

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 MOBILISIERUNG	51
I.1. Mobilisierung als Strategie zur Erweiterung der Ressourcenbasis.....	56
I.1.1. Potentiale der Mobilisierung.....	57
(1) Effektive Allokation der Ressourcen	58
(2) Effiziente Nutzung der Ressourcen	61
I.1.2. Formen der Mobilisierung	65
(1) Fremdmobilisierung	66
(2) Hybride Formen der Mobilisierung	71
(3) Selbstmobilisierung.....	74
I.2. Organisationsstrukturen und die Veränderungstendenz zu deren Flexibilisierung.....	80
I.2.1. Die Strategie der Mobilisierung und ihre Anforderungen an die Konfiguration und Integration der Teileinheiten	80
(1) Zur Konfiguration der Teileinheiten	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
SCHLUB: 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 ressourcenorientierten 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 Vertrauen 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