.	Zwischenbilanz: Strukturveränderung für Mobilisierung als tiefgreifender Wandel der betreffenden Organisation.....	119

HYPO-FALLSTUDIE: ORGANISATIONSVERÄNDERUNG FÜR MOBILISIERUNG	125
(1) Die Rekonstruktion der Organisationsveränderung bei der HYPO-Bank im Rahmen von „Projekt ‘91“.....	125
(2) „Projekt ‘91“ - eine Strukturveränderung für Mobilisierung?.....	139

TEIL II: MOBILISIERUNG FÜR ORGANISATIONS- VERÄNDERUNG	143
II.1. Der Unterschied zwischen Organisa- tionsentwurf und Organisationswirk- lichkeit als Grundproblem des Wan- dels	152
II.1.1. Grundmuster polyzentrischen Widerstands.....	156
(1) Interessengeleiteter Wider- stand	157
(2) Psychologische Ursachen des Widerstands.....	159
II.1.2. Modellvorstellungen zur Entste- hung von Akzeptanz und Wider- stand	161
(1) Das Akzeptanzmodell von Pankow	162
(2) Das Verhaltensmodell von Krüger.....	165
II.1.3. Aktoren im Prozeß des Wandels: Zur Bedeutung der Opponenten.....	166
(1) Potentielle und tatsächliche Opponenten	168
(2) Konstruktives vs. destruk- tives Verhalten der Oppo- nenten	169

II.2. Ein möglicher Bezugsrahmen der Mobilisierung: Phasen, Ebenen und Gestaltungsoptionen.....	172
II.2.1. Phasen und Ebenen der Mobilisierung	173
(1) Das Zusammenspiel von Mobilisierung und Motivation	174
(2) Kommunikation und die Förderung kollektiver Kognitionen	179
II.2.2. Ansatzpunkte zur Gestaltung von Mobilisierung für Organisationsveränderung.....	187
(1) Ansatzpunkte auf Ebene der Organisation	189
(2) Ansatzpunkte auf Ebene der Humanressourcen	195
(3) Träger der Mobilisierung.....	201
II.3. Zwischenbilanz: Mobilisierung im Spannungsfeld von Partizipation und Marketing.....	210

HYPO-FALLSTUDIE: MOBILISIERUNG FÜR ORGANISATIONSVERÄNDERUNG	215
(1) Die zentralen Problemfelder bei der Umsetzung von „Projekt ‘91“ in die organisatorische Wirklichkeit.....	216
(2) Der Übersetzungsprozeß von der Makro- auf die Mikroebene der jeweiligen Organisationseinheit.....	220
(3) Die Installation von Managementsystemen vor dem Hintergrund eines geschäftsspezifischen Leitbildes.....	226
(4) Die Schaffung eines Rahmenkonzeptes als Vehikel der Mobilisierung	232
 SCHLUß: MOBILISIERUNG UND DER UMGANG MIT PARADOXIEN	 237
(1) Zusammenfassung zentraler Ergebnisse	238
(2) Über den Umgang mit Paradoxien	241
 HYPO-FALLSTUDIE: AUSBLICK	 249
 LITERATURVERZEICHNIS	 257
 STICHWORTVERZEICHNIS.....	 281

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.E-1:	Metatheoretischer Bezugsrahmen zur Klassifizierung von Ansätzen zum organisatorischen Wandel	6
Abb.E-2:	Drei Dimensionen des strategischen Wandels	11
Abb.E-3:	Organisationsveränderungen aus einer ressourcen- orientierten Perspektive.....	20
Abb.E-4:	Ressourcentypen - eine Entwicklungslogik	22
Abb.HE-1:	Grundschema einer Matrixorganisation.....	42
Abb.HE-2:	Die Matrixorganisation der HYPO-Bank bis Mitte 1994.....	43
Abb.HE-3:	Die divisionale Organisation der HYPO-Bank seit Mitte 1994.....	47
Abb.I-1:	Ansatzpunkte zur Erweiterung der Ressourcenbasis	54
Abb.I-2:	Formen der Mobilisierung	68
Abb.I-3:	Von den Basisparametern zur Konfiguration.....	89
Abb.I-4:	Ein integratives Modell zur Beschreibung von Ver- trauen und Reputation	100
Abb.I-5:	Tendenzen zur Flexibilisierung.....	105
Abb.I-6:	Strukturmerkmale netzwerkähnlicher Organisationen.....	112

Abb.I-7:	„Quantensprünge“ durch fundamentalen Wandel	121
Abb.HI-1:	Phasendarstellung des Projektverlaufs.....	135
Abb.HI-2:	Die Projektorganisation	136
Abb.HI-3:	Die Erweiterung der Projektorganisation zur Erarbeitung umsetzungsreifer Strukturvorschläge	138
Abb.HI-4:	Die organisatorische Gestaltung der Strukturumsetzung	139
Abb.II-1:	Phasen des Veränderungsprozesses	154
Abb.II-2:	Die Entstehung unterschiedlicher Akzeptanzgrade	163
Abb.II-3:	Mögliche Verhaltensweisen der Betroffenen im Rahmen von Veränderungsprozessen	165
Abb.II-4:	Mobilisierung für Organisationsveränderung - ein möglicher Bezugsrahmen	172
Abb.II-5:	Phasen und Ebenen eines Mobilisierungsprozesses	174
Abb.II-6:	Motivation und Mobilisierung.....	178
Abb.II-7:	Die Entstehung kollektiver Kognitionen	181
Abb.II-8:	Mobilisierung für Organisationsveränderung - Ansatzpunkte zur Gestaltung.....	188
Abb.HII-1:	Konsequenzen der hypospezifischen Divisionalstruktur.....	220

Abb.HII-2: Der Prozeß der Wertschöpfung in einem vertriebsorientierten Kundenressort.....	224
Abb.HII-3: Das Kernleitbild des Geschäftsbereichs Altbayern.....	228
Abb.HII-4: Die Entwicklung von Managementsystemen im Geschäftsbereich Altbayern.....	229
Abb.HII-5: Die Bildung von Mobilisierungsteams	233
Abb.HII-6: Die Konkretisierung der Projektumsetzung durch Mobilisierungspläne.....	234
Abb.HA-1: Die Bildung von Unternehmensbereichen - ein Beispiel	254