

Silvia Schröder

Organisationsveränderung und Mobilisierung

Die Konzeption einer dualen Strategie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1995 Diplom.de
ISBN: 9783832436254

Silvia Schröder

Organisationsveränderung und Mobilisierung

Die Konzeption einer dualen Strategie

Silvia Schröder

Organisationsveränderung und Mobilisierung

Die Konzeption einer dualen Strategie

Diplomarbeit

an der Katholischen Universität Eichstätt

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Lehrstuhl für Lehrstuhl für ABWL, Personal und Organisation,

Prof. Dr. Max Ringlstetter

9 Monate Bearbeitungsdauer

Juni 1995 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 3625

Schröder, Silvia: Organisationsveränderung und Mobilisierung: Die Konzeption einer dualen Strategie / Silvia Schröder - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Eichstätt, Universität, Diplom, 1995

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

P/1011/197

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI

ZIELSETZUNG UND ÜBERBLICK	1
(1) Organisationsveränderung und Mobilisierung	1
(2) Organisationsveränderung und Mobilisierung - Die Konzeption einer Strategie.....	2
(3) Organisationsveränderung und Mobilisierung - Die Konzeption einer dualen Strategie.....	4
TEIL I: BESTANDSAUFNAHME	8
I.1. Der Ressourcenbegriff.....	8
I.1.1. Referenzsystem I - Finanzieller und materieller Bereich.....	9
I.1.2. Referenzsystem II - Tangibler Bereich.....	10
I.1.3. Referenzsystem III - Gesamtes Ressourcenspektrum	11
I.1.4. Referenzsystem IV - Einbeziehung der Systemsichtweise.....	12
I.1.5. Referenzsystem V - Einbeziehung von Organizational Slack.....	15
I.2. Das Phänomen Organisationsveränderung.....	17
I.3. Das Konzept der Mobilisierung.....	21
I.3.1. Charakteristika des Konzeptes	22

I.3.2. Analyse eines semantischen Feldes	25
(1) Mobilisierung vs. Motivation /Motivierung	25
(2) Mobilisierung vs. Personalentwicklung	26
(3) Mobilisierung vs. Energizing/Empowerment	27
I.3.3. Dimensionen der Mobilisierung	29
(1) Gestaltungsfelder	29
(2) Gestaltungsformen	30
(3) Gestaltungsebenen	31
TEIL II: BESTIMMUNGSFAKTOREN EINER DUALEN STRATEGIE	33
II.1. Mögliche Kausalzusammenhänge	33
II.1.1. Organisationsveränderung für Mobilisierung	34
II.1.2. Mobilisierung für Organisationsveränderung	37
II.2. Aktoren	38
II.2.1. Vom Betroffenen zum Beteiligten	38
(1) Promotoren	40
(2) Opponenten	42
II.2.2. Interaktionsmuster und Rationalität	44
II.3. Ressourcenmanagement	48
TEIL III: AUSGESTALTUNG DER DUALEN STRATEGIE	51
III.1. Gestaltungsfelder	51
III.1.1. Organisational: Zeitmanagement	52
(1) Komponenten des Begriffs Zeit	52
(2) Temporale Gestaltungsvariablen	54
III.1.2. Personal: Management von Vertrauen	57
(1) Wirkungsbereiche von Vertrauen	59
(2) Vertrauen und Kontrolle in der dualen Strategie	62
(3) Mobilisierung von Vertrauen	64

III.2. Gestaltungsformen	66
III.2.1. Intern: Selbstorganisation.....	67
III.2.2. Extern: Fremdorganisation.....	70
III.3. Gestaltungsebenen	73
III.3.1. Makroebene: Kommunikation.....	75
III.3.2. Mikroebene: Einstellungsformierung.....	76
SCHLUB: ZUR ERKENNUNG UND ENTWICKLUNG VON POTENTIALEN IN EINER DUALEN STRATEGIE	79
LITERATURVERZEICHNIS.....	82
MOBILISIERUNGSINITIATIVE DER DASA	95
EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG.....	110

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. Z-1	Gründe für den Abbruch von Organisations- veränderungsprozessen	4
Abb. Z-2	Kombinationen von Organisationsveränderung und Mobilisierung.....	5
Abb. Z-3	Die duale Strategie	6
Abb. Z-4	Aufbau der Arbeit.....	7
Abb. I-1	Eskalationsstufen von Referenzsystemen	12
Abb. I-2	Die geplante Evolution	18
Abb. I-3	Formen von Organisationsveränderungen	21
Abb. I-4	Charakteristika des Konzeptes der Mobilisierung.....	24
Abb. I-5	Analyse eines semantischen Feldes.....	28
Abb. I-6	Dimensionen der Mobilisierung	32
Abb. II-1	Die duale Strategie I - Einbeziehung des unterstellten Kausalzusammenhangs.....	37
Abb. II-2	Vom Betroffenen zum Beteiligten.....	39
Abb. II-3	Die duale Strategie II - Einbeziehung der Akteure	44
Abb. II-4	Interaktionsmuster und Rationalität	48
Abb. II-5	Die duale Strategie III - Einbeziehung des Ressourcenmanagements	50
Abb. III-1	Temporale Gestaltungsvariablen eines Zeitmanagements.....	55
Abb. III-2	Vor- und Nachteile von Vertrauen und Kontrolle.....	63
Abb. III-3	Mobilisierung von Vertrauen bei den Betroffenen	65
Abb. III-4	Formen der Selbstorganisation.....	68

ZIELSETZUNG UND ÜBERBLICK

- Organisationsveränderung
- Mobilisierung
- Strategie
- dual

Diese vier Begriffe sind die vier Kernelemente der vorliegenden Diplomarbeit. Wichtig ist vor allem das Wort "dual", welches das Verbindungsglied zwischen den beiden Konzepten Organisationsveränderung und Mobilisierung darstellt und die Art der Verknüpfung beschreibt.

Die Zielsetzung und Problemstellung dieser Arbeit ist in Anlehnung an den Titel "Organisationsveränderung und Mobilisierung - Die Konzeption einer dualen Strategie" in drei Gedankenstufen nachvollziehbar:

(1) Organisationsveränderung und Mobilisierung

Bezüglich des Bekanntheitsgrades in der betriebswirtschaftlichen Literatur sind die beiden Begriffe sehr unterschiedlich gelagert. Das erste Thema ist besonders wegen seiner in letzter Zeit aktuellen Brisanz von vielen Autoren analysiert worden.

Organisationsveränderungen sind sehr vielschichtig und können sich letztlich auf alles beziehen, was in der Organisation gegenüber einem früheren Zustand verändert erscheint.¹ Dabei sind Unterschiede sowohl durch die Radikalität der Veränderung als auch durch den Grad der Partizipation der von der Veränderung Betroffenen bedingt. Darüber hinaus beeinflusst schon die Art der Organisationsveränderung selbst - ob Übergang zur Divisionalstruktur, Einführung von Informationssystemen etc. - den Ablauf des Organisationsveränderungsprozesses.² Die Unterschiedlichkeit in der Ausprägung bedingt auch zugleich eine Unterschied-

¹ vgl. Vorwerk (1994), S. 6

² empirische Befunde zu Organisationsveränderungsprozessen finden sich u.a. in Kirsch (Hrsg.; 1978), Kratzer (1980), Dörler (1988) und Bouhs (1987)

lichkeit im Ressourcenverbrauch, den Organisationsveränderungen verursachen.³ Vor dem Hintergrund dieser Vielschichtigkeit ist es notwendig, den in dieser Arbeit schwerpunktmäßig behandelten Kontext abzugrenzen (Kapitel I.2.).

Das Konzept der *Mobilisierung* hat seinen Ursprung in der Soziologie.⁴ Der Kerngedanke kann jedoch auch auf betriebswirtschaftliche Zwecke übertragen werden und beinhaltet die verbesserte Nutzung von Ressourcen. Das Ziel einer Mobilisierung ist ein Wandel in der Kontroll- und Verwendungsfähigkeit von Ressourcen. Damit beinhaltet es die Möglichkeit, Ressourcen für einen Organisationsveränderungsprozeß dem Kollektiv, d.h. dem Unternehmen, verfügbar zu machen (Kapitel I.3.).

(2) Organisationsveränderung und Mobilisierung - Die Konzeption einer Strategie

Mit der Wahl des Begriffes "Strategie" bewege ich mich bewußt auf einer bestimmten Argumentationsebene. Dabei sind zwei grundsätzliche Betrachtungsweisen von Bedeutung.

Inhaltlich handelt es sich bei einer Strategie um lebensweltliche Handlungsorientierungen, die implizit oder explizit die Erfolgspotentiale bzw. die Entwicklung von Erfolgspotentialen (signifikant) betreffen.⁵

Der Schlüsselbegriff ist hier der des *Erfolgspotentials*. Während Gälweiler (1974) Erfolgspotentiale als Steuerungsgrößen sieht, die den finanzwirtschaftlichen Maßstäben der operativen Führung vorgelagert sind, liegt bei Kirsch (1993) ein als evolutionär zu bezeichnendes Verständnis vor. Dort äußern sich Erfolgspotentiale zum einen in Fähigkeiten, mit solchen Gegebenheiten umzugehen, die im Hinblick auf die zugrundeliegende Erfolgsdefinition erfolgsrelevant sind, zum anderen aber umgekehrt auch im Finden und der Manipulation erfolgsrelevanter Gegebenheiten für die vorhandenen Fähigkeiten des Unternehmens.

Potentiale im allgemeinen haben immer relativen Charakter. Sie ergeben sich aus einer vergleichenden Analyse der eigenen Ressourcen mit denen der Wettbewerber.⁶ Potentiale kennzeichnet die Möglichkeit zu nutzender Erfolge,

³ Der Ressourcengedanke ist ein sehr wesentlicher Aspekt der Arbeit. Erläuterungen zum Begriff finden sich in ausführlicher Form in Kapitel I.1.

⁴ vgl. Etzioni (1975)

⁵ vgl. Kirsch (1993), S. 110 ff, S. 151

⁶ vgl. zu diesen und den folgenden Überlegungen Kirsch (1991), S. 360f; Kirsch (1991a), S. 17