

Frank Schirmer*

Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel in Organisationen - Ergebnisse eines Fallstudienvergleichs**

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag werden die Ergebnisse einer explorativen Studie über Prozesse der Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel präsentiert. Diese Koalitionen sind als temporäre Konfliktbündnisse zu interpretieren. Ihre Mobilisierung ist ein mehrstufiger Prozess. Wirksame Mobilisierungsfaktoren sind u.a. die Stabilität einer Kerngruppe von Unterstützern, Leitbilder organisationalen Wandels und die partielle Kompensation von Interessen.

In this paper results of explorative across-case comparisons are presented concerning the mobilization processes of coalitions for change in organizations. These coalitions are interpreted as temporary alliances around conflict. Mobilizing the coalitions is a step-like process. Among the effective mobilization factors are stable inner circles of supporters, leading visions of change and the partial compensation of interests.

Stichworte: Fallstudien, Interessenkonflikte, Koalitionen, Macht, Mikropolitik, organisationaler Wandel

* Prof. Dr. Frank Schirmer ist Inhaber der Professur für BWL, insbes. Organisation an der TU Dresden.

** Beitrag erscheint in der DBW 2003.

1 Problemstellung

Prozesse des Reorganisierens können als dynamische politische Arena interpretiert werden, in denen strategisch handelnde Akteure nicht nur um die besseren Reorganisationsinhalte, sondern auch um die Durchsetzung und Verteidigung von Macht und Interessen konkurrieren. Die darin liegenden mikropolitischen Risiken und Widerstände werden immer wieder als bedeutende Barriere erfolgreichen Reorganisierens eingestuft. In diesem Zusammenhang wird in der Reorganisationsforschung auch vom Problem der *machtpolitischen Stabilisierung* von Veränderungsprozessen gesprochen [1]. Um einen Reorganisationsprozess machtpolitisch zu stabilisieren wird vermutet, dass Anzahl, Überzeugung und Machtausstattung der Unterstützer des Wandels gestärkt, und Gegner des Wandels entweder überzeugt oder in eine irrelevante Minderheit gebracht werden sollten [2]. In der Reorganisationsliteratur werden für diese Zwecke regelmäßig Taktiken wie Überzeugen (Informieren), Anreize setzen (Motivieren) und Macht entziehen (Zwang anwenden) empfohlen, um machtvollen Gegner des Wandels entweder zu unterstützendem Verhalten zu bewegen oder sie entscheidend zu schwächen [3].

Der Gegenstand machtpolitischer Stabilisierung, das Interessen-, Macht- und Verhandlungsgeflecht strategisch handelnder Akteure in Reorganisationsprozessen, stellt allerdings ein höchst komplexes soziales Gefüge dar. Die Analyse von Macht- und Einflusstaktiken in vorwiegend dyadischen Beziehungen (z.B. Vorgesetzte - Mitarbeiter; Mitarbeiter - Projektgruppe; Promotoren - Opponenten [4]); sind ein relevanter, aber noch relativ eng gefasster Ausschnitt dieses Gefüges. Aus mikropolitischer Perspektive sind komplexere Analysen von *Akteurs- und Handlungskonstellationen* notwendig, um Prozesse machtpolitischer Stabilisierung erfassen zu können. In diesem Zusammenhang erscheint es konzeptionell und empirisch vielversprechend, die Bedeutung von *Führungskoalitionen* oder *Koalitionen für den Wandel* als ein machtpolitisches Rückgrat von Reorganisation zu untersuchen [5].

Damit wird der Blick von bekannten Einflusstaktiken zur Überwindung von Widerstand auf die Analyse von *Handlungskonstellationen*, ihre Entstehung und ihre Wirkungen gelenkt. In Koalitionen für den Wandel sollen Unterstützer *und* (ehemalige) machtvollen Opponenten vereint sein, um den Reorganisationsprozess zu stabilisieren. Der *Zweck der Mobilisierung* von Koalitionen für den Wandel kann im Kern darin gesehen werden, dass Unterstützer des Wandels sukzessive die Kontrolle über Ressourcen verbessern, die ihre Handlungsfähigkeit in Macht- und Interessenkonflikten sichern helfen.

So plausibel und wünschenswert dies auch erscheint - Koalitionsbildung in Reorganisationen ist bislang selten im Feld untersucht worden, die vorliegenden Ergebnisse sind sehr fragmentarisch. Eine Reihe von wichtigen Fragen sind bislang kaum bearbeitet worden. Insbesondere ist bislang weitgehend offen, *wie* - das heißt, auf welchen Pfaden - sich Koalitionen für den Wandel in Reorganisationsprozessen bilden und welche Faktoren maßgeblich dazu beitragen, Koalitionen für den Wandel zu mobilisieren. Aus Sicht einer empirisch gestützten Organisationsforschung offenbaren sich hier erhebliche Defizite.

An diesen Fragen setzt der folgende Beitrag an. Ziel der konzeptionellen und empirischen Untersuchung ist es, *Prozesse* machtpolitisch stabilisierender Koalitionsbildung und deren *Mobilisierungsfaktoren* zu rekonstruieren. Dabei wird das Augenmerk vor allem auf das Handeln exponierter Unterstützer und machtvoller Gegner des Wandels gelenkt, die in den hier untersuchten Reorganisationsprozessen für die Entwicklung einer Führungskoalition für den Wandel prägend waren. Nicht untersucht wird die große Gruppe passiver Organisationsmitglieder, die den Wandel zwar akzeptieren oder wenigstens dulden sollen, aber nicht zum engeren Personenkreis einer Führungskoalition für den Wandel gehören. (Sie scheinen ihr Handeln in den hier untersuchten Fällen an der jeweils stärkeren Akteursgruppierung auszurichten - an den Unterstützern im Falle gelingender Koalitionsbildung, sonst an den Gegnern des Wandels).

In der Tradition empirisch arbeitender, verhaltenswissenschaftlicher Organisationsforschung wird die Analyse der Koalitionsbildungsprozesse mit Hilfe eines explorativen Fallstudienvergleichs fünf tief greifender Restrukturierungsprozesse erfolgen. Dazu sind zunächst grundlegende Begriffe, Konzepte und bereits vorliegende, relevante empirische Ergebnisse einer machtpolitisch ausgerichteten Analyse von Koalitionen für den Wandel zu klären (Abschnitt zwei). Anschließend (Abschnitt drei) wird eine konzeptionelle Basis für die Eingrenzung besonders wirksam erscheinender Mobilisierungsfaktoren von Koalitionen für den Wandel gelegt. Dies führt abschließend zur Leitfrage der eigenen empirischen Untersuchung. Das Design dieser explorativen empirischen Studie (auf einen Fallstudienvergleich gestützte Prozessanalyse) wird dargestellt (vierter Abschnitt). Die wesentlichen Ergebnisse des Fallstudienvergleichs zu Verlaufsform und Mobilisierungsfaktoren von Koalitionen für den Wandel werden im fünften Abschnitt präsentiert und theoriegeleitet interpretiert. Die Darstellung schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

2 Koalitionen für den Wandel: Konzeption und Ergebnisse der Feldforschung

2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Als *Koalitionen* werden meist zweckrationale Zusammenschlüsse von Personen bezeichnet, die gemeinsam Ergebnisse erzielen wollen, die der Einzelne nicht, nicht so leicht oder nicht so sicher erzielen könnte (Bedingung der *Überadditivität*) [6]. Koalitionsbildung in diesem Sinne setzt wenigstens partielle Zielkomplementarität, koordiniertes Handeln und ein Mindestmaß an Interaktion zwischen den Handelnden voraus.

Über dieses generelle, kontextunspezifische Koalitionskonzept hinaus sind Koalitionen *in Organisationen* durch weitere, kontextspezifische Merkmale gekennzeichnet [7]. Koalitionen sind demnach:

- eine interagierende Gruppe von Individuen, die miteinander über ihre Ziele und Vorgehensweisen kommunizieren, ohne dass alle Mitglieder ständig an diesen Kommunikationsprozessen teilnehmen können
- nicht identisch mit formalen Organisationseinheiten und -strukturen (z.B. Arbeitsgruppen, Projektteams, Lenkungskreise etc.), obwohl die Koalitionsmitglieder formale Regeln und Ressourcen (z.B. Positionsautorität) als Hilfsmittel der Zielerreichung nutzen können
- nicht formalisiert
- durch Wahrnehmung von Koalitionszugehörigkeit (Mitgliedschaft) und Koalitionsgrenzen gekennzeichnet, obwohl sehr wahrscheinlich nicht alle Mitglieder der Koalition einander kennen; vermutlich differenziert sich eine Kerngruppe mit klar erkennbarer Mitgliedschaft von Randgruppen, deren Mitgliedschaftsverhältnisse nicht eindeutig geklärt sind.

Koalitionen für den Wandel in (Re)Organisationen können als ein *zeitlich begrenztes Zweckbündnis* von Akteuren aufgefasst werden. Sie bündeln ihre Machtpotentiale, um sowohl Ziele organisatorischen Wandels als auch eigene Zielvorstellungen zu realisieren. Konzeptionell wird die wesentliche Funktion von Koalitionen für den Wandel darin gesehen, zu einer machtpolitischen Stabilisierung des Handlungsfeldes im Sinne der Unterstützer des Wandels beizutragen. Ihre programmatischen Ziele und ihre Handlungsfähigkeit in einem konflikträchtigen Kontext soll gesichert werden [8]. Kanter [9] differenziert drei Ressourcen, die zu diesem Zweck in Koalitionen gebündelt werden sollten: politische Unterstützung (Legitimität, Rückendeckung), Informationen (Organisations- und Expertenwissen) und materielle Ressourcen (Geld, Raum, Zeit). Sind machtvollere Gegner des Wandels bevorzugte Adressaten der Koalitionsbildung, muss die Zusammenarbeit zwischen Akteuren mit heterogenen, *konkurrierenden Interessen* zur *gemeinsamen Unterstützung* von Reorganisationsprozessen mobilisiert werden. Wechselseitige Instrumentalisierung zugunsten einer Sache, bei heterogenen Interessenlagen potentieller Koalitionäre, kennzeichnet den

Charakter der Koalitionsbildung. Dabei bewegen sich die Akteure in „gemischten“ Konflikten: die potentiellen Koalitionspartner perzipieren *simultan* gegensätzliche und gleichgerichtete Interessen (siehe Abschnitt drei).

Die Analyse der *Koalitionsbildungsprozesse* geht demnach von strategisch handelnden Akteuren aus. Zur Regulierung von Konflikten nutzen sie die Ihnen zur Verfügung stehenden Machtquellen. Das Verständnis von strategischem Handeln (und Macht) wird im weiteren auf mikropolitische Konzepte der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie gestützt [10]. Im Kern bezeichnet strategisches Handeln wechselseitig voneinander abhängiges, interessengeleitetes Handeln in einem strukturierten organisatorischen Kontext. Strategisches Handeln ist aber selten vollständig geplant. Es wird als gelegenheitsabhängig angesehen, Ziele können auch im Handlungsvollzug entstehen (ex-post Rationalität). Strategien der Akteure entspringen einer *subjektiven, kontingenten* und stets *begrenzten Rationalität* und sind in einen sozial konstruierten, symbolisch vermittelten Handlungskontext eingebettet.

Strategisches Handeln und Prozesse der Koalitionsbildung in Organisationen sind in mehrfacher Hinsicht *sozial eingebettet*. So wird die Freiheit eigennützig Handelns durch wechselseitige Abhängigkeiten und konkurrierende Interessen anderer Akteure, durch objektive Interessen (z.B. der Aufgabe, Funktion, Abteilung) und durch das übergeordnete Interesse an der Bestandserhaltung der Organisation mitbedingt. Giddens [11] folgend prägen auch Regeln (normative und symbolische Ordnungen) und Ressourcen (autoritative und allokativen Ressourcen) das Handeln der Akteure in Organisationen. Zieht man begrenzte Entscheidungsrationalität und begrenzte Transparenz der Akteure über das strategische (politische) Spielfeld mit in Betracht, muss (in Kongruenz mit Kernargumenten der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie; vgl. grundlegend Simon) [12] dem *sozialen Kontext* eine wesentliche Steuerungsfunktion für strategisch handelnde Akteure und für Prozesse der Koalitionsbildung in Organisationen beigemessen werden. Es wird weiterhin angenommen, dass der Handlungskontext in Organisationen für Akteure grundsätzlich nur teilweise verstehbar ist (Problem der Komplexität und begrenzten Rationalität; vgl. exemplarisch Schreyögg) [13].

Dies hat Konsequenzen für die Rationalität der Koalitionsbildung: Deren *Kosten und Nutzen* werden nicht exakt quantifizierbar und ein verteilter Gewinn (als Anreizkalkül) nicht präzise zu ermitteln sein. Ist das Handlungsfeld nur begrenzt transparent, können auch Machtpotentiale von Koalitionären nicht exakt eingeschätzt und die machtpolitischen Wirkungen der Koalitionsbildung nicht genau vorhergesagt werden. *Macht* in Organisationen wird dabei als eine wechselseitige, aber unausgewogene Tausch-, Verhandlungs- und

Abhängigkeitsbeziehung zwischen Akteuren konzipiert. Gegenstand von Verhandlung oder "Tausch" sind keine handelbaren Güter, sondern *Handlungsmöglichkeiten*. Macht bedeutet vereinfacht, eigene Verhaltensweisen unvorhersehbar zu halten und damit Handlungsmöglichkeiten anderer Akteure einzuschränken. Quellen dieser Macht können in allokativen (z.B. Geld) und autoritativen Ressourcen (z.B. Positionen, Regeln und Normen, Deutungsmuster) verankert sein [14]. Machtpolitische Stabilisierung in Reorganisationsprozessen bedeutet demnach, dass sich Akteure (z.B. Unterstützer, Gegner, Indifferente) wechselseitig Handlungsmöglichkeiten einräumen und Verhalten (eigenes oder fremdes) vorhersehbar machen.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Die Bildung von Koalitionen für den Wandel wird konzeptionell aus einer mikropolitisch fundierten Perspektive analysiert. Es wird von strategisch, begrenzt rational handelnden Akteuren ausgegangen, die sich in einem nur teilweise transparentem Kontext bewegen. Kosten und Nutzen der Koalitionsbildung sind für die Akteure nicht exakt quantifizierbar. Ein wesentlicher *machtpolitischer Nutzen* der Bildung von Koalitionen für den Wandel ist deshalb bereits darin zu sehen, in einem intransparenten, konflikträchtigen Handlungskontext die *Handlungsfähigkeit* der Unterstützer des Wandels zu erweitern.

Aus *methodologischer* Sicht sollte eine mikropolitisch angeleitete Organisationsforschung Prozesse der Mobilisierung (und des Zerfalls) von Koalitionen für den Wandel als Ergebnis des Handelns von Akteuren *in konkreten Reorganisationskontexten* untersuchen [15]. Die erzeugten Daten sollten akteurs- und kontextnah sein. *Feldforschungen* sind deshalb eine primäre Quelle des erfahrungswissenschaftlichen Erkenntnisgewinns.

2.2 Ergebnisse der Feldforschung

Feldforschungen zur Bildung von Koalitionen für den Wandel sind höchst selten und Ergebnisse über den Verlauf dieser Prozesse noch sehr fragmentarisch [16]. Die wichtigsten Ergebnisse für die vorliegende Untersuchung werden zusammenfassend vorgestellt.

- Kanter [17] wertet 5 Fallstudien und 165 Interviews mit mittleren Managern über Innovationsprozesse aus, allerdings ohne zwischen den administrativen und nicht-administrativen Prozessen zu differenzieren. Sie kommt zu dem Schluss, dass Koalitionsbildung in Neuerungsprozessen am treffendsten als Aushandlungsprozess ("horse trading") um die Verteilung potentieller Koalitionsgewinne erklärt werden könne, expliziert dies aber nicht näher [18].
- Eisenhardt/Bourgeois [19] untersuchen mit Hilfe qualitativer Methoden strategische Entscheidungsprozesse - die organisatorischen Anpassungen vorausgehen - in Top

Management-Teams acht kleiner High-Tech-Firmen. Im Gegensatz zu Kanter [20] stellen sie fest, dass in den Top Management-Teams die Aushandlung von "payoffs and preferences" bezüglich konkreter Entscheidungsgegenstände für Koalitionsbildungen von untergeordneter Bedeutung waren. Wichtiger waren Faktoren wie Alter, räumliche Nähe, ähnliche Positionen und gemeinsame Erfahrungen [21]. Die ist ein Hinweis auf die Wirkungen sozialer Bindungsfaktoren, die in Reorganisationsprozessen die Formierung von sozial heterogenen Koalitionen für den Wandel auch hemmen könnten.

- Faust et al. [22] kommen auf der Basis von 10 Fallstudien über die Einführung selbststeuernder Gruppen in der Fertigung (operative Dezentralisierung) zu dem Schluss, dass die Stärke betriebspolitischer Neuerungskoalitionen im Management gegenüber Koalitionen der Beharrung den Reorganisationserfolg stark beeinflusst. Die Entwicklung von Neuerungskoalitionen ist als ein sukzessiver Prozess der Erweiterung von Akteurskonstellationen anzusehen. Am Beginn steht die Herausbildung eines initiierten Zentrums im oberen Management, dessen Personen als Machtpromotoren und Visionäre zugleich beschrieben werden. So genannte "Leitbildorientierte Neuerungskoalitionen" (in zwei der zehn Fälle) setzen sich aus Managern aller Ebenen und Funktionsbereiche zusammen (vergleichbar mit "coalitions around issues"). Notwendige Bedingung ist, dass Abteilungsmanager keine starke Abteilungsidentität entwickelt haben. "Gruppenorientierte Neuerungskoalitionen" (sechs der zehn Fälle) werden stärker durch strukturell angelegte Interessenähnlichkeiten und machtpolitische Handlungszwänge zusammengehalten (Top Management, Teile des unteren Managements und Mitglieder des Betriebsrates vereint gegen mittleres Management und Stäbe). Dominieren Interessenähnlichkeiten oder Handlungszwänge, hat das Leitbild eine relativ geringere Bindungswirkung auf die Koalitionen.
- Schirmer/Smentek [23] untersuchen auf der Basis von fünf Fallstudien über Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozesse in deutschen Unternehmungen die Entwicklung eines Kerns von Unterstützern des Wandels und die Formierung von Abwehrkoalitionen. Sie kommen zu dem Schluss, dass Interessenähnlichkeiten die stärkste Bindungswirkung auf Abwehrkoalitionen mittlerer Manager entfalten und Interessenkompensation für die Einbindung von machtvollen Rationalisierungsverlierern in den Reorganisationsprozess von herausgehobener Bedeutung ist. Die Orientierungs- und Bindungswirkung von Leitbildern des Wandels auf Unterstützer wie Gegner wird festgestellt. Leitbilder werden durch einen Kern von Unterstützern entwickelt. Die Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel könnte von diesem Kern ausgehen.
- Picot et al. [24] untersuchen "Anreize für Wandel" in Reorganisationsprojekten von fünf Unternehmen mit Hilfe qualitativer und quantitativer Methoden. "Koalitionen bilden" (einflußreiche Dritte und Vorgesetzte einschalten, Mitstreiter suchen) wird als eine Taktik von Mitarbeitern untersucht, um Ziele und Wege des Wandels zu beeinflussen. Für die Befragten erscheinen Koalitionen dafür weniger wichtig als "Informieren" und "Zupacken". Die Autoren empfehlen allerdings, zur umfassenden machtpolitischen Stabilisierung von Reorganisationsprozessen Führungskoalitionen zu bilden, indem machtvolle Gegner vom Wandel überzeugt und Anreize verbessert werden. Gegebenenfalls sind Opponenten auch zu entmachten. Die Formierung von Führungskoalitionen wird aber nicht empirisch untersucht.

Zusammenfassend ist festzustellen: Es gibt empirische Hinweise darauf, dass sich Koalitionen für den Wandel funktions- und ebenenübergreifend um ein Zentrum herum entwickelt haben. Als Einflussfaktoren dieser Prozesse sind Leitbilder, Interessenähnlichkeiten, Gruppenidentitäten und soziale Faktoren (Alter, gemeinsame Erfahrungen) in Erscheinung

getreten, allerdings nicht in jeder Studie in gleicher Weise. Mobilisierungsprozesse scheinen kommunikations- und zeitintensiv zu sein, denn unter hohem Zeitdruck (high-velocity-environments) [25], reproduzieren sich erprobte, aber nicht notwendigerweise themengeleitete Koalitionen. Die Ergebnisse der Feldforschungen liefern weder eine breite empirische Basis noch einheitliche Hinweise darauf, wie Prozesse der Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel verlaufen und welche Faktoren diese Prozesse beeinflussen. Es erscheint im Spiegel der Empirie aber unumgänglich, konzeptionell sowohl rational-kalkulative als auch kognitiv-kulturelle und im weiteren Sinne soziale Mobilisierungsfaktoren zu berücksichtigen.

3 Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel

3.1 Konzeptionelle Eingrenzung des Mobilisierungsproblems

Die erforderliche konzeptionelle Eingrenzung des Mobilisierungsproblems greift, den empirischen Hinweisen folgend, die Bedeutung sozialer Mobilisierungs- und Bindungsfaktoren auf und geht über das alleinige Nutzenkalkül von Akteuren hinaus.

Dazu erscheint die in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gängige Unterscheidung zwischen *Teilnahmeentscheidung* und *Beitragsentscheidung* von Organisationsmitgliedern heuristisch hilfreich zu sein [26]. Bacharach/Lawler [27] argumentieren in Übereinstimmung mit nahezu allen koalitionstheoretischen Ansätzen, dass die Entscheidung zugunsten einer *Teilnahme* an einer Koalition im Wesentlichen durch ein subjektives, begrenzt rationales Kosten-Nutzen-Kalkül geprägt sein dürfte (wahrgenommene Vorteilhaftigkeit der Koalitionsbildung). Teilnahmeentscheidungen sind notwendig für die Existenz von Koalitionen, aber nicht hinreichend für aktives Engagement der Teilnehmer (dies wird bei "Trittbrettfahrern" deutlich). Die Entscheidung eines Akteurs, *Beiträge* zu leisten, also zugunsten der Koalition und ihrer Ziele nach Bedarf Ressourcen bereitzustellen, aktiv zu werden und Verhalten verlässlich (vorhersehbar) zu machen, geht über die Teilnahmeentscheidung hinaus. In der Differenz zwischen Teilnahmeentscheidung und Beitragsentscheidung verankern Bacharach/Lawler [28] das Problem der Mobilisierung von Koalitionen in Organisationen. Auf Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie stützt sich auch die folgende Differenzierung des Mobilisierungsproblems: Demnach sollten die Identifikation mit der Koalition - das Gefühl *sozialer Zugehörigkeit* - und gemeinsam geteilte Überzeugungen in der Sache - die Wahrnehmung von *Sinnhaftigkeit* der Koalitionsbildung - gesichert sein, damit die

Teilnehmer auch Beiträge zugunsten einer Koalition und ihrer Ziele leisten. Dieser Argumentation wird auch hier gefolgt (siehe ausführlich dazu Abschnitt 3.3).

Es wird also erwartet, daß aktives Engagement zugunsten einer Koalition für den Wandel davon abhängt, daß für die (potentiellen) Teilnehmer eine Identifikation mit denjenigen Personen(gruppen) möglich ist, die den Wandel unterstützen. Das wiederum dürfte durch enge Kommunikationsbeziehungen mit diesen Personen(gruppen) gefördert werden. Es wird weiterhin erwartet, daß aktives Engagement zugunsten einer Koalition für den Wandel davon abhängt, ob die angestrebten Ziele und Maßnahmen (vereinfacht: die neuen Organisationskonzepte) in den Augen der (potentiellen) Koalitionsteilnehmer als sinnvoll wahrgenommen werden. Dafür wiederum dürfte die Entwicklung und Verbreitung von Deutungsmustern (management of meaning) prägend sein.

Sicherung der Sinnhaftigkeit und der sozialen Zugehörigkeit können zusammenfassend als primäre *Mobilisierungsprobleme* von Koalitionen für den Wandel interpretiert werden. Aus einer Managementperspektive stellt sich zugleich die Frage, durch welche Steuerungsleistungen die Unterstützer des Wandels diese Probleme handhaben können, um die Koalitionsbildung voranzutreiben. Hier werden die kommunikative Einbindung und die Entwicklung gemeinsam geteilter Deutungsmuster als korrespondierende Steuerungsmechanismen - das heißt: *als Mobilisierungsfaktoren* - der Koalitionsbildung interpretiert und untersucht (siehe folgende Abbildung und Abschnitt 3.3).

In dieser Argumentationslogik kann die Mobilisierung einer Koalition für den Wandel aber nicht ohne die Sicherung der Teilnahme gelingen. Teilnahme- und Beitragsentscheidungen sind zwar konzeptionell zu trennen, aber eng miteinander verwoben. Mit Blick auf die Einbindung von Opponenten in eine Koalition für den Wandel dürfte von einer besonders engen Verwobenheit zwischen Teilnahmesicherung (wahrgenommener Vorteilhaftigkeit) und Mobilisierung auszugehen sein. Deshalb wird für die speziellen Zwecke der vorliegenden Untersuchung die Interessenkompensation als dritter *Mobilisierungsfaktor* berücksichtigt. Sie soll dazu beitragen, die subjektiv wahrgenommene Vorteilhaftigkeit einer Koalition für den Wandel zu erhöhen.

Einen Überblick über die Mobilisierungsprobleme und die im Weiteren zu untersuchenden Mobilisierungsfaktoren liefert die folgende Abbildung.

Mobilisierungsproblem		Mobilisierungsfaktor
Vorteilhaftigkeit	=>	Interessenkompensation
Sinnhaftigkeit	=>	Deutungsmuster
Zugehörigkeit	=>	Kommunikative Einbindung

Abbildung 1: Mobilisierungsprobleme und korrespondierende -faktoren

3.2 Mobilisierungsfaktor Interessenkompensation

Das Problem der machtpolitischen Stabilisierung von Reorganisationsprozessen entsteht aus der Verwobenheit von *Interessenkonflikten* und *wechselseitigen Abhängigkeiten* (Handlungsspielräume, Droh- und Verweigerungspotentiale) zwischen Unterstützern und Gegnern des Wandels. Eine zentrale Herausforderung der Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel dürfte deshalb darin bestehen, *Akteure mit gegensätzlichen Interessen* unter einem Koalitionsdach zu vereinen. Die Einbindung von machtvollen Opponenten des Wandels, die den Erfolg der Koalition gefährden könnten, ist dabei von besonderer Bedeutung. Die drohende Verliererposition im Reorganisationsprozess dürfte diese Akteure anderenfalls zu Kristallisationspunkten von Abwehrbündnissen machen [29]. Die *Interessenkompensation* für machtvolle Gegner des Wandels dürfte deshalb wesentlich dazu beitragen, Koalitionen für den Wandel zu mobilisieren. Allerdings ist die Kompensation von Interessen möglicherweise ein zwiespältiges Mittel der Mobilisierung. Hier sind vor allem Ergebnisse der Partizipationsforschung zu bedenken [30]. Interessenkompensation trägt sehr wahrscheinlich dazu bei, dass Lösungsansätze der Unterstützer akzeptiert werden (Ergebnispromotion). Aber die Ergebnisqualität könnte auch leiden, weil die Gefahr besteht, dass Lösungsideen zunehmend durch sachfremde Interessen der Beteiligten überformt und verwässert werden [31]. Verhandlungen um Interessenkompensation könnten auch machtpolitisch dysfunktional sein wenn sie dazu beitragen, die Gefährdung von Interessen im Reorganisationsprozess erst offensichtlich zu machen.

3.3 Mobilisierungsfaktoren Deutungsmuster und Kommunikationsbeziehungen

Im Allgemeinen müssen gute Argumente gefunden werden, um etablierte Strukturen und Verhaltensweisen in Frage zu stellen und den Bedarf für Veränderungen aufzuzeigen und zu legitimieren. Sprache, Deutungsmuster und Kommunikation sind organisationskulturell

verankerte Mittel zur Entwicklung von Situationsinterpretationen, die der Komplexitätsreduktion, Handlungsorientierung und *Sinnstiftung* dienen können. Mit diesen Mitteln kann auch *Legitimation* für den Wandel erzeugt werden [32]. Frost/Egri [33] betonen aus politischer Perspektive die Bedeutung von Deutungsmustern als Machtmittel ("power of conception"), die in unaufdringlicher, wenig offensichtlicher Weise zum Handeln im Organisationsinteresse (allgemein: zum Handeln im Interesse derjenigen, die Deutungsmuster verbreiten) beitragen können.

Dies wird auch aus einer sozial-konstruktivistischen Perspektive von Politik in Organisationen deutlich. Denn in dieser Perspektive gibt es kein Problem "als solches". Probleme und ihre Lösungen müssen definiert und interpersonell, auf dem Wege der Kommunikation, konstruiert und legitimiert werden [34]. In gewissem Sinne schaffen z.B. Begriffe - Leitbilder - wie "schlanke Organisation" erst die sprachliche und kommunikative Grundlage dafür, in einer Organisation ein akzeptiertes Problembewusstsein zu entwickeln, das die Basis für legitime Veränderungsinitiativen darstellt. Eine stabile Koalition des Wandels könnte in dieser Hinsicht auch ein Rückgrat für die sprachliche Bearbeitung, Deutung und Legitimation des Wandels sein.

Kommunikationsbeziehungen sind zum einen als ein herausragendes Mittel zur Vermittlung von Deutungsmustern und zum Abbau von Veränderungsbarrieren des Nicht-Wissens in Organisationen anzusehen. Zum anderen dürften sie auch ein Mittel sein, um Distinktionen und das Gefühl sozialer Zugehörigkeit (soziale Identität, Wir-Gefühl) zu einer Gruppe in Organisationen zu stärken [35]. Dabei wird die Logik von Einbindung *und* Ausgrenzung wirksam [36]. Demnach wäre zu erwarten, dass die gezielte Einbindung machtvoller Gegner des Wandels in macht- und interessenpolitisch relevante Kommunikationsprozesse der Unterstützer, zu denen *nicht* jeder Zugang hat (z.B. Führungskräftetreffen), das Gefühl der Zugehörigkeit zu den Unterstützern und die Identifikation mit ihnen stärken kann. Dies wiederum dürfte die Bereitschaft erhöhen, sich für die Ziele der Unterstützer des Wandels aktiv einzusetzen. Im Falle der Ausgrenzung machtvoller Gegner des Wandels ist umgekehrt damit zu rechnen, dass konkurrierende Gruppenidentitäten (z.B. Abteilungsidentität) gestärkt werden, die Quelle der Gegenmachtbildung sein können [37]. Weiterhin dürften kommunikative Offenheit und Transparenz des Veränderungsprozesses aber nicht nur Identifikation und Akzeptanz des Wandels bei den Gegnern fördern. Denkbar ist auch, dass der Zugang zu Informationen als machtpolitisches Potential genutzt wird, um Widerstand zu mobilisieren.

Zusammenfassend ist aber anzunehmen, dass die Förderung *gemeinsamer* Sprache und Kommunikationszusammenhänge, und gemeinsamer Deutungsmuster, es Unterstützern und machtvollen Gegnern des Wandels eher erleichtern wird, sich verbindlich über legitime (oder als illegitim angesehene) Inhalte und Wege des Wandels zu verständigen. Sie dürften als sinnstiftende Klammer und als Unterscheidungs- und Erkennungsmerkmal für Gruppenzugehörigkeit dienen. Sie sollten Koalitionsbildung erleichtern und deren Stabilität fördern [38].

Im Ergebnis lässt sich aus Kapitel drei die zentrale Leitfrage der explorativen Untersuchung zur Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel wie folgt zusammenzufassen (mit der Hintergrundannahme, dass die Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel zur machtpolitischen Stabilisierung in Reorganisationsprozessen und zum Reorganisationserfolg beiträgt; siehe folgende Abbildung): *Wie wirken Interessenkompensation, gemeinsame Deutungsmuster und kommunikative Einbindung von Opponenten auf den Prozess der Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel?*

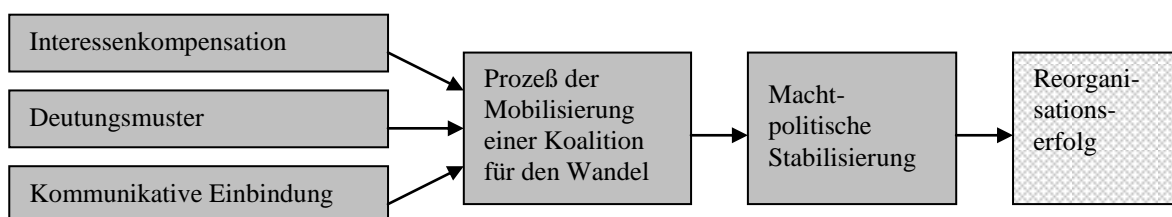


Abbildung 2: Untersuchungsrahmen

4 Methodische Anlage der Untersuchung

Die vorliegende Studie verfolgt explorative Ziele und untersucht komplexe Prozesse organisatorischen Wandels. Die dafür geeignete Forschungsmethode soll sowohl dem *Stand der Theoriebildung* als auch den *Eigenheiten des Gegenstandes* gerecht werden. Aus beiden Gründen bietet sich die Fallstudienmethodik an [39].

Für die angestrebte Prozessanalyse wird unter "Prozess" eine *historische Abfolge von Ereignissen und Aktivitäten* verstanden. Damit wird erfasst, wie sich Veränderungen in einem Gegenstandsbereich im zeitlichen (historischen) Kontext entwickelt haben [40]. Davon zu unterscheiden ist ein varianzanalytisches Prozesskonzept, das allein einen *statistischen*

Zusammenhang zwischen Input- und Output-Variablen als "Prozess" interpretiert, *ohne den Prozess selbst* zu beschreiben.

Bezogen auf die Analyse der Mobilisierungsprozesse von Koalitionen für den Wandel bedeutet dies: *The process ... refers to the actions, reactions and interactions of the various interested partys ... The strongest material (of research) is that which can tie this process down to observed or documented behaviour in context, as opposed to general statements of attitude. Each of the different stakeholders may, of course, provide a distinctive account of the process of change*" [41]. Im Sinne einer explorativen Prozessanalyse gilt es, Zusammenhänge zwischen Interaktionsmustern interessengeleitet handelnder Akteure und qualitativ differenten Stadien (Stufen) der Koalitionsbildung und deren machtpolitischen Wirkungen zu erkunden. Die konzeptionell eingegrenzten Mobilisierungsfaktoren sind als mögliche "Treiber" dieser Prozesse zu untersuchen.

Bei den untersuchten Fällen handelt es sich um Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozesse in deutschen Unternehmungen, die in der ersten Hälfte der neunziger Jahre in Gang gesetzt wurden. Als ein abgrenzbarer "Fall" wird hier der jeweilige Verlauf dieses Reorganisationsprozesses in einem Unternehmen behandelt. In einer Voruntersuchung wurden 13 Kurzfallstudien durchgeführt, in der Hauptuntersuchung sechs Fälle gezielt ausgewählt, von denen 5 für Fallvergleiche geeignet waren (vgl. die folgende Tabelle eins).

Tabelle 1: Kenndaten der Intensivfallstudien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5
Branche	Verkehrsdienstleistung	Versicherung	Telekommunikation	Chemie	Pharma
Art der Reorganisationsinitiative	Dezentralisierung	Enthierarchisierung/ Dezentralisierung; Einführung von Kundengruppenmanagement	Enthierarchisierung/ Dezentralisierung; stärkere Regionalisierung	Dezentralisierung; Einführung von Geschäftseinheiten	Enthierarchisierung; Einführung von Projekt-/ Produktmanagement
Betroffene Abteilungen/Ebenen	alle Funktionen, erste zwei Ebenen	Vertrieb der Niederlassungen, alle Ebenen	Vertrieb, Zentralfunktionen, alle Ebenen	alle Sparten, Zentralfunktionen, erste 4 Ebenen	alle Funktionen, alle Ebenen
Zahl der befragten Manager	12	10	15	15	15
Führungsebenen vor/ nach der Reorganisation	5/5	5/4	5/4	8/7	4/4
Bemerkungen	Reorganisation abgebrochen	Reorganisation beendet	Reorganisation beendet	Reorganisation beendet	Reorganisation abgebrochen

Für die Datenerhebungen wurden 67 zwei- bis dreistündige Leitfadeninterviews (zwischen 10 und 15 je Fall), Dokumentenanalysen und z.T. teilnehmende Beobachtungen durchgeführt. Die Datenauswertung stützt sich im wesentlichen auf das Verfahren der "theoretischen Kodierung" von Interviews [42]. Basis der theoretischen Kodierung sind die zentralen Konzepte und Begriffe der Mobilisierung von Koalitionen (Kapitel drei), die mit Hilfe mehrerer Fragen operationalisiert wurden (vgl. folgende Tabelle). Sie erschließen das Datenmaterial. Den Regeln *explorativer*, theoretischer Kodierung entsprechend belassen sie ausdrücklich genügend Spielraum für fallspezifische Vertiefungen und Erweiterungen des Kategorien- und Kodierungssystems im Erhebungs- und Auswertungsprozess.

Auf Basis der theoretischen Kodierung wurde für jeden Fall eine *Aktivitäts-Ereignis-Struktur* (Prozess) rekonstruiert (30-50 Seiten je Fall) [43]. Die zeitliche Interpunktion dieser Prozesse folgt den konvergierenden Einschätzungen der Akteure (Spiegelbilduntersuchung) über kritische Ereignisse im Zeitablauf. In einem weiteren Abstraktionsschritt lassen sich daraus Phasen der Koalitionsbildung und Fortschritte auf der Sachebene des Reorganisationsprozesses rekonstruieren. Der Fallvergleich von Aktivitäts-Ereignis-Strukturen ist dann Grundlage, um allgemeinere Verlaufsmuster und Prozesstreiber der Koalitionsbildungen zu erkennen (vgl. Kapitel 5.1).

Tabelle 2: Theoretische Kategorien und Kodierungsfragen

THEORETISCHE KATEGORIEN	OPERATIONALISIERUNGSEBENE/KODIERUNGSFRAGEN
Koalitionen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welchen Akteure verfolgen ähnliche Interessen und Aktivitäten, die der Unterstützung oder Abwehr von Reorganisationsmaßnahmen dienen? 2. Wann, auf welche Weise? 3. Wird miteinander über Vorgehensweisen zur Realisierung dieser Interessen und Aktivitäten kommuniziert?
Interessenkompensation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Findet ein "Feilschen" um die Verteilung von Nutzen (Vorteilen, Gewinnen) und Kosten (Nachteilen, Lasten) von angestrebten Reorganisationsmaßnahmen zwischen Unterstützern und Gegnern statt? 2. In Bezug auf welche Interessen (Sicherheit des Arbeitsplatzes, Degradierung, Einkommen, Karriereentwicklung, andere Interessen)? 3. Wird eine wechselseitige Berücksichtigung von Interessen ermöglicht, z.B. durch Kompromisse oder Tauschgeschäfte?
Deutungsmuster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientieren sich Interpretationen des Reorganisationsprozesses an pointierenden Begriffen, Organisationsbildern ("Leitbilder"), Lösungsrezepten? 2. Von wem werden sie in Umlauf gebracht? 3. Lassen sich zwischen Unterstützern und Gegnern hervorstechende Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Interpretation erkennen?
Kommunikative Einbindung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie umfangreich und offen werden potentielle Gegner über Ziele und Maßnahmen der Reorganisation informiert? 2. Wann wird informiert? 3. Entwickeln sich dialogische Kommunikationsbeziehungen zwischen Unterstützern und Gegnern?

Um den methodischen Prinzipien qualitativer Forschung gerecht zu werden, wäre hier eine detaillierte Rekonstruktion fallspezifischer Prozesse und eine ausführliche Fallkontrastierung notwendig. Aus Platzgründen müssen Kompromisse hingenommen und die Methode faktisch umgedreht werden. Anhand des Ergebnisses der Fallkontrastierung - dem Prozessmuster der Koalitionsbildung (vgl. die folgende Abbildung drei) - werden Wirkungen der prozesstreibenden, mobilisierenden Faktoren tabellarisch, fallvergleichend dargestellt und theoriegeleitet interpretiert.

5 Untersuchungsergebnisse

5.1 Stufen der Koalitionsbildung

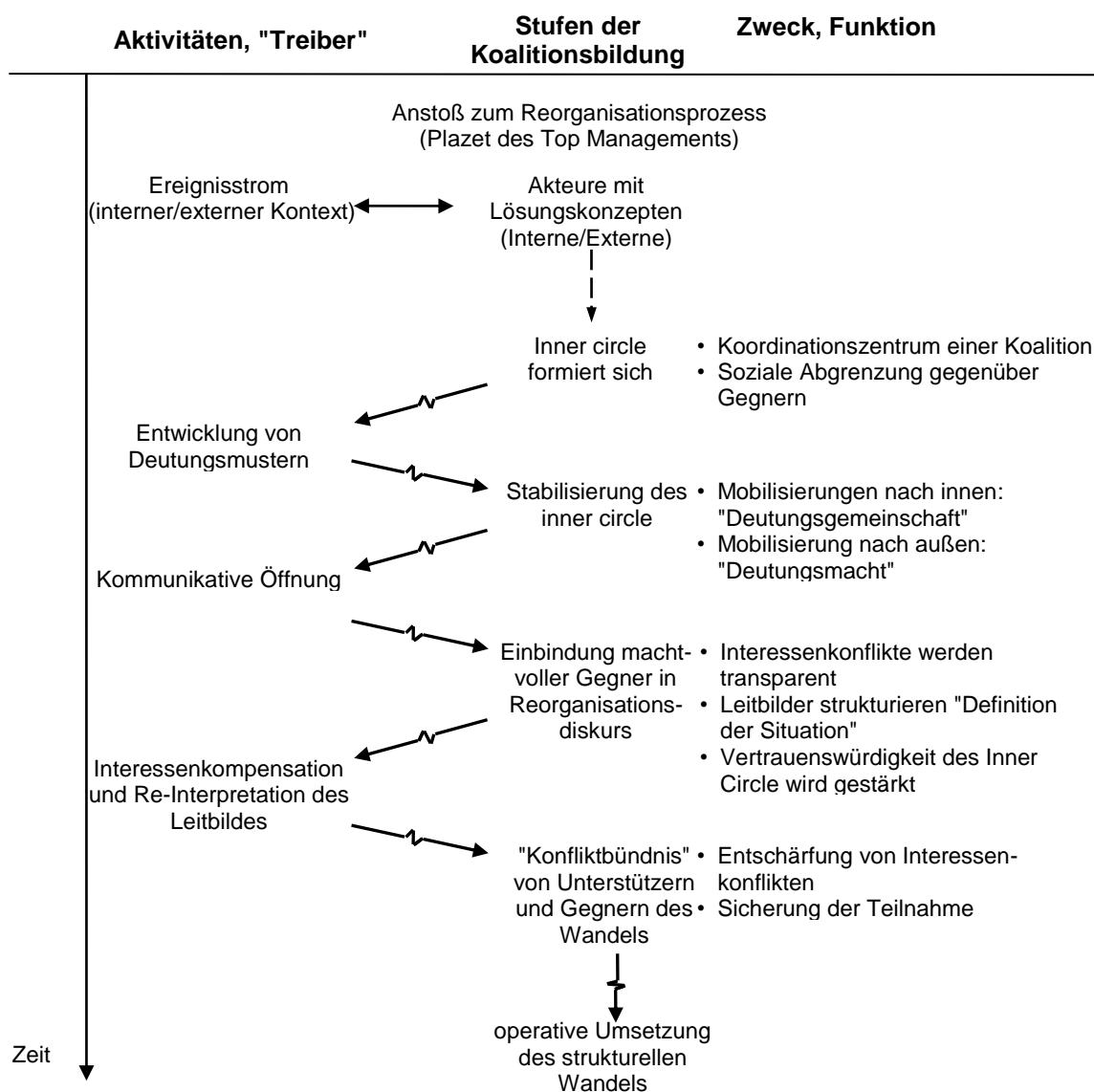


Abbildung 3: Stufen der Koalitionsbildung (unterbrochene Pfeile indizieren Bruchstellen des Prozesses in den untersuchten Fällen)

Aus Fallvergleich und -synthese lassen sich im explorativen, heuristischen Sinne *Einflussfaktoren* und *grundlegende Struktur eines idealisierten Verlaufsmusters* (einer Handlungslogik) machtpolitisch stabilisierender Koalitionsbildung herauskristallisieren (Abbildung drei). Deutungsmuster, Kommunikationsbeziehungen und Interessenkompensation treten dabei als *Treiber der Koalitionsbildung auf differenten Stufen des Prozesses* hervor. Drei Fälle (Telekommunikation, Versicherung, Chemie) zeigen große Ähnlichkeiten mit den Grundstrukturen dieses Verlaufsmusters, zwei Fälle (Verkehrsdienstleistung, Pharma) weichen signifikant davon ab.

In den erfolgreich abgeschlossenen Reorganisationen (Telekommunikation, Versicherung, Chemie) münden die Mobilisierungsprozesse in eine machtpolitisch stabile Koalition des Wandels aus Initiatoren im mittleren Management, Unterstützern in Top Management, Stäben und operativen Ebenen, unter *Einschluss ehemaliger Gegner* im mittleren Management (zweite bis vierte Ebene). Sie ermöglicht es den Unterstützern, Reorganisationsziele auch gegen konkurrierende Interessen machtvoller Opponenten - aber *mit* deren Unterstützung - zu realisieren. Die Stufen der Koalitionsbildung führen in diesen Fällen also zu einem *Konfliktbündnis*, dessen Partner simultan gegensätzliche und gleichgerichtete Interessen haben.

In funktionierenden Konfliktbündnissen haben sich die Partner - ehemalige Gegner im mittleren Management eingeschlossen - darauf verständigt, gemeinsam die Umsetzung von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungskonzepten zu unterstützen. Allerdings widerspricht dies Interessen betroffener mittlerer Manager an der Erhaltung des Status quo. Andererseits interpretieren diese Manager ihr Engagement zugunsten einer Koalition für den Wandel als Gelegenheit, eigene Interessen (z.B. Degradierungen zu vermeiden) besser schützen zu können als durch individuelles Handeln oder durch Formierung einer Abwehrkoalition. Diese Erwartung wird von den Unterstützern des Wandels durch Angebote zur Kompensation von Interessen bestärkt. Sie aber verlassen sich nicht allein auf die Bindungswirkung der Interessenkompensation. Die Anstrengungen der Unterstützer richten sich zugleich darauf, dem Handeln der Koalitionäre einen inhaltlichen Orientierungs- und Begründungsrahmen zu geben und machtvolle Opponenten kommunikativ einzubinden (siehe die folgenden Abschnitte).

In den Fällen, in denen eine Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel entweder gar nicht gelingt (Verkehrsdienstleistung) oder im Reorganisationsprozess der inner circle zerfällt (Pharma), gelingt es den Unterstützern des Wandels nicht, die selbstgesetzten Reorganisationsziele zu erreichen. In beiden Fällen werden die begonnenen Prozesse

abgebrochen. Dies wird auch von Befragten selbst auf die machtpolitisch instabilen Situationen zurückgeführt.

5.2 Mobilisierungsfaktoren

5.2.1 Deutungsmuster

Für den Mobilisierungsprozess in den erfolgreich abgeschlossenen Fällen sind Formierung und Stabilisierung eines kleinen, relativ abgegrenzten Unterstützerkreises (inner circle) erste machtpolitisch bedeutsame Schritte. In den drei erfolgreich abgeschlossenen Fällen entsteht so ein dauerhaft stabiles, *koordinierendes Zentrum* späterer Koalitionen für den Wandel, ein relativ einflussreicher Kreis von 3-8 Personen. Ihre Funktion besteht darin, an der unternehmerischen und organisatorischen Problemdefinition und der Entwicklung organisatorischer Lösungskonzeptionen und an der Erkundung von Wegen der Umsetzung zu arbeiten. *Deutungsmuster* für den Wandel sind *Treiber und Ergebnis* dieses Prozesses gleichermaßen.

Die *Fokussierung auf Leitbilder* spielt dafür fallvergleichend eine besondere Rolle (vgl. folgende Tabelle drei). Ein hohes Ausmaß an Heterogenität oder Vagheit in den Leitbildern der Unterstützer (in den Fällen Pharma und Verkehrsdienstleistung) hat zwei hemmende Wirkungen auf den Mobilisierungsprozess. Erstens, Ansprüche auf Legitimitätsgeltung und die "Macht der Konzepte" [44] werden gefährdet, weil in der Organisationsöffentlichkeit die "Suggestivkraft des Einverständnisses" [45] zugunsten einer angestrebten Reorganisation fehlt und damit Orientierungsdefizite begünstigt werden. Zweitens, der Zusammenhalt der Unterstützer wird gefährdet.

Tabelle 3: Mobilisierungsfaktor Deutungsmuster im Fallvergleich (geordnet nach Grad der Fokussierung auf zentrale Leitbildbegriffe)

	MERKMALE DER ENTWICKLUNG VON DEUTUNGSMUSTERN	WIRKUNGEN
Fälle		
Telekommunikation* Chemie* Versicherung*	<ul style="list-style-type: none"> <i>Fokussierung</i>: Initiatoren entwickeln (später: kommunizieren) zentrale Leitbilder des organisatorischen Wandels: =>"Kundenbetreuung aus einer Hand, Teamstruktur" (Versicherung), =>"Transparenz der Führungsstruktur, Dezentralisierung" (Telekommunikation) =>"Business Units" (Chemie) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Deutungsgemeinschaft</i> (der Unterstützer): Einheitliche Orientierung u. Zusammenhalt der Unterstützer wird gestärkt (wörtlich: "missionarischer Eifer") <i>Deutungsmacht</i> (gegenüber Opponenten): Leitbilder schwächen Argumente der Opponenten; Perzeption als Entscheidungsprämisse (wörtlich: "unhintergebarere Ausgangspunkt", "Sachzwang", "nicht angreifbares Modell")

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eingrenzung/Ausgrenzung</i>: Leitbildentwicklung in kleinem Kreis um Initiatoren herum (3- 8 Personen); potentielle Opponenten sind ausgegrenzt 	
Pharma**	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Keine Fokussierung</i>: Heterogenität von Visionen und Konzepten des Wandels: strategisch ausgerichtete Produktgruppenorganisation, Projektmanagement, Ent-hierarchisierung, horizontale Vernetzung von Organisationseinheiten • <i>Keine Ausgrenzung</i>: Opponenten und Unterstützer des Wandels diskutieren Visionen und Konzepte bereits in Entstehungsphasen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deutungsgemeinschaft</i> (der Unterstützer): Wachsende Komplexität in und zwischen Arbeitskreisen/Projektgruppen führt zu Orientierungs- und Motivationsverlusten (wörtlich: "wir waren überfordert") • <i>Deutungsmacht</i> (gegenüber Opponenten): Opponenten anfangs marginalisiert; zunehmende Orientierungsschwäche der Unterstützer legitimiert Argumente der Opponenten (mittlere Manager)
Verkehrsdienstleistung**	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Keine Fokussierung</i>: Vorstand (Initiator) propagiert Ergebnisoffenheit des Reorganisationsprozesses; Entwicklung von Zielen, Leitbildern und Maßnahmen durch externen Berater • <i>Ausgrenzung</i>: Management und Belegschaft sind in dieser Phase nicht eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deutungsgemeinschaft</i> (der Unterstützer): Potentielle Unterstützer im Management distanzieren sich von Vorstand und Berater • <i>Deutungsmacht</i> (gegenüber Opponenten): Vorstand wird Orientierungslosigkeit unterstellt; Gerüchte über Ziele des Wandels ("Zerschlagung des Unternehmens", "Outsourcing"); legitimiert Mobilisierung einer massiven Abwehrkoalition aus Teilen der zweiten Führungsebene und Betriebsrat

*)Abgeschlossene Reorganisationsprozesse **)Abgebrochene Reorganisationsprozesse

Der Entwicklung von gemeinsamen Deutungsmustern - repräsentiert in Leitbildern - kann also eine zweifache Mobilisierungsfunktion zugeschrieben werden: "nach innen" (*Stärkung einer Deutungsgemeinschaft*) und "nach außen" (*Stärkung der Deutungsmacht*).

- *Deutungsgemeinschaft*: Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Denkweise hilft Unterstützern, Orientierung zu finden. Gemeinsame Sprache und Argumente sind zugleich als Mittel der sozialen Abgrenzung zu interpretieren (gegenüber der "Mannschaft" und gegenüber den argumentativen "Waffen der Gegner"). Die wechselseitige Bestätigung gibt den Beteiligten in einem geschützten sozialen Raum zunächst eine zunehmende Sicherheit in ihrer Wahrnehmung, Deutung und Beurteilung der organisatorischen Probleme und Lösungsmöglichkeiten. Ein gewachsenes Einverständnis darüber ist wichtige Grundlage für die überzeugende Kommunikation der Ziele und Wege des Wandels "nach außen", besonders gegenüber Betroffenen und Hauptverlierern von angestrebten Veränderungen in einer Organisation.
- *Deutungsmacht*: Übereinstimmung in Deutungsmustern (Leitbildern), auch wenn sie nicht bis in Details festgelegt und veränderungsfähig sind, bietet *Argumentationsvorsprünge*. Thematische Vorgaben und Geschlossenheit der Unterstützer drängen die Betroffenen in eine defensive Argumentationsposition. Sie gibt eine Argumentationsrationalität vor, die von Betroffenen teilweise schon als unhintergehbare *Entscheidungsprämisse*, als *Sachzwang* gedeutet und erlebt wird (besonders Telekommunikation, Versicherung). Sachargument, hierarchisches Potential der Argumentierenden (respektive hierarchisches Gefälle zwischen ihnen) und verankertes Rollenverhalten der Führungskräfte wirken sich dabei gemeinsam aus.

Gemeinsame Deutungsmuster der Unterstützer sind zusammenfassend für die machtpolitische Stabilisierung als bedeutsam einzuschätzen, weil Prinzipien der neuen organisatorischen Ordnung und begründbare Ansprüche auf deren spätere *Legitimitätsgeltung* entwickelt werden. Dies erweist sich in den untersuchten Fällen als Stützpfeiler einer stabilen Koalitionsbildung.

Zur Vermittlung dieser Ansprüche auf Legitimitätsgeltung ist kommunikative Öffnung gegenüber Opponenten und deren Einbindung ein zentrales Mittel.

5.2.2 Kommunikative Öffnung

Die kommunikative Öffnung des Kerns der Unterstützer gegenüber machtvollen Opponenten zielt auf deren Einbindung. Dies ist ein weiterer Treiber der Mobilisierung und nächster Schritt des Handlungsmusters. Kommunikation ist hierbei das Medium, das Leitbilder (Inhalte) des Wandels, *Legitimationsanspruch* und *Deutungsmacht* des Koalitionszentrums gleichermaßen vermittelt. Kommunikation ist in diesem Sinne ein Medium der "Mobilisierung nach außen", komplementär zur Leitbildentwicklung. Für die weitere machtpolitische Stabilisierung ist dieser Schritt auch deshalb relevant, weil mit der Einbindung machtvoller Opponenten in Kommunikationsprozesse der Unterstützer die Anschlussfähigkeit und das interessenbedingte Konfliktpotential von Leitbildern getestet, also die *Transparenz des Handlungsfeldes* verbessert wird.

Tabelle 4: Mobilisierungsfaktor kommunikative Öffnung im Fallvergleich (geordnet nach Umfang der kommunikativen Einbindung von Opponenten des Wandels)

	MERKMALE DER KOMMUNIKATIVEN ÖFFNUNG	WIRKUNGEN
Fälle		
Pharma**	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sehr weitreichende und frühzeitige Einbindung</i> von Gegnern (und Unterstützern) aus allen Ebenen u. Funktionen in Arbeitskreise ("Gruppe der 40"), Projektgruppen, Workshops • <i>Gegenstände der Kommunikation:</i> breite inhaltliche Themenpalette, kaum begrenzt durch Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transparenz:</i> Interessen und Interessenkonflikte anfangs offensichtlich, später zunehmend unübersichtlich • <i>Legitimations- und Lerneffekte:</i> Euphorischer Aufbruch, Empfindung eines Kulturbruchs, intensive Erprobung neuer Organisations- und Arbeitsformen; später Orientierungsverlust

Telekommunikation* Chemie* Versicherung*	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selektive Einbindung</i> von machtvollen Opponenten mittels Arbeitskreisen und Workshops; im Chemiefall zusätzlich Führungskräftekonferenz • <i>Gegenstände der Kommunikation:</i> sachliche Angemessenheit der Leitbilder; interessenbezogene Effekte der Leitbilder (Stellenabbau, Karrierewege, Aufgabenzuschnitt) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transparenz:</i> Unterstützer und Opponenten signalisieren wechselseitig Verhandlungsbereitschaft bei der Durchsetzung (respektive Kompensation) von Interessen • <i>Legitimations- und Lerneffekte:</i> "Inkubation" von Leitbildern in Gedankenwelt der Opponenten; Schwachstellen und interessenpolitische Wirkungen und Widerstände werden besser erkennbar
Verkehrsdienstleistung**	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Keine gezielte Einbindung</i> von Opponenten in Kommunikationsprozesse der Unterstützer; Information auf jährlichem Führungskräftereffen oder auf Nachfrage von Führungskräften oder Betriebsrat 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transparenz:</i> Konfliktfeld wird unübersichtlicher • <i>Legitimationseffekte:</i> wachsendes Misstrauen zwischen Vorstand und Führungskräften/Betriebsrat; Kommunikation der Opponenten untereinander wird intensiviert, fördert Abwehrkoalition aus Management und Betriebsrat

*)Abgeschlossene Reorganisationsprozesse **)Abgebrochene Reorganisationsprozesse

Kommunikative Öffnung und Einbindung, die zur Mobilisierung einer Koalition beiträgt, korrespondiert fallvergleichend mit spezifischen Merkmalen der Kommunikationsbeziehungen (vgl. Tabelle vier): selektive, kaskadenförmige Einbindung machtvoller Gegner in Kommunikationsprozesse der Unterstützer (begleitet von Arbeitskreisen für Führungskräfte und Workshops), gezielte Sachinformation und Offenheit (nicht Tabuisierung) gegenüber Interessenkonflikten. Im Telekommunikationsunternehmen werden allein für diese Öffnungsphase sechs Monate verwendet, die von den Beteiligten als "Inkubationszeit" beschrieben wird. Die Ergebnisse dieser Phase stützen die Koalitionsbildung in mehrfacher Weise: machtvolle Opponenten im mittleren Management können die sachliche Angemessenheit der Reorganisationskonzeption nach äußerst kritischer Prüfung akzeptieren, Transparenz über die interessenrelevanten Konsequenzen (Positionsverlust) wird hergestellt und gleichzeitig können Optionen für eine Interessenkompensation ausgelotet werden.

Zu beachten ist, dass Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Kern von Unterstützern und den Betroffenen der Reorganisationsmaßnahmen in Prozessen erfolgreicher Koalitionsbildung in doppelter Weise *selektiv* organisiert sind (vgl. Tabelle drei und vier): die Entwicklung von Leitbildern findet anfangs im Wesentlichen unter Ausgrenzung der Betroffenen (und möglicher Opponenten) statt, die kommunikative Öffnung (Einbindung) vollzieht sich selektiv in Richtung machtvoller Opponenten. Dies erscheint zunächst *paradox*: Es wäre nahe liegend, dass durch Ausgrenzung und Intransparenz jene Akzeptanzprobleme und Instabilitäten des Wandels generiert werden, die durch Koalitionsbildung vermieden

werden sollen. In einer machtpolitischen Perspektive ist diese Gratwanderung mit Blick auf die untersuchten Fälle jedoch schlüssig. Denn die temporäre Ausgrenzung der Betroffenen (und Opponenten) fördert den Zusammenhalt der Unterstützer, ist auch Quelle für Argumentationsvorsprünge und damit der Deutungsmacht (s.o.), die Opponenten in die Defensive bringt und zugleich inhaltliche Orientierung anbietet.

Der Vergleich zwischen Verkehrsdienstleistungsfall und den übrigen Fällen offenbart auch eine Gefahr dieser Gratwanderung zwischen kommunikativer Einbindung und "Nicht-Kommunikation". Beeinflusst wird die Glaubwürdigkeit (Vertrauenswürdigkeit) der Initiatoren - und in der Folge deren Mobilisierungskraft. Die Unterstützer verlieren an Glaubwürdigkeit, wenn bei Betroffenen, die noch als Koalitionäre gewonnen werden sollen, der Eindruck entsteht, Information und Kommunikation dienen nur dazu, "weich gekocht" (manipuliert) zu werden, die entscheidenden Ziele und Maßnahmen des Wandels stünden aber schon fest. Dies war im Verkehrsdienstleistungsunternehmen der Fall. Dieser Eindruck verfestigte sich, in der Folge wuchs das Misstrauen der Betroffenen. Defensive Kommunikationsbeziehungen entstanden (man redete nicht offen und ehrlich über Probleme des Wandels), Vorurteile über die (schlechten) Absichten der Initiatoren verstärkten sich, deren Glaubwürdigkeit sank weiter und das Misstrauen ihnen gegenüber wurde noch stärker. Dieser Teufelskreis verstärkte Widerstände gegen Wandel und führte zu einer massiven Abwehrkoalition, die den Prozess zum Stillstand brachte. "Kommunikative Öffnung" kennzeichnet demgegenüber Aktivitäten, mit denen solchen Gefährdungen in den übrigen Fällen vorgebeugt wird.

5.2.3 Interessenkompensation

Die *Interessenkompensation* für machtvolle Gegner des Wandels wurde als eine Voraussetzung ihrer Teilnahme an Koalitionen für den Wandel angesehen. In den untersuchten Fällen betrifft dies mittlere Manager auf der zweiten oder dritten Führungsebene, die am Abbau (bei Hierarchieabbau) oder der Funktionsausdünnung (bei Dezentralisierung) der eigenen Stelle mitarbeiten sollen. Sie geraten zwangsläufig in einen Konflikt zwischen persönlichen Interessen und den Zielen und Interessen der Unterstützer des Wandels. Auf ihre Mitwirkung kann aber nicht verzichtet werden. Sie verfügen über Ressourcen, die für den Reorganisationsprozess wertvoll, knapp und kurzfristig unersetzbar sind (z.B. exklusive Kundenbeziehungen, Kenntnis über die Wirkung eingespielter Managementsysteme und Verfahren, Kenntnis über soziale Beziehungsstrukturen und

Netzwerke, über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter). Aus diesen Ressourcen ziehen die Akteure in den untersuchten Fällen ein Machtpotential, genauer: ein Droh- und Verweigerungspotential, um eigene Interessen zu schützen.

Art und Umfang der Interessenkompensation variieren fallvergleichend sehr stark (vgl. Tabelle fünf) und korrespondieren auffällig mit unterschiedlichen Drohpotentialen der Akteure.

Tabelle 5: Mobilisierungsfaktor Interessenkompensation im Fallvergleich (geordnet nach Umfang der Kompensation)

	MERKMALE DER INTERESSENKOMPENSATION	WIRKUNGEN
Fälle		
Verkehrsdienstleistung**	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Weitestgehende Berücksichtigung</i> der Interessen aller Betroffenen • <i>Starke interessenbedingte Verwässerung</i> der Reorganisationsziele und -maßnahmen, geht bis zum Abbruch der Dezentralisierungsinitiative des Vorstandes 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Konfliktentschärfung</i>: Nahezu vollständige Entschärfung der Interessenkonflikte zwischen Abwehrkoalition und Vorstand • <i>Sicherung der Teilnahme</i> an Koalition für den Wandel: Akzeptanz des Veränderungsprozesses bei ehemaligen Opponenten; Demotivation bei Unterstützern
Telekommunikation* Chemie* Versicherung*	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Partielle, kaskadenförmige Kompensation</i> für Reorganisationslasten (z.B. keine Einbußen bei Altersversorgung und Dienstwagenregelung, innerbetriebliche Versetzung bei Hierarchieabbau) • <i>Geringfügige interessenbedingte Verwässerung</i> der Reorganisationsziele und -maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Konfliktentschärfung</i>: Interessenkonflikte zwischen Opponenten und Gegnern werden entschärft (Telekommunikation) oder frühzeitig vermieden (Chemie, Versicherung) • <i>Sicherung der Teilnahme</i> an Koalition für den Wandel: Ehemalige Opponenten übernehmen Schlüsselpositionen in neuer Struktur (Telekommunikation, Versicherung) oder entwickeln dulddende Akzeptanz (Chemie)
Pharma**	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Keine Kompensation</i> der Betroffenen für Verlust von Führungspositionen bis Abbruch des Prozesses • Keine signifikante interessenbedingte Verwässerung der Reorganisationsziele und -maßnahmen, aber <i>Abbruch des Prozesses</i>, bevor Ziele realisiert sind 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Konfliktentschärfung</i>: Dauerhaft Interessenkonflikte zwischen Opponenten (mittlere Manager) und Unterstützern • <i>Sicherung der Teilnahme</i> an Koalition für den Wandel: Aktiver Widerstand (Gegensteuern) und verdeckte Opposition mittlerer Manager (Verlierer des Wandels)

*)Abgeschlossene Reorganisationsprozesse **)Abgebrochene Reorganisationsprozesse

Die *partielle Interessenkompensation* erweist sich in drei (abgeschlossenen) Fällen als ein weiterer Einflussfaktor, um Koalitionen für den Wandel zu mobilisieren. Unterstützer und machtvollere Opponenten des Wandels verpflichten sich zur wechselseitigen Unterstützung im Reorganisationsprozess, ohne dass alle Interessenkonflikte vollständig ausgeräumt werden. Sie formen ein zeitweiliges *Konfliktbündnis*, das durch Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen den Partnern gleichermaßen gekennzeichnet ist. Dieser Schritt ist aus zwei Gründen machtpolitisch bedeutsam. Erstens werden gravierende Konflikte um

bedeutsame Interessen (Verbleib im Unternehmen, weitere Karriereschritte, Erhalt von geldwerten Vorteilen) *entschärft*. Zweitens sichern Opponenten explizit Unterstützung des Prozesses - *Teilnahme an einer Koalition* - zu, obwohl nicht alle Interessenkonflikte gelöst sind (Quasi-Lösung von Konflikten im Sinne verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie).

In beiden abgebrochenen Reorganisationsprozessen [46] wird Interessenkompensation entweder explizit nicht angestrebt (Pharmafall) oder nicht signalisiert (Verkehrsdienstleistungsfall). Im Pharmafall sind Opponenten im mittleren Management macht- und interessenpolitisch lange Zeit marginalisiert. Zunehmende Orientierungslosigkeit und damit einhergehende, schleichende Delegitimierung der Unterstützer des Wandels führt zum Zerfall des inner circle der Koalition für den Wandel (Aufsichtsrat interveniert, Vorstandsvorsitzender verlässt das Unternehmen), in der Folge zum Abbruch des Prozesses. Ständige Kritik der Opponenten am Kurs des Wandels trägt dazu bei. Der Status-quo ante wird wieder hergestellt, die alten Führungspositionen inbegriffen. Im Verkehrsdienstleistungsfall provoziert die Kombination aus Orientierungsvakuum, kommunikativer Ausgrenzung mittlerer Manager und Indifferenz des Vorstandes gegenüber Interessen von Management und Belegschaft eine massive Abwehrkoalition aus zweiter Führungsebene und Betriebsrat. Erzwungen wird eine nahezu vollständige Berücksichtigung der Interessen von Betroffenen des Wandels. Dies geht mit Abbruch und Neuanfang des begonnenen Prozesses einher. Konflikte werden entschärft durch Rücknahme anspruchsvoller, aber stark konflikthaltiger Veränderungsziele (Dezentralisierung, Einrichten von Profit Centern, langfristiger Hierarchieabbau) zugunsten der Optimierung bestehender Strukturen.

Zu beachten ist, dass die Interessenkompensation in den untersuchten Fällen eine *Gratwanderung* zwischen Durchsetzung von Reorganisationszielen und kompromissbedingten Abstrichen an diesen Zielen darstellt. Weder umfangreiche Kompensation noch kompromisslose Missachtung der Interessen von Betroffenen ist mit erfolgreichem Abschluss von Reorganisationsprozessen verknüpft.

6 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Vermutung, dass Prozesse der Koalitionsbildung zur machtpolitischen Stabilisierung von Reorganisationsprozessen beitragen. Es gibt bislang aber nur wenige empirisch gestützte Erkenntnisse über die Mobilisierung von Koalitionen für

den Wandel in Reorganisationskontexten. Vereinfachend wurde z.B. von "Pferdehandel" gesprochen [47]. Dem Top Management wurde eine Initiatorfunktion und Leitbildern eine Orientierungsfunktion für die Koalitionsbildung zugeschrieben [48]. Stabile soziale Beziehungen wurden als Hemmnis flexibler Koalitionsbildung eingeschätzt [49]. Insgesamt waren aber die empirisch fundierten Kenntnisse über Einflussfaktoren und Art der Prozesse machtpolitisch stabilisierender Koalitionsbildung sehr fragmentarisch. Die vorliegende explorative Studie leistet einen Beitrag dazu, diese Erkenntnisse zu erweitern und zu differenzieren.

Sehr stark vereinfacht lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

- Koalitionen für den Wandel, die zu einer machtpolitischen Stabilisierung beitragen, sind *Konfliktbündnisse* zwischen Unterstützern und ehemaligen, machtvollen Opponenten des Wandels
- Die machtpolitisch wirksame Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel folgt einem relativ *ähnlich strukturiertem Verlaufsmuster* mit *vergleichbaren Mobilisierungsfaktoren*
- *Leitbilder* haben zwei wesentliche machtpolitische Funktionen in diesem Prozess: Stärkung einer stabilen Deutungsgemeinschaft der Unterstützer (Mobilisierung „nach innen“) und Stärkung von Deutungsmacht gegenüber machtvollen Opponenten (Mobilisierung „nach außen“)
- *Kommunikative Öffnung* der Unterstützer des Wandels gegenüber machtvollen Opponenten hat folgende machtpolitisch relevante Wirkungen: es ist Medium der Legitimation von Leitbildern, wirkt der Tabuisierung von Interessenkonflikten entgegen und vermeidet damit ein Klima wechselseitigen Misstrauens zwischen Unterstützern und Opponenten
- *Partielle Interessenkompensation* entschärft gravierende Konflikte zwischen Unterstützern und machtvollen Opponenten, es ist die rational-kalkulative Klammer des entstehenden Konfliktbündnisses.

Insgesamt gesehen stützen die empirischen Ergebnisse die Vermutung, dass subjektive Nutzenkalküle der Akteure (Interessenkompensation) eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung der Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel sind. Darüber hinaus ist beachtenswert, dass nicht die Suche nach umfassendem Konsens, sondern (in den Begriffen verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie) nach einer tragfähigen Quasi-Lösung von Interessenkonflikten Merkmal gelungener Koalitionsbildung ist.

Auch wenn Ähnlichkeiten zwischen den untersuchten Prozessen auffällig sind: eine explorative Studie erlaubt noch keine Aussagen darüber, ob es sich um ein generalisierbares Muster der Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel handelt. Dazu müssten etwa weitere Reorganisationsarten (z.B. M&A), ökonomische und institutionelle Kontextbedingungen sowie Personmerkmale und ihre Einflüsse auf Mobilisierungsprozesse vergleichend untersucht werden. Ausmaß und Stellenwert der Interessenkompensation als Mobilisierungsfaktor dürfte z.B. davon abhängig sein, wie attraktiv Exit-Optionen für

machtvolle Gegner des Wandels sind [50]. Die Überzeugungskraft der Leitbilder wird auch von aktuellen Managementmoden abhängen [51]. Auch Substitutionsbeziehungen (funktionale Äquivalenzen) zwischen den Mobilisierungsfaktoren sollten dabei vertiefend untersucht werden (sind z.B. alle Prozesstreiber notwendig? Können Schritte übersprungen, verschoben oder nachgeholt werden?).

Das Verlaufsmuster der Koalitionsbildung weist aber auch über die untersuchten Fälle hinaus. Es ist gegenstands begründet [52] und in den theoretischen Argumentationsfiguren gleichermaßen abstrakt genug, um wissenschaftlich als Ausgangspunkt weiterführender Prozessanalysen genutzt zu werden. Pragmatisch kann es als Analyse- und Gestaltungsheuristik dienen. Dabei sollten sich die Verantwortlichen bewußt sein, daß Prozesse der Koalitionsbildung höchst wahrscheinlich Gratwanderungen sein werden, die sich einfachen, mechanistischen Steuerungsvorstellungen entziehen [53].

Anmerkungen

- [1] vgl. zusammenfassend Kanter et al. (1992), S. 46 ff.; S. 369 ff; Nadler et al. (1995), S. 47 ff.; Picot et al. (1999), S.173 ff.
- [2] vgl. Picot et al. (1999), S.173 ff.; auch Savage et al. (1991)
- [3] vgl. Picot et al. (1999), S.173 ff.; auch Savage et al. (1991); Wolff (1999); Krüger (2000), S. 84 ff.
- [4] vgl. exemplarisch Picot et al. (1999), S. 59; Hauschildt/ Gemünden (1999)
- [5] vgl. Anregungen bei Kanter (1983), (1988); Faust et al. (1994); Schirmer/Smentek (1994); Picot et al. (1999), S. 173
- [6] vgl. Crott (1979), S. 194; Crott (1992); aus Sicht verhaltenswissenschaftlicher Organisationstheorie zusammenfassend Bacharach/Lawler (1998); aus spieltheoretischer Sicht vgl. zusammenfassend Murnighan (1994); Polzer et al. (1998); detailliert z.B. Holler/Illing (1996); Jost (1999)
- [7] zusammengestellt nach Pearce et al. (1986); Murnighan/Brass (1991); Sandner (1993); Bacharach/Lawler (1998)
- [8] vgl. auch Kanter (1983), (1988); Picot et al. (1999)
- [9] Kanter (1988), S. 186
- [10] vgl. grundlegend Crozier/ Friedberg (1979/1993); Küpper/Ortmann (1986); zusammenfassend Neuberger (1995)
- [11] Giddens (1988)
- [12] Simon (1976). Die Bedeutung des sozialen Kontextes für strategisch handelnde Akteure und für die Entwicklung von Kooperation zwischen ihnen wird auch in spieltheoretischen Konzepten erkannt, vgl. z.B. Axelrod (1984, 1997); Polzer et al. (1998)
- [13] Schreyögg (1999)
- [14] vgl. Giddens (1988), S. 316
- [15] vgl. zusammenfassend Pettigrew et al. (1992), S.7; (2001), S. 689 ff.
- [16] vgl. zusammenfassend Kanter (1988); Eisenhardt/ Bourgeois (1988); Kanter et al. (1992); Polzer et al. (1998)
- [17] Kanter (1982), (1983), zusammenfassend (1988)
- [18] vgl. Kanter (1988), S. 188
- [19] Eisenhardt/Bourgeois (1988)
- [20] Kanter (1988)
- [21] Eisenhardt/Bourgeois (1988), S. 756
- [22] Faust et al. (1994)
- [23] Schirmer/Smentek (1994)
- [24] Picot et al. (1999), S. 54 ff.; S. 173 ff.
- [25] vgl. Eisenhardt/Bourgeois (1988), S. 756
- [26] vgl. grundlegend dazu March/Simon (1958); Simon (1976)
- [27] Bacharach/Lawler (1998), S. 73 ff.
- [28] Bacharach/Lawler (1998)
- [29] vgl. Schirmer/Smentek (1994), S. 76 ff.
- [30] vgl. zusammenfassend Steinle et al. (1997), S. 330; Kieser et al. (1998), S. 218 ff.; Staehle (1999), S. 534 ff.
- [31] vgl. dazu auch Hauschildt (1999)
- [32] vgl. grundlegend Pfeffer (1981); Rüegg-Stürm (2000), S.216 ff.; am Beispiel eines Veränderungsprozesses in einer Universität zeigen dies Gioia et al., (1994)
- [33] Frost/Egri (1991), S. 241

- [34] vgl. Kieser et al. (1998), S. 139 ff.; Schirmer (2000), S. 227 ff.; S. 231 f.; grundlegend auch Weick (1985), S. 212 ff.; (1995), S. 30 ff.
- [35] vgl. zusammenfassend Putnam et al. (1996), S. 386 ff.; Alvesson (1996), S. 116 ff.
- [36] vgl. Westley (1990)
- [37] vgl. Faust et al. (1994); Schirmer/ Smentek (1994)
- [38] vgl. konzeptionell Bacharach/ Lawler (1980), S. 92 ff.; Westley (1990); Frost/Egri (1991); empirische Anhaltspunkte bei Westley (1992), S. 284 ff.; Alvesson (1996), S. 116 ff.
- [39] vgl. dazu exemplarisch Miles/Huberman (1994); Langlely (1999); Pettigrew et al. (2001)
- [40] vgl. van de Ven (1992), S. 170; Langlely (1999)
- [41] Pettigrew et al. (1992), S. 7; Hinzufügung d. Verf.; vgl. auch Pettigrew et al. (2001), S. 689 ff.
- [42] vgl. Strauss (1991)
- [43] vgl. zur Methode auch Langlely (1999), S. 699 ff.
- [44] Deutungsmacht, vgl. Frost/Egri (1991), S. 241
- [45] Popitz (1976), S. 16
- [46] vgl. ausführlich Schirmer (2000), S. 311 ff.
- [47] vgl. Kanter (1983), (1988)
- [48] vgl. Faust et al. (1994)
- [49] vgl. Eisenhardt/ Bourgeois (1988)
- [50] vgl. theoretisch dazu bereits Hirschman (1974); auch Wolff (1999)
- [51] vgl. Kieser (1996)
- [52] im Sinne von Glaser/Strauss (1967); Strauss (1991)
- [53] vgl. Schirmer (2000), S. 376 ff.

7 Literaturverzeichnis

- Alvesson, M. (1996): Communication, power and organization. Berlin.
- Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation. New York.
- Axelrod, R. (1997): The complexity of cooperation. New York.
- Bacharach, S.B./Lawler, E.J. (1980): Power and politics in organizations. San Francisco usw.
- Bacharach, S.B./Lawler, E.J. (1998): Political alignments in organizations: Contextualization, mobilization, and coordination. In: Kramer, R.M./Neale, M.A. (eds.): Power and influence in organizations. Thousand Oaks usw., S. 67-88.
- Clegg, St./Hardy, C./Nord, W. (1996)(eds.): Handbook of organization studies. London usw.
- Crott, H. (1979): Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart usw.
- Crott, H. (1992): Verhandlungstheorie. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3. A., Stuttgart, Sp. 2526-2541.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979/1993): Macht und Organisation. Königstein.
- Eisenhardt, K.M./Bourgeois, L.J. (1988): Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. In: Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 4, S. 737-770.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. München, Mering.
- Frost, P.J./Egri, C.P. (1991): The political process of innovation. In: Research in Organisational Behaviour, Vol. 13, S. 229-295.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/Main, New York.
- Gioia, D.A./Thomas, J.B./Clark, S.M./Chittipedi, K. (1994): Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. In: Organisation Science, Vol. 5, No. 3, S. 363-383.
- Glaser, B./Strauss, A. (1967): The discovery of grounded theory. Chicago.
- Hauschildt, J. (1999): Widerstand gegen Innovationen - destruktiv oder konstruktiv? In: Albach, H. (Hrsg.): Innovation und Absatz. ZfB-Ergänzungsheft 2/1999. Wiesbaden, Gabler Verlag. S. 1-22.
- Hauschildt, J./Gemünden, H.G. (1999)(Hrsg.): Promotoren. 2.A., Wiesbaden.
- Hirschman, A.O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Tübingen.
- Holler, M.J./Illing, G. (1996): Einführung in die Spieltheorie. 3.A., Berlin usw.
- Jost, P.-J. (1999): Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen. Eine spieltheoretische Einführung. 2.A., Wiesbaden.
- Kanter, R.M. (1982): The middle manager as innovator. In: Harvard Business Review, Vol. 60, S. 95-105.
- Kanter, R.M. (1983): The change masters. New York.
- Kanter, R.M. (1988): When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. In: Research in Organisational Behaviour, Vol. 10, S. 169-211.
- Kanter, R.M./Stein, B. A./Jick, T.D. (1992): The challenge of organizational change. New York.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: DBW, 56. Jg., Heft 1, S. 20-39.
- Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart.

- Kramer, R.M./Neale, M.A. (1998) (eds.): Power and influence in organizations. Thousand Oaks usw.
- Krüger, W. (2000) (Hrsg.): Excellence in change. Wiesbaden.
- Küpper, W./Ortmann, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen. In: DBW, 46. Jg., Heft 5, S. 590-602.
- Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. In: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 4, S. 691-710.
- March, J.G./Simon, H.A. (1958): Organizations. New York usw.
- Miles, M.B./Huberman, A.M. (1994): Qualitative data analysis. 2. A., Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Murnighan, J.K. (1994): Game theory and organizational behavior. In: Research in Organisational Behaviour, Vol. 16, S. 82-123.
- Murnighan, J.K./Brass, D.J. (1991): Intraorganizational coalitions. In: Research on Negotiations in Organizations, Vol. 3, S. 283-306.
- Nadler, D.A./Shaw, R.B./Walton, A.E. (1995): Discontinuous change. San Francisco.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik - Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990)(Hrsg.): Computer und Macht in Organisationen - Mikropolitische Analysen. Opladen.
- Pearce, J.L./Stevenson, W.B./Porter, L.W. (1986): Coalitions in the organizational context. In: Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1, S. 97-115.
- Pettigrew, A./Ferlie, E./McKee, L. (1992): Shaping strategic change. London.
- Pettigrew, A./Woodman, R./Cameron, K. (2001): Studying organizational change and development: Challenges for future research. In: Academy of Management Journal, Vol. 44, Nr. 4, S. 697-713.
- Pfeffer, J. (1981): Power in organizations. Stanford.
- Picot, A./Böhme, M. (1995): Zum Stand der prozessorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland. In: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozessmanagement und Reengineering. Frankfurt/Main, New York, S. 227-247.
- Picot, A./Freudenberg, H./Gassner, W. (1999): Management von Reorganisationen. Wiesbaden.
- Polzer, J.T./Mannix, E.A./Neale, M.A. (1998): Interest alignment and coalition in multiparty negotiation. In: Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 1, S. 42-54.
- Popitz, H. (1976): Prozesse der Machtbildung. 3. A., Tübingen. In: Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 262/263.
- Putnam, L./Phillips, N./Chapman, P. (1996): Metaphors of communication and organization. In: Clegg, St./Hardy, C./Nord, W. (eds.): Handbook of organization studies. London usw., S. 375-408.
- Rüegg-Stürm, J. (2000): Jenseits der Machbarkeit - Idealtypische Herausforderungen tief greifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung, Bd. 10. Wiesbaden, S. 195-237.
- Sandner, K. (1993): Prozesse der Macht. 2. A., Heidelberg.
- Savage, G. T./Nix, T. W./Whitehead, C. J./Blair, J. D.(1991): Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In: Academy of Management Executive, 5. Jg., S. 61-75.
- Schirmer, F./Smentek, M. (1994): Management contra "Neue Managementkonzepte"? Gleichzeitig Anmerkungen zur betriebspolitisch marginalisierten Bedeutung von Sprecherausschüssen in Reorganisationsprozessen. In: IB, 1. Jg., Heft 1, S. 62-90.

- Schirmer, F. (2000): Reorganisationsmanagement - Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Habilitationsschrift. Wiesbaden, Gabler Verlag (nbf 267).
- Schreyögg, G. (1999): Organisation. 3.A., Wiesbaden.
- Simon, H.A. (1976): Administrative behaviour. 3.A., New York.
- Stahle, W.H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. A., München.
- Steinle, C./Bruch, H./Bussenius, A. (1997): Erfolgreiche Projektpromotion tief greifender Änderungsprozesse. In: BFuP, 49. Jg., Heft 3, S. 322-338.
- Strauss, A. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München.
- Van de Ven, A.H. (1992): Suggestions for studying strategy process: A research note. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 169-188.
- Van de Ven, A.H. (1993): Managing the process of organizational innovation. In: Huber, G.P./Glick, W.H. (1993): Organizational change and redesign. New York, Oxford, S. 269-294.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/Main.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Westley, F.R. (1990): Middle managers and strategy - Microdynamics of inclusion. In: SMJ, Vol. 11, S. 337-351.
- Westley, F.R. (1992): Vision worlds: Strategic vision as social interaction. In: Advances in Strategic Management, Vol. 8, S. 271-305.
- Wolff, B. (1999): Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen. Stuttgart.