

Inhaltsverzeichnis

1 Reformprojekte als Entscheidungsprogramme: Die Wirklichkeit der Veränderung und die Veränderung der Wirklichkeit	1
2 Struktur der Organisation und des Projekts: Entscheidung und Entscheidungsprämissen im Veränderungsprozess	13
2.1 Organisierte Sozialsysteme als ‚Entscheidungsmaschinen‘	15
2.2 Der Alternativenbereich des Entscheidens durch Entscheidungsprämissen	20
2.3 Reformen – das ‚Änderungsmanagement‘ der Entscheidungsstruktur	26
2.4 Kriterien – Programme als Ausgangspunkt des Entscheidens	30
2.5 Kanäle – Kommunikationsabläufe und der Gang der Entscheidung	36
2.6 Köpfe – Eignungen und Erfahrungen von Personen	41
2.7 Geduldete Überziehung – Entscheidung und Informalität	48
2.8 Der (unerwartete) Blick in die Praxis	52
3 Plausibilisierte Veränderung: Über Umweltwahrnehmung und Realitätskonstruktion in Organisationen	57
3.1 Wirklichkeitskonstruktion in der Organisation	58
3.2 Die Tradition der Zweckrationalität	61
3.3 Realistisch begrenzte Rationalität	65
3.4 Die Wahrnehmung der Umwelt in der Organisation	67
3.5 Die Selbstreferenzierung der Organisation	69
3.6 Organisatorische Versinnhaftung – oder Sensemaking	72

3.7	Inkraftsetzung durch Situation und Struktur – Enactment und (Re-)Forming	77
3.8	Verhandelte Realität und das ‚Herbeireden‘ der Organisation	79
3.9	Kollektives Entscheiden in Interaktionssystemen	81
3.10	Zur Vereinheitlichung organisatorischer Realitätserfahrung	86
3.11	Zwischenfazit	87
4	Organisatorische Veränderung als Entscheidungsprozess	89
4.1	Die Wahrnehmung der Veränderung – das Reformprogramm	90
4.1.1	Reformen als Entscheidungsprogramme	90
4.1.2	Das Reformprojekt ‚NeuBank 2020‘: eine programmatische Charakteristik	94
4.1.3	Einige Optiken der Organisationsreform	106
4.1.3.1	Probleme strukturell versichtbaren	108
4.1.3.2	Optionen organisieren	110
4.1.3.3	Veränderung adressieren und limitieren	112
4.1.3.4	Aufbruch der Rationalitäten	115
4.1.3.5	Sinnbildung und Sinnverweisung	117
4.1.3.6	Weitung und Einengung organisierter Wirklichkeit	119
4.1.3.7	Reflexiv-Reform durch Projektmanagement	122
4.1.4	Zwischenfazit – Reforming auf der Ebene der Programmierung	124
4.2	Die Verfertigung der Veränderung – das Steuerungsgremium	126
4.2.1	Grundstruktur der Projektkommunikation	127
4.2.2	Organisatorische Gremien in der Projektarbeit	130
4.2.3	Das Reviewteam in der NeuBank-Reform	135
4.2.4	Kurzcharakteristik: Zweck und Ablauf des Reviewteams	137
4.2.5	Koordination: Indirekte Steuerung – Delegieren und Dämpfen	141
4.2.6	Führung: Einflussreiches Bereden – Beauskunften und Glätten durch Ko-Management	144
4.2.7	Zeit: Die Gunst der Stunden – Terminierung und Retardierung im Verfahren	148

4.2.8	Plenare Prinzipien – Raumordnung und Repräsentation im ‚Projektparlament‘	156
4.2.9	Akzeptierte Neuigkeit und neue Akzeptanz – Novitätsnarration als Sprechhilfe beim Reformieren	162
4.2.10	Interaktion: Konsens zwischen Vermuten und Zumuten – Herstellung von Selbstbindung und Folgebereitschaft	167
4.2.11	Zwischenfazit – Reforming auf Ebene der Kommunikationswege	175
4.3	Die Ertüchtigung der Veränderung – das Reformpersonal	177
4.3.1	Indirekte Qualifizierung – Reformprogramme als mitlaufende Personalentwicklung	180
4.3.2	Befähigung durch und zu Projektmanagement – Reform-reflexive Ertüchtigung für das Führen von Projekten	185
4.3.3	Mitarbeitende Berater als beratende Mitarbeiter: Die ‚Sonderumwelt‘ der Konsultation	190
4.3.4	Managementprofile und Reform(an)sichten – Leitende Persönlichkeiten im Prozess der Erneuerung	193
4.3.5	Zwischenfazit – Reforming auf Ebene der Personalangelegenheiten	201
5	Von der Realität der Reform zur Realisierung des Wandels: Entscheidungsstruktur und Reforming im Lichte organisatorischer Veränderung	205
5.1	Reform programmieren: Voreinstellungen und Begleitdynamiken	208
5.2	Reform kommunizieren: ‚Förmliches‘ Herbeireden	209
5.3	Reform personalisieren: Köpfe und Kompetenzen	211
6	Zur Methodik und Arbeitsreflexion	217
6.1	Die Interviews als Prozess- und Kontextinformation	219
6.2	Teilnehmende Beobachtung – halbwegs im Hintergrund	220

6.3	Dokumentenanalyse – Einblicke in die Selbstdarstellung	223
6.4	Limitationen	224
Literatur	229