

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	XI
Verzeichnis der Tabellen.....	XIII
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XV
Verzeichnis der Theorie-Boxen.....	XVII
Verzeichnis der Empirie-Boxen.....	XIX
1. Reorganisation als Maßschuh - Ein neuer Denkrahmen.....	1
1.1. Von schmerzenden Füßen und scheiternden Reorganisationen.....	1
1.2. Zum aktuellen Stand der Reorganisationsforschung.....	5
1.3. Das DFG-Forschungsprojekt „Anreiz zu Wandel“.....	10
1.4. Aufbau und Zielsetzung der Arbeit.....	17
2. Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen.....	19
2.1. Überblick: Ein Grundmodell menschlichen Verhaltens.....	20
2.2. Wahrnehmung der Reorganisation.....	22
2.2.1. Drei Phasen der Wahrnehmung.....	23
2.2.2. Formen der Wahrnehmungsverzerrung.....	24
2.3. Bewertung der Reorganisation.....	36
2.4. Individuelle Verhaltensoptionen und Entscheidungsfindung.....	48
2.5. Strategisches Verhalten von Mitarbeitern bei Reorganisationen.....	54
2.5.1. Beeinflussungsziele der Mitarbeiter.....	56
2.5.2. Zielpersonen.....	58
2.5.3. Machtgrundlagen.....	59
2.5.4. Beeinflussungstaktiken.....	66
2.5.5. Beeinflussungserfolg.....	71

2.6. Interdependenz der handelnden Akteure	73
2.7. Wechselwirkungen zwischen individuellem Verhalten und institutionellem Rahmen	75
3. Das Handwerkszeug des Reorganisators	79
3.1. Ziele der Reorganisation	80
3.2. Kontext der Reorganisation	81
3.2.1. Personeller Kontext der Reorganisation	82
3.2.1.1. Wissensverteilung im Unternehmen	82
3.2.1.2. Präferenzstrukturen der Mitarbeiter	85
3.2.1.3. Machtverteilung im Unternehmen	94
3.2.2. Struktureller Kontext der Reorganisation	95
3.2.2.1. Zeitrestriktion	95
3.2.2.2. Budgetrestriktion	95
3.3. Aufgaben im Rahmen einer Reorganisation	96
3.4. Stellschrauben der Reorganisation	97
3.4.1. Zuordnung der Entscheidungs- und Handlungsrechte	98
3.4.2. Anreize	99
3.4.3. Controlling	115
3.4.4. Kommunikation	117
3.4.5. Aktivierung von Normen	119
3.4.6. Training	121
3.4.7. Timing	122
3.5. Welche Stellschrauben beeinflussen welche Verhaltensvariablen?	123
3.6. Synopsis: Zielerreichung durch kontextabhängige Nutzung der Stellschrauben .	125
4. Konkrete Empfehlungen zur effizienten Gestaltung von Reorganisationen in einem ausgewählten Kontext	129
4.1. Organisationsanalyse und Zielfindung	129
4.2. Kontext-Analyse	130
4.3. Aufgaben-Analyse	134

4.4. Kontextabhängige Nutzung der Stellschrauben der Reorganisation ...	135
4.4.1. Zuordnung der Entscheidungs- und Handlungsrechte.....	135
4.4.1.1. Einbindung von Mitarbeitern	136
4.4.1.2. Einbindung externer Berater	142
4.4.2. Anreize.....	144
4.4.3. Controlling.....	150
4.4.4. Kommunikation	153
4.4.4.1. Kommunikation top-down.....	153
4.4.4.2. Kommunikation bottom-up	161
4.4.5. Aktivierung von Normen.....	163
4.4.6. Training	165
4.4.7. Timing	168
4.5. Machtpolitische Stabilisierung	173
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	179
Anhang	185
Literaturverzeichnis	191
Stichwortverzeichnis.....	207

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1-1: Maßgeschneidertes Management von Wandel	4
Abb. 1-2: Ziele und Forschungsschritte der empirischen Untersuchung	10
Abb. 1-3: Zeitplan der empirischen Untersuchung	12
Abb. 1-4: Auswahlverfahren der Stichprobenziehung	14
Abb. 2-1: Verhaltensmodell	22
Abb. 2-2: Die drei Phasen der Wahrnehmung	23
Abb. 2-3: Formen der Wahrnehmungsverzerrung.....	29
Abb. 2-4: Das Drei-Speicher-Modell	33
Abb. 2-5: Determinanten der Wahrscheinlichkeit einer Informationsspeicherung.....	35
Abb. 2-6: Der Bewertungsprozeß.....	37
Abb. 2-7: Präferenzstrukturen im Überblick	47
Abb. 2-8: Entscheidung, Grundhaltung und Verhalten	51
Abb. 2-9: Ein Grundmodell strategischen Verhaltens bei Reorganisationen ...	55
Abb. 2-10: Ziele von Beeinflussenden bei Reorganisationen	57
Abb. 2-11: Zielpersonen von Mitarbeitern bei Reorganisationen	59
Abb. 2-12: Struktur-, normen- und zeitbasierte Handlungsspielräume.....	64
Abb. 2-13: Drei Machttypen bei Reorganisationen	65
Abb. 2-14: Beeinflussungstaktiken bei Reorganisationen	69
Abb. 2-15: Taktiken sind weniger erfolgsentscheidend als Machtgrundlagen ...	72
Abb. 2-16: Zirkelschluß der Interdependenz der handelnden Akteure	74
Abb. 2-17: Dualität von individuellem Verhalten und institutionellem Rahmen	77
Abb. 3-1: Tazites vs. explizites Wissen	83
Abb. 3-2: Verteilung und Fruchtbarmachung von Reorganisationswissen.....	85

Abb. 3-3: Typenbildung der betroffenen Mitarbeiter (Phase der Implementierung)	88
Abb. 3-4: Typenbildung der betroffenen Mitarbeiter (Neue Struktur)	91
Abb. 3-5: Systematik zur effizienten Gestaltung von Anreizsystemen.....	101
Abb. 3-6: Kontextabhängige Auswirkungen des Grades der Präferenzberücksichtigung.....	105
Abb. 3-7: Nutzen einer Gestaltungsmaßnahme.....	108
Abb. 3-8: Kosten einer Gestaltungsmaßnahme	110
Abb. 3-9: Klassifikationsmatrix	111
Abb. 3-10: Der Anreiz-Tensor	114
Abb. 3-11: Zeitliches Grundmuster einer Reorganisation	122
Abb. 3-12: Verhaltenssteuerung mittels Stellschrauben	124
Abb. 3-13: Reorganisationsgestaltung in Abhängigkeit von den Kontextfaktoren.....	126
Abb. 4-1: Kontext-Analyse	131
Abb. 4-2: Stakeholder-Analyse	132
Abb. 4-3: Aufgaben-Zwiebel der Reorganisation	134
Abb. 4-4: Vier Grundmuster der Mitarbeitereinbindung bei Reorganisationen.....	140
Abb. 4-5: Team-Zwiebel der Reorganisation.....	141
Abb. 4-6: Erfolgsfaktorenmatrix (Phase der Implementierung)	148
Abb. 4-7: Entwurf einer Balanced Reorganization Scorecard	152
Abb. 4-8: Wissensbausteine für Reorganisationen	166
Abb. 4-9: Timing einer Reorganisation im Überblick	169
Abb. 4-10: Machtpolitische Stabilisierung einer Reorganisation	173
Abb. 4-11: Machtpolitische Stabilisierung im Zeitverlauf	177

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1-1: Die Partner-Unternehmen im Überblick.....	11
Tab. 1-2: Struktur der Stichprobe.....	16
Tab. 2-1: Faktorenanalyse über alle Items (Phase der Implementierung).....	43
Tab. 2-2: Faktorenanalyse über alle Items (Neue Struktur)	45
Tab. 4-1: Grundsatzempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern einer Reorganisation	133
Tab. 4-2: Wahrnehmungsverzerrungen und die Kommunikation von Reorganisationen	158