

## Wider den Veränderungsoptimismus

### – Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen

*Rudolf Wimmer*

#### Vorspann

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen mit großem Aufwand versucht, ihre gewachsenen Organisationsstrukturen radikal umzugestalten. Die Zerschlagung in unternehmerisch eigenverantwortliche Geschäftsfelder, das Reengineering der Geschäftsprozesse, die Ausgliederung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten, die Fusion mit zugekauften Unternehmen rund um den Erdball, der Aufbau von Partnerschaften und Unternehmensnetzwerken, all dies sind Maßnahmen, die stets mit einer weitreichenden Transformation der bestehenden Organisationsverhältnisse verbunden sind. Empirische Studien zeigen, daß der Erfolgsoptimismus, mit dem solche Veränderungsprojekte regelmäßig gestartet werden, in den wenigsten Fällen berechtigt ist. Es wird die hohe Komplexität, die mit jeder Transformation von Organisationen unvermeidlich verknüpft ist, in den allermeisten Fällen weit unterschätzt. Eine systemtheoretisch inspirierte Beschreibung der Möglichkeiten und Grenzen solcher Veränderungsanstrengungen kann Hinweise dafür liefern, welche zentralen Herausforderungen in solchen Prozessen wie bewältigt werden können.

#### Abstract

In the last decade a number of companies have been trying to reconstruct their organizational structures in a radical way. It took enormous investments of money and energy to shatter big companies into versatile business units with entrepreneurial responsibility, to reengineer the business processes, to outsource all activities beyond the core business of the company, and to manage acquisitions and joint ventures all over the world. All these efforts to secure the viability of the company require a radical transformation of the organization. It goes without saying that change agents start those transformation projects with high expectations which, however, are often disappointed in the long run, as experiences and empirical studies testify. Usually we underestimate the high complexity of comprehensive transformation processes. The current discussion of system theory provides some useful instruments and findings to develop a realistic view of what can be achieved by such efforts to transform organizations, and where the limitations lie.



## Einleitung

Das letzte Jahrzehnt unseres Jahrhunderts neigt sich seinem Ende zu. Es wird als jenes Jahrzehnt in die Geschichte eingehen, in dem ein erheblicher Teil der größeren Unternehmen versucht hat, durch eine radikale Umgestaltung ihrer bislang gepflegten Organisationsverhältnisse die eigene Wettbewerbsfähigkeit wiederzugewinnen bzw. den bislang erreichten Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern weiter auszubauen. Wie nie zuvor hat man in den zurückliegenden Jahren versucht, in erster Linie über neue Organisationskonzepte wie Lean Management, Reengineering und veränderte Organisationsstrukturen die brennenden Überlebensfragen von Unternehmen in den Griff zu bekommen. Während man in den Jahrzehnten vorher die laufende Rationalisierung stets im Rahmen des bestehenden hierarchischen Aufbaus mit seiner primär an funktionalen Gesichtspunkten orientierten Gliederung vorangetrieben hat, so wurde jetzt dieser Rahmen selbst zum Gegenstand der Veränderungsbemühungen. Der offensichtliche Zwang, in kurzer Zeit qualitative Sprünge in der Produktivitätsentwicklung zu erreichen (wie z. B. eine radikale Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität, eine Halbierung der Durchlauf- und Entwicklungszeiten, eine wesentlich engere Anbindung an wechselnde Kundenbedürfnisse etc.), hat die bislang ausgeklammerten Prinzipien der klassischen Hierarchie selbst mit zur Disposition gestellt. Tendenziell gibt es heute keine "heiligen Bezirke" der Organisation mehr. Alles ist kontingent, kann so aber auch anders gestaltet werden. Fragen des angemessenen Organisiertseins und der raschen Veränderbarkeit diesbezüglicher Festlegungen sind zu Existenzfragen von Unternehmen geworden. Organisationen sind sich damit selbst als Dauerproblem zur Bearbeitung auferlegt worden. In dieser konsequenten Reflexivität der eigenen Organisationsverhältnisse liegt die eigentliche Herausforderung, mit der sich in der Zwischenzeit Organisationen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen konfrontiert sehen.

Diesem in seiner Intensität und Reichweite zweifelsohne neuen historischen Phänomen liegt ein einschneidender Strukturwandel unseres gesamten Wirtschaftssystems zugrunde, der inzwischen die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Agieren von Unternehmen nachhaltig verändert hat (ausführlicher dazu Wimmer, Domayer, Oswald, Vater 1996 S. 33 f.). Vielfach ist die Diskussion in der medialen Öffentlichkeit immer noch damit beschäftigt, diesen folgenschweren Wandel in seinen fundamentalen Konsequenzen adäquat zu erfassen. Unterschiedliche Beschreibungsformeln haben sich eingebürgert, um das zu benennen, was viele Wirtschaftsorganisationen dermaßen unter Druck versetzt hat, daß sie ihre bisherigen organisatorischen Grundfesten so grundlegend in Frage zu stellen begonnen haben. Vom "Ende der Massenproduktion" ist die Rede; der Kunde mit seinen Wünschen nach Individualisierung hat einen deutlich veränderten Stellenwert bekommen; neue Produktionstechnologien ermöglichen es, auf diese Individualisierungswünsche einzugehen, ohne die Kosten explodieren zu lassen.

Vor allem in den sogenannten reifen Wirtschaftszweigen sind enorme Überkapazitäten zu beobachten, die eine anhaltende Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen nach sich ziehen. Die Transformation des Systems der internationalen Beziehungen seit dem Ende des kalten Krieges hat in Verbindung mit Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie die Welt zu einem einheitlichen Wirtschaftsraum zusammenwachsen lassen; räumliche Entfernungen haben ihre begrenzende und damit letztlich auch schützende Wirkung verloren. Das Stichwort von der Globalisierung ist zum dominanten Erklärungsmuster geworden, wenn es darum geht, diese neue Form des weltweiten Ausgesetztseins von Unternehmen angesichts einer sich beschleunigenden Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens zu beschreiben; dieses Schlagwort dient in der Zwischenzeit aber auch als wirtschaftliches Druckmittel, um die inner- und überbetrieblichen Interessenvertreter zu bislang undenkbar gewesenen Zugeständnissen zu zwingen, oder um im Dienst der regionalen Standortsicherung den Umbau des Wohlfahrtsstaates voranzutreiben.



Ein weiterer wichtiger Aspekt dieses Strukturwandels unseres Wirtschaftssystems ist die drastische Verschiebung der Wertschöpfung in Richtung Dienstleistung; dies gilt nicht nur für das Wachstum des Dienstleistungssektors im engeren Sinne sondern auch für den wachsenden Anteil von Dienstleistungen innerhalb der industriellen Produktion, die das erst möglich machen, was man heute unter intelligenten Produkten (embedded intelligence) versteht (vgl. dazu die wichtige Studie von Quinn 1992); mit dieser Verschiebung ist ein gewaltiger Bedeutungszuwachs des Faktors Wissen verbunden, der die Unternehmen und letztlich die Arbeitswelt ganz allgemein vor große Herausforderungen stellt; wer in möglichst kurzer Zeit das für die Komplexität der heutigen Problemstellungen erforderliche Wissen mobilisieren kann und gleichzeitig in der Lage ist, das rasch veralternde Wissen durch die Generierung neuen Problemlösungs-Know-hows zu ersetzen, besitzt die besseren Überlebenschancen (vgl. dazu vor allem die Arbeiten von Willke 1996, 1997a und 1998); diese neue Form der Abhängigkeit von Wissen erklärt die aktuelle Karriere von Begriffen wie "Wissensmanagement", "lernende Organisation" etc.; solche Konzepte signalisieren allerdings zur Zeit vielmehr die Existenz eines wachsenden Problems, als daß sie bereits praktikable Wege zu seiner Bewältigung aufzeigen könnten.

Welche Beschreibungsformeln auch immer gewählt werden, sie haben in den zurückliegenden Jahren vielfach die Argumentationsbasis dafür geliefert, daß Unternehmen mit viel Aufwand versucht haben, ihre gewachsenen Organisationsstrukturen aufzubrechen. Einen nicht unerheblichen Einfluß hatten dabei gekonnt vermarktete Managementkonzepte, die jeweils aus ihrer Perspektive den Königsweg in die neue Wettbewerbslandschaft versprachen. Ausgehend von der MIT-Studie über die zweite Revolution in der Automobilindustrie, die uns den Begriff des Lean Managements bescherte, über das Reengineeringkonzept, das uns ein radikales Neuerfinden der Geschäftsprozesse aus der Sicht des jeweiligen Kunden versprochen hat, bis hin zum Gedanken der lernenden Organisation, der die Fähigkeit zur ständigen Selbsterneuerung ins Zentrum der Veränderungsbemühungen stellt, all diese Leitideen haben in der Praxis mehr oder weniger explizit Pate gestanden, wenn es darum ging, tradierte Organisationszustände zu überwinden. Insofern kann man diesen wechselnden Leitbildern für das Handeln des Managements durchaus eine gewissen Transformationsfunktion zuschreiben.

Sie halfen, allgemeine Systemprobleme in konkrete Entscheidungsprogramme für die Weiterentwicklung der jeweiligen Organisationsarchitektur zu transformieren. In diesem Sinne lieferten sie zumindest für den Augenblick plausible Erklärungen für das Problematische am eigenen Zustand und zeigten gleichzeitig den dafür scheinbar passenden Lösungsweg auf. In dieser Wegweiserfunktion sind sie natürlich unvermeidlicherweise selektiv. Denn die Überbetonung eines ganz bestimmten organisationsinternen Problemaspektes weckt Hoffnungen auf eine relativ einfache Erreichbarkeit der angestrebten Veränderungsziele und bietet gleichzeitig die Basis für das Auftauchen neuer Problemlösungsversprechen, die dann genau an den ausgeblendeten Dimensionen des Organisationsgeschehens ihrer Vorgänger ansetzen. Insofern darf man sich durch die auf Verschiedenheit und Neuartigkeit getrimmte Terminologie dieser Managementleitbilder nicht täuschen lassen. Letztlich zielen sie doch auf ein ähnliches Ergebnis.

Betrachtet man nämlich die zum Teil doch recht radikalen Transformationsversuche von Unternehmen der zurückliegenden Jahre aus einem etwas distanzierteren Blickwinkel, so ist ein gemeinsamer Zug auffällig: es geht in der Regel um kurzfristige Produktivitätsgewinne. Durch eine Neugestaltung der organisationsinternen Strukturen und Prozesse wird eine sprunghafte Steigerung der Leistungseffizienz angestrebt, zumeist verbunden mit einer drastischen Reduktion des Personalstandes. Diese starke Binnenorientierung der Managementaufmerksamkeit, wie sie für viele Organisationsveränderungsvorhaben der neunziger Jahre bezeichnend war, hat in der Zwischenzeit viel Kritik auf sich gezogen. (vgl. etwa Hamel & Prahalad 1995, Porter 1997). Zu Recht wird darauf hingewiesen, daß die primäre Konzentration auf kurzfristig wirksame Prozeßoptimierungen und Kostensenkungsprogramme den Blick für die weitere Zukunft verstellt. Auf diese Weise geht die Sensibilität für längerfristig wirksame Entwick-



lungen verloren. Man verpaßt die Gelegenheit, rechtzeitig Leistungspotentiale aufzubauen, die man für das Ergreifen zukünftiger Chancen benötigt. Mit der Kurzatmigkeit ausschließlich auf Produktivitätsgewinne gerichteter Maßnahmen gefährden viele Unternehmen zudem häufig ihre Kernkompetenzen, denen sie ihre bisherigen Erfolge verdankt haben. Auf längere Sicht gesehen ist dieser ausschließlich auf Produktivitätssteigerung zielende Managementfokus ganz offensichtlich zu einseitig. Geht es um eine nachhaltige Strategie der Überlebenssicherung, so "muß das Topmanagement ein Gefühl für neue geschäftliche Chancen entwickeln, sich ändernde Kundenbedürfnisse erahnen, beizeiten in die Basis zum Aufbau neuer Kompetenzen investieren und dergleichen mehr" (Hamel & Prahalad 1995, S.38).

Diese zweifelsohne sehr ernstzunehmende Kritik stimuliert nun ihrerseits neue Heilsversprechen, die genau an den genannten Einseitigkeiten der inzwischen abgelösten Managementmoden anknüpfen. Mit dem Untertitel "Wider die Magersucht in Unternehmen" versuchen die beiden Autoren des Buches "Grow To Be Great" ihre Leser auf ein neues Wachstumskonzept zu verpflichten, das jetzt die Lösung für künftige Wettbewerbsprobleme verspricht (vgl. Gertz & Baptista 1996). Auch dieser neuen strategischen Ausrichtung liegt ein aktueller Trend zugrunde, der ihr auf den ersten Blick eine gewisse Plausibilität verspricht. Während man noch vor wenigen Jahren vor der ungebremsten Sucht nach Größe heftig gewarnt hat (Peters 1993), weil man die unvermeidbaren Folgekosten von Unüberschaubarkeit und hoher Eigenkomplexität als nicht beherrschbar eingeschätzt hat, erleben wir zur Zeit eine Übernahme- und Fusionswelle, die ihresgleichen in der Wirtschaftsgeschichte sucht.

Ob das die Papierindustrie oder die pharmazeutische Industrie, die Automobilbranche oder der Bankensektor ist, überall wird versucht, die gegebenen Wettbewerbsstrukturen durch Überraschungscoups auf den Kopf zu stellen. Ganz offensichtlich hat die sich verschärfende und gleichzeitig sich beschleunigende Wettbewerbsdynamik dazu geführt, daß man zur Zeit größere Überlebenschancen darin sieht, neue Vertriebswege, neue Märkte, komplementäre Kernkompetenzen und zusätzliche Synergiepotentiale einfach durch das Zusammengehen mit anderen zu erwerben, anstelle das erforderliche Wachstum Schritt für Schritt und ausschließlich aus eigener Kraft zu bewältigen. Dem Eingehen von strategischen Partnerschaften, der Bildung von unternehmensübergreifenden Netzwerken und ähnlichen Gebilden scheint eine vergleichbare Funktion zuzukommen. Nicht zuletzt hofft man durch diesen Konzentrationsprozeß, der die relevanten Mitspieler in den einzelnen Branchen drastisch reduziert, die prinzipielle Unüberschaubarkeit einer globalisierten Weltwirtschaft offensichtlich wieder in den Griff zu bekommen. Fusionen dürften zur Zeit der erfolgsversprechendere Weg sein, um die enorm ehrgeizigen Wachstumsziele in angemessener Zeit zu erreichen. Es ist dies allerdings ein Trend, der die in Gang gekommene Veränderungsdynamik in den betroffenen Unternehmen nochmals deutlich beschleunigt. Die Ertragslage der zweiten Hälfte der neunziger Jahre (die Kriegskassen sind vielfach gefüllt) sowie ein wesentlich entwickelterer internationaler Kapitalmarkt sorgen für die finanzielle Machbarkeit dieser Art von strategischer Ausrichtung und Wachstumspolitik.

Aber auch gegenüber diesem neuen Managementtrend reißen die kritischen Stimmen nicht ab. Immer wieder wird von Beobachtern dieser Entwicklung darauf hingewiesen, daß der überwiegende Teil der bisherigen Fusionen die in sie gesetzten hohen Erwartungen bei weitem nicht erfüllen konnte. Vielfach ist das Zusammengehen von Unternehmen mit ihren oftmals ganz unterschiedlichen Kulturen mit hohen internen Reibungsverlusten verbunden, die über einen langen Zeitraum immense Energien binden. Gerade weil es im Zuge des Zusammengehens von Unternehmen zunächst einmal zu einem Verteidigen der mitgebrachten Identitäten kommt, ist es eher wahrscheinlich, daß sich die beteiligten Unternehmen in diesen Auseinandersetzungen wechselseitig in ihren schlechten Eigenschaften anstecken und die versprochenen Synergiepotentiale eine Illusion bleiben. Verschärft wird diese Scheiternswahrscheinlichkeit durch die vielen interkulturellen Probleme, die heute vielfach mit Übernahmen und Fusionen verbunden sind. Es ist schon innerhalb Europas immens schwierig, die große Unterschiedlichkeit der nationalen Mentalitäten innerhalb eines Unternehmens in ein fruchtbares Verhältnis mitein-



ander zu bekommen. Mit Amerika oder dem fernen Osten steigen die zu überwindenden Hürden noch zusätzlich. Deshalb hat der Trend zur globalisierten Unternehmung eine ganz neue Dimension organisationsinterner Komplexität aufgetan, deren Bewältigung uns noch viel Einfallsreichtum abverlangen wird. Trotz der berechtigten Skepsis gegenüber der aktuellen Megonomie fehlen gleichwohl noch wirklich fundierte Studien, um seriöserweise auf breitgefächerte Erfahrungswerte zurückgreifen zu können. Es ist ja zugegebenermaßen wirklich sehr schwierig, im nachhinein bestimmte Entwicklungen eines fusionierten Unternehmens eindeutig auf den Prozeß der Fusion zuzurechnen (zur Problematik der Steuerung von Übernahme- und Fusionsprozessen vgl. insbesondere die Arbeit von Haspeslagh, Jemison 1991).

Blickt man auf die verschiedenen organisatorischen Gestaltungswellen des zurückliegenden Jahrzehnts und auf die diesen Wellen jeweils zugrundeliegenden Managementleitbilder zurück, so ist der ungebrochene Veränderungsoptimismus, dieser feste Glaube an die Transformierbarkeit von großen, hochkomplexen sozialen Systemen besonders auffällig. Vor allem die einschlägige (vielfach beratererzeugte) Managementliteratur schafft es, die Vorstellung aufrechtzuerhalten, man müsse nur über das richtige Rezept verfügen, an den entscheidenden Stellhebeln drehen, dann wären solch radikale organisatorische Umbauten und tiefgehenden Identitätsveränderungen eigentlich kein Problem. Der vorliegende Beitrag möchte zeigen, daß solche Vorstellungen zwar in der Lage sind, das Selbstbild, insbesondere die persönlichen Größenvorstellungen von Topmanagern, zu festigen, daß sie aber regelmäßig die Komplexität, den Zeitbedarf und die charakteristischen Schwierigkeiten einer tiefergehenden Organisationstransformation nachhaltig verkennen.

Trotz der großflächigen Veränderungsbemühungen in den vergangenen Jahren verfügen wir immer noch über relativ wenig gesichertes Wissen, auf das wir aus der Perspektive des Managements oder aus der der Beratung bei solchen Anlässen in der Praxis zurückgreifen können. Zwar wurden in der Denktradition der Organisationsentwicklung einige wichtige Grundprinzipien für das Vorgehen bei Veränderungsprojekten herausgearbeitet (vgl. etwa Doppler & Lauterburg 1995 oder Fischer 1997 oder Gairing 1996). Letztlich aber hat diese Tradition angewandter Sozialwissenschaft in ihren theoretischen Grundlagen die veränderte Situation, wie sie sich heute im überwiegenden Teil der Organisationen unserer Gesellschaft darstellt, noch nicht angemessen aufgearbeitet (dazu Wimmer 1998). In diesem Sinne teile ich die These von John P. Kotter voll und ganz, der angesichts des weiter anhaltenden Drucks auf die Wandlungsfähigkeit von Organisationen für verstärkte Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet plädiert. "Das Veränderungstempo wird sich noch steigern, und der Zwang zur Transformation für die Unternehmen während der nächsten Jahrzehnte wird deutlich größer werden. Wenn das der Fall ist, so gibt es nur eine einzige rationale Lösung. Wir müssen mehr über erfolgreiche Veränderungen lernen und dieses Wissen an eine ständig wachsende Gruppe von Menschen weitergeben" (Kotter 1997, S.50).

Die folgenden Überlegungen möchten einen kleinen Mosaikstein in diese Richtung abgeben.

## **Worum geht es bei radikalen Veränderungen in Organisationen?**

Bevor man sich über die Möglichkeiten und Grenzen des Managements weitreichender Veränderungen in Organisationen den Kopf zerbricht, erscheint es sinnvoll, sich ein Verständnis dessen zu erarbeiten, was bei einem solchen Vorhaben eigentlich passiert. Was heißt es denn, eine Organisation zu transformieren? Lassen sich radikale Umbauprozesse wie die Zergliederung in weitgehend autonome Business Units oder eine Geschäftsprozeßoptimierung oder eine Fusion überhaupt gezielt managen? Welches Verständnis von Organisationen und deren Veränderung ist für solche Intentionen letztlich angemessen?



Was man in der Praxis an diesbezüglichen Denkmustern immer noch am häufigsten beobachten kann, ist, wie mit einem ausgesprochen instrumentellen Organisationsverständnis an Veränderungsvorhaben herangegangen wird.

In dieser Denktradition sind Organisationen ein Instrument in den Händen derjenigen, die über den Zweck derselben verfügen können (die Eigentümer, das Topmanagement, die Organisationsspitze etc.). Diese Funktionsträger nutzen Organisationen in ihrem Sinne als Mittel, und wenn dies nicht erwartungsgemäß gelingt, dann gilt es, dieses Instrument dementsprechend neu auszurichten. Operiert man mit diesem Grundverständnis, dann gerinnt das Problem der Organisationsgestaltung primär zu einer ingenieurmäßigen Aufgabe. Man behebt die festgestellten Funktionsmängel, indem man die Organisation in Richtung einer vorwegdefinierten Sollkonzeption umbaut, wobei diejenigen, die umbauen, natürlich selbst nicht Teil des zu behebenden Problems sind. Veränderung so gesehen heißt, ein vorwiegend technisches Problem in einer zugegebenermaßen immer komplizierter werdenden Maschinerie zu lösen. Hat man das richtige Organisationsdesign gefunden und die passenden Stellhebel definiert, dann gilt es nur den Widerstand der betroffenen Organisationsmitglieder geschickt zu brechen und deren Zögerlichkeit zu überwinden. In diesem Verständnis gibt es eine klare, vorweg definierte Asymmetrie zwischen denjenigen, die verändern und denjenigen, die verändert werden.

Diese trivialisierende Form des Umgangs mit Organisationen, obwohl weitverbreitet, war immer schon eine unzulässige Vereinfachung. Dies war jedoch lange Zeit nicht wirklich störend. Denn solange die klassische Hierarchie als Modell für die Binnendifferenzierung von Organisationen fraglos gestellt war, und die alltäglich erlebbare Führungspraxis diesen Prinzipien korrespondierte, ist diese Vereinfachung nicht grundsätzlich zum Problem geworden (vgl. dazu Wimmer 1992). Mit der deutlichen Zunahme an Eigenkomplexität, die mit den Produktivitätssteigerungsversuchen der neunziger Jahre regelmäßig verbunden war, ist jedoch die beschriebene trivialisierende Form des Herangehens an Organisationsveränderungen vielfach an ihre Grenzen gestoßen. Diese Grenzerfahrung wird in der Praxis um so unabweichlicher, wenn man sich gezwungen sieht, die bislang ausgeklammerten Bauprinzipien, die zentralen Organisationsprämissen der Vergangenheit in die Veränderung miteinzubeziehen. Dann nämlich werden die etablierten Führungsstrukturen und die zugrundeliegenden historisch gewachsenen Machtverhältnisse selbst zum Gegenstand der Veränderung. Dies ist bei den radikalen Transformationsversuchen der jüngsten Vergangenheit regelmäßig der Fall gewesen. Überall dort, wo man diesen entscheidenden Punkt nicht erkannt und die Führungsspitze gemeint hat, sich selbst aus dem Veränderungsprozeß heraushalten zu können, blieben die angestrebten Erfolge letztendlich aus. Hierin mag der tiefere Grund zu suchen sein, warum die Suche nach einem nichttrivialisierenden Verständnis von Organisationsveränderung nicht nur in der theoretischen Auseinandersetzung, sondern auch im professionellen Diskurs unter Praktikern zur Zeit stark an Bedeutung gewinnt (vgl. zur Unterscheidung "trivial/nichttrivial" grundlegend Foerster 1993, S. 233 f und Wimmer 1992; unter Transformationsgesichtspunkten auch Baecker 1998, S. 39 f.). Was meint man mit "Nichttrivialität" im Zusammenhang von Organisationsveränderung? Dazu in aller Kürze einige Annahmen, auf denen die weiteren Ausführungen aufbauen.

Wenn wir in den hochentwickelten Gesellschaften von Organisationen sprechen, dann meinen wir damit einen spezifischen Typus sozialer Systeme, der sich regelmäßig um bestimmte gesellschaftliche Problemlagen herum bildet und sich darauf spezialisiert, zu deren Bewältigung adäquate Leistungen anzubieten, z. B. durch die Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen, wie dies für Wirtschaftsorganisationen charakteristisch ist.

In ähnlicher Weise kann man aber auch auf Schulen, Krankenhäuser, politische Parteien, Religionsgemeinschaften, Sportverbände, Behörden etc. schauen. Moderne Gesellschaften schaffen in besonderem Maße Kontextbedingungen, die in diesem subtilen Wechselspiel von definierter Bedarfslage und darauf spezialisierter Antwortversuche die Ausdifferenzierung von Organisationen fördern. Damit dieser



Selbsterschaffungsprozeß gelingen kann, benötigen Organisationen eine dezidierte Grenze zwischen sich und ihrer Umwelt. Sie nutzen diese Grenze als produktive Chance, um in dem dadurch abgeschirmten Binnenraum Strukturen und Prozesse auszuprägen, die die Produktion jener Leistungen ermöglichen, mit deren Hilfe sie sich ihr Umfeld als existenzsichernde Interaktionspartner definieren. In diesem Sinne schaffen Organisationen nicht nur sich selbst, sondern definieren damit auch jenen Ausschnitt ihrer Umwelt, mit dem sie durch ihre Leistungen in einem besonderen Austauschverhältnis stehen. Es ist deshalb beispielsweise durchaus berechtigt zu sagen, Unternehmen schaffen ihre Märkte, oder mit anderen Worten, jeder hat die Kunden, die er verdient. Diese Grenzziehung in Verbindung mit dem spezifischen Leistungsprogramm einer Organisation erzeugt darüber hinaus auch die erforderlichen Selektionsmechanismen, um jene Zulieferungen aus der Umwelt aufzunehmen, die es erlauben, den selbstgesetzten Zwecken und Zielen nachkommen zu können bzw. – wenn erforderlich –, diese auch zu ändern.

Sobald eine Organisation diesen Prozeß der Ausdifferenzierung erfolgreich hinter sich hat und auf eine gewisse identitätsstiftende Geschichte zurückblicken kann, prägt sie unweigerlich eigensinnige soziale Muster aus, das heißt eingespielte Entscheidungsroutrinen, die das Zusammenspiel im Inneren wie im Verhältnis nach außen steuern. Das, was alltäglich in Organisationen geschieht, dieses mehr oder weniger koordinierte Herbeiführen von Entscheidungen, an die dann weitere Entscheidungen anschließen – stets enggeführt durch den Existenzgrund einer Organisation –, findet nicht voraussetzungslos und ungesteuert statt. Vielmehr folgen diese Ereignisse “den in der Systemgeschichte aufgebauten Struktur- und Prozeßmustern. Diese lassen sich verstehen als die kondensierten Traditionen, Lernerfahrungen und Selbstidentifikationen des Systems” (Willke 1997b, S. 7). Es sind genau diese kommunikativen Routinen und mehr oder weniger expliziten Regelwerke, die sich für die Überlebenssicherung einer Organisation wie in gleicher Weise auch für die interessenbezogene Anbindung ihrer Mitglieder bislang als erfolgreich (viabel) erwiesen haben, die auf einer tieferen Ebene den Reproduktionsprozeß derselben steuern. In erster Linie auf die Fortführung dieser Erfolgsmuster sowie der diesen zugrundeliegenden Spielregeln, die das jeweilige Verhalten der Mitglieder organisieren und diesem Sinn verleihen, ist der überwiegende Teil der vorhandenen Energie in Organisationen gerichtet.

Dies bedeutet nun aber keineswegs, wie ein weitverbreitetes Vorurteil meint, daß Organisationen starr und unbeweglich an den eingespielten Strukturen festhalten. Lebende Systeme und damit auch Organisationen ändern sich ohnehin laufend. Die etablierten Austauschprozesse mit den relevanten Umwelten prägen jene spezifischen evolutionären Mechanismen aus, die es diesen Systemen in Grenzen erlauben, die wechselseitig erzeugten Irritationen füreinander in Veränderungsimpulse umzumünzen. Bei der Fortführung des Routinegeschäfts einer Organisation sind stets kleine, zumeist unbemerkte Änderungen an der Tagesordnung.

Das heißt, die Kontinuität, das scheinbar Gleichbleibende in Organisationen, ist nur mit Hilfe einer lebendigen Weiterentwicklung derselben zu gewinnen. Dieses dynamische Moment ist, wenn auch nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, stets ein Teil der unentrinnbaren Tendenz von Organisationen, für die Fortsetzungen jener eingespielten Erfolgsmuster und Normalprozeduren zu sorgen, die sich in der Vergangenheit gemessen an den expliziten und impliziten Zielen der Organisation und ihrer Mitglieder als “viabel” erwiesen haben. Das Sicherstellen genau dieser “dynamischen Stabilität” von Organisationen (vgl. Luhmann 1995) bindet einen Großteil des Energiepotentials derselben. Ohne Rücksichtnahme auf die Möglichkeiten und Grenzen dieses historisch aufgebauten Eigensinns von Organisationen scheitern Veränderungsimpulse am Immunsystem derselben oder sie zerstören ihre Überlebensfähigkeit.

Jede Art von gezielten Eingriffen des Managements, die auf eine markante Änderung der eingespielten Strukturen und Prozesse abzielen, trifft unweigerlich auf diese Ausgangslage. Solche Eingriffe mischen sich stets in die fest etablierte Eigendynamik eines nicht wirklich durchschaubaren, hochkomplexen



Organisationsgeschehens ein, ein Umstand, der die Wirkung solcher Eingriffe auch nicht wirklich vorausehbar macht. Veränderungskonzepte, die das nicht mitberücksichtigen, sondern von einer naiven Gestaltungsfreiheit ausgehen, erzeugen häufig genau jene Probleme im Prozeß der Realisierung ihrer Vorhaben (völliges Unverständnis bei vielen Betroffenen, heftige Gegenwehr, massive Machtkämpfe und Interessenkonflikte etc.), über die sich diese "naiven Reformer" im nachhinein dann beschwerten. Unzählige Beispiele für diese These lieferten in den vergangenen Jahren viele Reengineeringprojekte, die ja explizit mit dem Anspruch antreten, die Geschäftsprozesse eines Unternehmens von der Kundenanforderung her völlig neu zu erfinden (vgl. etwa Hammer 1995 oder auch Schmitz 1994). Auf dem Papier entstehen so oft recht beeindruckende Ergebnisse. Die Umsetzung dieser Sollkonzeptionen in das lebendige Geschehen einer Organisation scheitert allerdings in den allermeisten Fällen, ohne daß in diesem Prozeß ein ausreichendes Wissen davon mitproduziert wird, worauf dieses Scheitern letztlich zurückzuführen ist. Es hat weniger damit zu tun, daß sich die betroffenen Organisationsmitglieder nicht bewegen wollen, daß sie aus rein egoistischen Motiven heraus Widerstand leisten und damit die guten Absichten ihrer Führung unterlaufen. Das oftmals beschriebene Verpuffen der Veränderungs- und Reformimpulse läßt sich vielfach auf ein Unterschätzen des Komplexitätsgrades solcher Vorhaben zurückführen, ein Unterschätzen, das zumeist mit einem instrumentellen Organisationsverständnis und einer trivialisierenden Veränderungskonzeption der handelnden Personen eng verbunden ist. Aus der Sicht der "Trivialisierer" genügt es, sich eine perfekte Sollvorstellung zu erarbeiten und diese dann nach Plan umzusetzen. In diesem Sinne gibt es einen kleinen Kreis Veränderer, die selbst schon dort sind, wo der große Kreis der zu Verändernden erst hingebacht werden muß. Diese klare Asymmetrie gibt Sicherheit und Orientierung. Die während des Umsetzungsprozesses auftauchenden Hindernisse gilt es, einfach aus dem Weg zu räumen. Denn alles, was nicht ins Konzept paßt, gilt als Störung und ist entsprechend zu behandeln.

Im Unterschied zu dieser schlichten Weltansicht besteht die Kunst der Organisationstransformation gerade darin, die Steuerung dieses Prozesses so anzulegen, daß sie mit der unvermeidlichen Eigendynamik, die mit solchen Maßnahmen in Organisationen losgetreten wird, rechnet und daß sie sich auf die prinzipielle Unkalkulierbarkeit solcher Prozesse einstellen kann. Dies bedeutet, davon auszugehen, daß weder das Ergebnis der Transformation noch der Weg dorthin exakt planbar sind. Wenn dem so ist, dann benötigen wir ein Steuerungsverständnis, das der beschriebenen Komplexität und dem Eigensinn organisierter sozialer Systeme wirklich Rechnung trägt. Wir müssen davon ausgehen, daß Organisationsveränderungen allein schon dadurch eine Menge heterogener, nicht intendierter Wirkungen erzeugen, daß ihre Absicht kommuniziert und organisationsintern beobachtet wird. Diese Beobachtungen stimulieren vielfältige Prozesse, die in der Regel wenig mit den beabsichtigten Wirkungen der Initiatoren von Veränderungen zu tun haben. So wie der Beginn eines Transformationsprozesses eine Vielzahl unkalkulierbarer Reaktionen auslöst, die seinen weiteren Fortgang entscheidend beeinflussen, so stößt jeder weitere Schritt auf überraschende Konstellationen, die erst durch den Prozeß selbst hervorgebracht werden. Entscheidend ist es demnach, ob es gelingt, die ausgelösten Beobachtungen und die daran anschließenden Reaktionen und wiederum die Beobachtungen dieser Beobachtungen organisationsintern zum Gegenstand von Kommunikation zu machen. Im Kern impliziert dieses Verständnis von Steuerung die Ermöglichung eines Kommunikationsprozesses, indem sich iterativ in einem Hin-und-Her-Pendeln von Veränderungsimpulsen und einem Bearbeiten der jeweils ausgelösten Reaktionen das Transformationsgeschehen selbst vorantreibt. Es geht also um das laufende Wiedereinschließen der durch die Eigendynamik einer Organisation jeweils produzierten Zustände in das Veränderungsgeschehen selbst, sei es als etwas, das als zusätzliche Energie aufgegriffen werden kann, sei es als etwas, mit dem man sich in besonderer Weise auseinandersetzen muß, weil ansonsten das Ganze ins Stocken gerät. Wenn wir in diesem Sinne Organisationsveränderung als rekursiven Prozeß begreifen, in dem es ratsam ist, die Prinzipien der Veränderung auf sich selbst anzuwenden, also die Transformation der Transformation von Anbeginn miteinzuplanen, dann geht mit diesem Schritt unweigerlich eine "Enttri-



vialisierung des Transformationsbegriffes einher” (Baecker 1998, S. 52). Es läßt sich nicht länger die Vorstellung durchhalten, es gäbe da einige wenige, die den Rest der Organisation nach ihren Vorstellungen umbauen, ohne daß dieser Vorgang nicht unberechenbare Rückwirkungen sowohl auf die Initiatoren der Veränderung wie auch auf die davon Betroffenen hätte. Im Grunde genommen läßt sich in dieser Einsicht ein Großteil der Schwierigkeiten bündeln, denen sich ein Unternehmen, seine Mitglieder und hier vor allem wiederum seine Entscheidungsträger im Falle einer radikalen Umgestaltung konfrontiert sehen. In der Handhabung des Phänomens der Rekursivität gezielter Organisationsveränderungen liegt deshalb die eigentliche professionelle Herausforderung für Manager wie für Berater, wenn es um die Konzeption und Steuerung solcher Prozesse geht. Verabschiedet man sich von den beschriebenen, technisch-ingenieurmäßigen Herangehensweisen an Veränderungsvorhaben, die aufgrund ihrer komplexitätsreduzierenden Funktion für alle Beteiligten zunächst zugegebenermaßen eine äußerst entlastende Wirkung haben, dann besitzt dies eine Reihe wichtiger Implikationen, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden soll.



## Konsequenzen der Nichttrivialität für radikale Umgestaltungsprozesse in Organisationen

### 1. Sicherheit im Umgang mit hoher Unsicherheit

Sieht man sich gezwungen, in existentiell wichtige Prozesse und Strukturen einer Organisation verändernd einzugreifen, dann steht man vor dem unangenehmen Dilemma, etwas Existierendes, was sich bislang ja in irgendeiner Form bewährt hat, dem sich also aus dem bisherigen Geschehen ein plausibler Sinn zuordnen läßt, zu zerstören. Diesem “destruktiven” Akt – es gilt, etwas Gewohntes aufzugeben –, steht auf der anderen Seite fürs erste einmal nichts vergleichbar Sicheres sondern eine äußerst ungewisse Zukunft gegenüber. Das, was man durch die Veränderung erreichen will, dieser “bessere Zustand” ist ja zunächst einmal nur ein relativ abstraktes Versprechen. Dieser Schritt weg vom sicheren Terrain hinein in unbekanntes, risikoreiches Gelände verlangt ganz bestimmte Prinzipien des Vorgehens, die sein Gelingen wahrscheinlicher machen, weil sie den Grad an selbsterzeugter Unsicherheit bewältigbar machen.

Wenn unsere Annahme stimmt, daß man zwar bestimmte Veränderungsziele intendieren kann, daß die tatsächlichen Wirkungen eines Veränderungsprojektes aber nicht vorhersehbar sind, dann ist es klug, den durch die Veränderung angestrebten Zustand zwar im Groben festzulegen, in seinen Details aber offen zu lassen. Dieser Zielzustand ist letztlich das Ergebnis einer viel Zeit in Anspruch nehmenden gemeinsamen Anstrengung, wobei der Weg dorthin durchs Gehen erst erfunden wird und durch zahlreiche Korrekturschleifen erst Gestalt annimmt, so daß am Beginn niemand wirklich wissen kann, was am Ende letztlich rauskommt. Genau an dieser Stelle geraten die Verantwortlichen eines Veränderungsvorhabens in der Regel enorm unter Druck. Ihre Umgebung, die von der Veränderung Betroffenen wollen ja wissen, was sie genau erwartet, womit sie als Endergebnis zu rechnen haben. Lassen sich Entscheidungsträger auf diese Erwartung ein und treffen am Beginn bereits detaillierte Festlegungen, dann wird sie der Veränderungsprozeß in der Regel Lügen strafen. Es müssen im Zuge des Geschehens wichtige Entscheidungen wieder zurückgenommen werden, ein Umstand, der in solchen Phasen der Verunsicherung das Problem der Glaubwürdigkeit zusätzlich verschärft. Verweigert man aber am Beginn konkrete inhaltliche Aussagen, weil eben in der Anfangsphase auf viele wichtige Fragen noch keine endgültigen Antworten gegeben werden können, dann enttäuscht man das Sicherheitsbedürfnis der Leute. Diese Enttäuschung gegenüber den eigenen Führungskräften wird um so einschneidender sein, je mehr die Leute in der bisherigen Führungstradition gewohnt waren, als primär Ausführende sich an den inhaltlichen Vorgaben des Managements zu orientieren. Dem hier aufgezeigten Dilemma ist bei radikalen Transformationsversuchen von Organisationen eigentlich nicht zu entkommen. Es muß gehandelt werden, es müssen gewachsene Strukturen aufgelöst und in eingespielte Interessenkonstellationen eingegriffen werden, obwohl das Neue erst im Zuge des Prozesses Gestalt annehmen wird und wichtige Weichenstellungen erst zu einem viel späteren Zeitpunkt in sinnvoller Weise vorgenommen werden können. Es handelt sich also bei solchen Anlässen stets um besonders risikobelastete Entscheidungsprozesse; denn niemand kann glaubhaft garantieren, daß am Ende die erwarteten Wirkungen tatsächlich zu beobachten sein werden. Stellt man sich als Träger eines solchen Transformationsprozesses diesem Dilemma, dann verlangt dies erhebliche Sicherheit und Routine im Umgang mit großer Unsicherheit. Denn nur mit Hilfe dieser inneren Sicherheit kann man die schwierigen Kommunikationsaufgaben bewältigen, die solche Transformationsprozesse von Anfang an begleiten. Es muß in intensiven Kommunikationsschleifen mit den Betroffenen immer wieder geklärt werden, was schon entschieden ist und was – weil noch offen – den weiteren Prozeßschritten zur Erarbeitung obliegt. Nach unserer Erfahrung ist diese Sicherheit im Umgang mit großer Unsicherheit (weil alles hochkomplex und letztlich nicht durchschaubar) am ehesten aus einer begründeten Vorstellung dar-

über zu gewinnen, wie ein solcher Transformationsprozeß unter nichttrivialen Vorzeichen professionell angegangen werden kann und weniger daraus, daß man am Beginn die inhaltlichen Ergebnisse im Detail schon vorwegnimmt (wir sprechen hier von Prozeßsicherheit im Gegensatz zu inhaltsorientierter Expertensicherheit).

## 2. Die Verzeitlichung der Balance von Bewahren und Verändern

Auch für radikale Transformationen gilt, was für jede Art von Organisationsänderung mitzudenken ist: sie finden bei "laufenden Betrieb" statt. Es ist schlecht möglich, eine Organisation stillzulegen, zu reparieren und dann wieder zu starten. Dies erfordert die Unterscheidung zwischen dem, was zunächst wie bislang weiterläuft, um eine basale Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, und dem Ausschnitt des Organisationsgeschehens, auf den sich die Veränderungsbemühungen in einer ersten Phase konzentrieren. Häufig gelingt gerade am Beginn diese Dosierung zwischen Kontinuität und Bruch nicht in ausreichendem Maße. Will man oft unter hohem Zeitdruck zuviel auf einmal umkrempeln, dann überfordert man das System und erreicht gerade durch diese Überforderung genau das Gegenteil dessen, was man intendiert. Auf der anderen Seite, wenn man nicht von Anfang an mit der erforderlichen Radikalität und Konsequenz an zentralen Problemstellungen ansetzt, bewegt sich gar nichts, und es bleibt bei symbolischen Korrekturen. Die Kunst in der Steuerung solcher Umgestaltungsprozesse liegt in der genauen Fokussierung der Frage, welche Aspekte der Veränderung zunächst eingeschlossen werden, weil man sich von ihnen die größte Hebelwirkung verspricht, und in der Entscheidung darüber, wann das zunächst Ausgeklammerte selbst zum Gegenstand der Transformation wird. Im guten Timing des Wechsels des Fokusses von Veränderung liegt ein erheblicher Erfolgsfaktor für Transformationsprozesse. Dies bedeutet letztlich die Verzeitlichung der Balance von Bewahren und Verändern. Die Potentiale und Ressourcen, auf die man sich heute im Veränderungsprozeß als Anker der Kontinuität stützt, geraten morgen selbst unter Veränderungsdruck. Gelingene Transformationen zeichnen sich durch diesen gezielten Wechsel zwischen einem in den Veränderungsprozeß Ein- und Ausgeschlossensein aus, ein Wechsel, der es ermöglicht, über die Zeitachse hinweg alle relevanten Organisationsdimensionen in Richtung der neuen Logik umzubauen, und das Ganze noch als wechselseitigen Lernprozeß anzulegen.

## 3. Organisationsformationen gehen nicht ohne eine Selbsttransformation des jeweiligen Führungssystems

Wenn wir die landläufige Unterscheidung zwischen jenen, die transformieren, gleichsam den Schöpfern der neuen Organisation, und jenen, die transformiert werden müssen, aufgeben, dann ist jede Transformation im Grunde genommen Selbsttransformation. Die Grenze zwischen jenen, die verändern und selbst deshalb gleichbleiben können, und jenen, die sich deutlich bewegen müssen, damit sich etwas bewegt, diese sattem bekannte Spaltung in Veränderungstäter und Veränderungsoffer führt sich unter diesem Blickwinkel selbst ad absurdum. Es gibt diesen archimedischen Punkt in Organisationen nicht, der selbst stabil und von Veränderungen unberührt gehalten werden kann. "Es ist, mit anderen Worten, notwendig, den Beobachter, der glaubt sich heraushalten zu können und Ausgangs- und Endzustand sowie Übersetzungsregel vorgeben zu können, in den Prozeß miteinzubeziehen." (Baecker 1998, S. 51).

Dies ist leichter gesagt als getan. In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, wie schwer es den Entscheidungsträgern fällt, sich selbst nicht nur als Impulsgeber der Veränderung zu sehen, sondern auch ein Gespür dafür zu bekommen, wie sehr das Gelingen der Organisationstransformation von der eigenen Veränderungsfähigkeit abhängt. Diese Schwierigkeit wurzelt in einer weiteren Pa-



radoxie, in die jeder Versuch einer ernstzunehmenden Organisationstransformation unweigerlich gerät. Will man Organisationen aus ihren gewohnten Geleisen herausbringen, benötigt man in diesen Entscheidungsinstanzen, die dazu effektiv in der Lage sind. Im Normalfall einer radikalen Organisationstransformation sind jedoch diese Kapazitäten nicht vorhanden, weil üblicherweise das gesamte Führungshandeln um die Steuerung der eingespielten Normalprozeduren herum gebaut ist. Genau besehen bedeutet dies: Die Führungsstrukturen, das Zusammenspiel der Führungskräfte auf und zwischen den einzelnen Hierarchieebenen, das Qualifikationsniveau derselben, all diese Aspekte sind ein wesentlicher Teil des Problems, das durch die Transformation einer Organisation bearbeitet werden soll. Genau dieser Punkt läßt die Veränderungsfähigkeit des Managements, seine Bereitschaft, zunächst bei sich selbst anzufangen, zum entscheidenden Engpaß für einschneidende Veränderungsvorhaben werden. Organisationsveränderungen sind ohne nennenswerte Veränderungen in den Führungsverhältnissen nicht zu haben. Dies betrifft nicht nur die Zahl der Führungsebenen, der Positionen und formalen Kompetenzen; dies tangiert in der Regel auch ganz nachhaltig das konkrete Rollenverständnis derselben und das damit in Zusammenhang stehende alltägliche Führungshandeln. Hat man diesen für Organisationstransformationen zentralen Engpaß im Auge, so bedeutet dies, dafür Sorge zu treffen, daß sich die Führungsstrukturen und die alltäglich gelebte Führungspraxis in Abhängigkeit von den einzelnen Veränderungsschritten weiterentwickeln kann.

Auch dies ist ein Prozeß, der seine Reifezeit braucht und von der Unterschiedlichkeit der getätigten Interventionen lebt (Qualifikationsmaßnahmen, Job-rotation, neue Führungskräfte an Bord holen, passende Führungsinstrumente entwickeln etc.). Zunächst wird eine Organisation, die sich gezielt verändern will, wohl unweigerlich auf jene Führungsstrukturen und kulturell verankerten Bearbeitungsmuster zurückgreifen, die in der bisherigen Geschichte aufgebaut worden sind. Es steht ihr anfänglich nichts anderes zur Verfügung, es sei denn, es kommt zu einem personellen Wechsel an der Spitze, der allein dadurch neue Optionen eröffnet. Man kann aber davon ausgehen, daß sich eine Organisation durch jeden ernsthaften Veränderungsversuch mit diesen etablierten Strukturen und den in sie eingebauten Problemen auf eine ganz neue Weise bekannt macht.

Die Erfahrung zeigt, daß durch das Anstoßen eines Transformationsprozesses Führungsprobleme deutlich zutage treten, die in der operativen Routine des Alltagsgeschäftes ganz gut überspielt werden konnten. Nützt die Führung einer Organisation die spezifischen Informationen, die sie durch das Lostreten eines Veränderungsvorhabens über sich selbst und den eigenen Zustand generieren kann als besondere Chance, dann wird sie mit den paradoxen Anforderungen leben lernen, die aus der Steuerung eines Transformationsprozesses unweigerlich resultieren. Um mit diesem im Zuge der Veränderung selbsterzeugten Spiegel gut umgehen zu können, bedarf es geschützter Kommunikationsgelegenheiten, in denen man sich gemeinschaftlich über die aus der Selbstbeobachtung gewonnenen Eindrücke verständigen kann. Diese Art der Selbstreflexion ist unter Führungskräften keine Selbstverständlichkeit – vor allem in Zeiten des Umbruchs, die in der Regel die interne Rivalitätsdynamik noch verstärken. Der auf der Führung lastende Zwang zur Selbstentwicklung benötigt auf der anderen Seite aber auch Entscheidungsstrukturen, die die als erforderlich erachteten Maßnahmen (der Rollenklärung, der Qualifizierung, des Führungswechsels etc.) in Gang setzen und konsequent umsetzen können. Gerade in Phasen des Umbaus von Organisationsstrukturen werden Führungskräfte sehr genau dahingehend beobachtet, in welchem Ausmaß sie in der Lage sind, die selbstverkündeten Prinzipien der Transformation auf sich selbst anzuwenden. Das aus solchen Beobachtungen gewonnene Material ist mitausschlaggebend dafür, wie ernst die gesetzten Veränderungsimpulse in anderen Bereichen der Organisation aufgenommen werden.



#### **4. Die wechselseitigen Erwartungen von Person und Organisation werden aufgelöst und neu verhandelt.**

Wenn wir von Organisationstransformationen sprechen, dann meinen wir in der Regel Veränderungsprozesse, die unter anderem auch die persönliche Beziehung der Mitglieder einer Organisation zu dieser nachhaltig berühren. Mit Hilfe der Mitgliedschaft prägen beide Seiten, die Personen wie die Organisation, aneinander Erwartungen aus. Diese müssen nicht immer klar ausgehandelt und explizit formuliert sein. Von beiden Seiten wird aber mehr oder weniger offen darüber Buch geführt, wie diese Erwartungen erfüllt bzw. enttäuscht werden. Üblicherweise pendeln sich in Organisationen typische kulturelle Gepflogenheiten ein, wie die als offen empfundenen "Rechnungen" im Laufe der Zeit ausgeglichen werden können. Radikale Umgestaltungsprozesse in Organisationen, wie es etwa eine Fusion, eine Zergliederung in unternehmerisch selbständige Einheiten, ein Redesign der wichtigsten Geschäftsprozesse regelmäßig darstellen, greifen tief in diese kulturell abgesicherten Fundamente der Tauschbeziehung von Person und Organisation ein. Sie stellen die Weitergeltung der bislang aufgebauten Basisspielregeln in dieser Beziehung grundsätzlich infrage. Täten sie dies nicht, müßten Zweifel an der Reichweite des Veränderungsvorhabens aufkommen. In solchen Prozessen kommt es unweigerlich zu Verschiebungen im bestehenden Rollen- und Einflußgefüge und zu einer Neudefinition der gegebenen Handlungschancen seitens der beteiligten Funktionsträger. Die Zuschreibungen von organisationsinterner Bedeutung und Gewicht ändern sich. Die in der eigenen beruflichen Entwicklung aufgebauten ebenso wie statusbezogene Identitäten – oft von hoher persönlicher Bedeutung – können plötzlich in der gewohnten Form nicht mehr aufrechterhalten werden. Mit diesem zunächst oft nur vermuteten Bedeutungsveränderungen kommt automatisch die Suche nach Gewinnern und Verlierern in diesem Prozeß ins Spiel. Aus diesem Grunde wäre es höchst verwunderlich, wenn solche Umgestaltungsprozesse nicht auch von intensiven Machtauseinandersetzungen begleitet würden. Es werden ja die Karten neu gemischt und wieder verteilt, und dies nicht nur in der aktuellen Situation sondern auch für die nächste Zukunft. Eine Organisationsformtion unterbricht bislang aufgebaute Laufbahnerwartungen eines erheblichen Teiles der Organisationsmitglieder, sie zerstört so manche langgehegte Hoffnung. Sie schafft in der Regel aber auch ganz neue Aufgabenfelder und daran anknüpfend auch neue Karrierechancen, die es in dieser Form in der Vergangenheit vielleicht noch gar nicht gegeben hat. Aber die Zukunft ist ungewiß und jeder fragt sich, wie groß ist das Risiko, auf diese zunächst noch vagen Karriereaussichten zu setzen? Blickt man auf viele unternehmerischen Umgestaltungsversuche in den neunziger Jahren zurück, so waren diese zumeist auch von drastischen Personalabbaumaßnahmen begleitet. Solche Schritte hinterlassen stets tiefe Spuren in einer Organisation. Die Art und Weise, wie und warum es zu solchen Entscheidungen kommt, und wie sie dann auch umgesetzt werden, stellt vielfach die Weichen, wie sich die verbleibende Belegschaft dem Unternehmen gegenüber künftig verpflichtet fühlt (zu diesem wichtigen Zusammenhang vgl. auch Kets de Vries & Balazs 1996). Die wichtigste Konsequenz aus dem eben Gesagten für die Steuerung von Transformationsprozessen besteht darin, Sorge dafür zu tragen, daß für die unvermeidlichen Erschütterungen auf der persönlichen Ebene und in der Tauschbeziehung von Person und Organisation geeignete Bearbeitungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Personenbezogene Entscheidungen sind rechtzeitig und mit besonderer Sorgfalt herbeizuführen, die bei aller oft unvermeidlichen Schmerzlichkeit so etwas wie einen Grundrespekt und eine wechselseitige Wertschätzung ganz konsequent zum Ausdruck bringt. Hat eine Organisation einen Blick für das, was sie durch eine Veränderung bei ihren Mitgliedern lostritt, dann kann sie durch das Bereitstellen von Zeit und Energie für das kommunikative Bearbeiten von Ängsten, Befürchtungen, Wut und Trauer mithelfen, daß die Auseinandersetzung um höchstpersönliche Interessenlagen der Mitglieder getrennt werden kann von der Auseinandersetzung über geeignete Strukturen, Prozesse und Besetzungsentscheidungen.



Gelingt es im Zuge einer Organisationstransformation nicht, diese beiden Spielfelder in ihrer je eigenen Konfliktdynamik weitestgehend getrennt zu halten, dann ist die durch solche Prozesse losgetretene destruktive Energie schwer zu kanalisieren. Die sorgfältige Wahrung der angesprochenen Differenz stellt extrem hohe Anforderungen an die Steuerungsleistung der Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen. Dies gilt vor allem für alle Entscheidungen, bei denen sie unmittelbar selbst betroffen sind. Hat man etwa bei einer Reorganisation den Eindruck, die gefundene Neustrukturierung spiegelt im wesentlichen das Bedürfnis der Entscheidungsträger wieder, auf keinen Fall einem aus den eigenen Reihen weh zu tun, dann ist das ein entsprechendes Signal in den Rest der Organisation. Dies gilt aber auch für die Qualität, in der sich Führungskräfte im Zuge eines Veränderungsprozesses mit den persönlichen Sorgen ihrer Leute auseinandersetzen und wieviel Transparenz sie für die zu treffenden Personalentscheidungen im eigenen Verantwortungsbereich schaffen können. Denn die Erfahrung zeigt uns, daß gerade an diesen personenbezogenen Entscheidungen in einem ganz starken Ausmaß abgelesen wird, wie es um die Glaubwürdigkeit des gesamten Veränderungsvorhabens bestellt ist, und welche inhaltliche Richtung dieser Prozeß eingeschlagen hat.

### Wie entsteht Veränderungsenergie in Organisationen?

Auf dem ersten Blick könnte man meinen, dies sei eine banale Frage. Gerade wenn man in der Denkwelt eines eher instrumentellen Organisationsverständnisses operiert, dann scheint es einem selbstverständlich, daß Veränderungsentscheidungen, die von der Spitze ausgehen, in der Organisation auch aufgegriffen und umgesetzt werden. Ist dies nicht der Fall, dann hat man es entweder mit Unfähigkeit oder Obstruktion zu tun. Geht man mit solch einer Brille an Veränderungsvorhaben heran, dann stellt sich die Frage nach der Energie tatsächlich nicht. Der berühmten "Bombenwurfstrategie" folgend, glaubt man fest an die Wirkung von Zerstörungsmaßnahmen, die von oben in die Welt gesetzt werden. Mit dieser Mentalität übersieht man allerdings, daß sich die Ziele einer einschneidenden Organisationstransformation nicht mit Zwang erreichen lassen. Dafür benötigt man ein weit über das Normalmaß hinausgehendes Engagement eines Großteils der Mitarbeiter. Es wäre eine Illusion, dieses einfach als gegeben anzunehmen oder auf den Druck der Hierarchie zu vertrauen. "Das Problem bei diesem Vorgehen besteht darin, daß es äußerst schwierig ist, die großen Veränderungen, die heute zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen oft notwendig sind, mit nackter Gewalt durchzusetzen. Transformation fordert Verzicht, Engagement und Kreativität, und nichts davon läßt sich erzwingen" (Kotter 1997, S. 49).

Entscheidend für einen Transformationsprozeß ist daher weniger die gute Absicht der Agenten der Veränderung, sondern ihre Fähigkeit, die bislang eingespielten Erfolgsmuster und Routinen einer Organisation zu irritieren. Dafür ist es erforderlich, zunächst einmal nüchtern zur Kenntnis zu nehmen, daß das gegebene Energiepotential einer Organisation auf die Fortsetzung der für die bisherige Leistungsfähigkeit tragenden Routinen gerichtet ist. Je mehr in der Vergangenheit im Sinne einer Optimierung dieser Routinen bereits rationalisiert worden ist, um so weniger "freischwebende" Ressourcen sind vorhanden, die für den Transformationsprozeß zur Verfügung stehen.

Man verkennt die Eigendynamik von Organisationen ganz grundlegend, wollte man davon ausgehen, daß sie so ohne weiteres den für ihre eigene Transformation erforderlichen Energieaufwand mobilisieren könnte. Die "governing values and procedures" einer Organisation sorgen in Verbindung mit den persönlichen Interessen und Identitätsfragen ihrer Mitglieder, die ja stets auf das engste mit denselben verwoben sind, dafür, daß die vorhandene Energie auf die Reproduktion der eingespielten Muster und Organisationsverhältnisse ausgerichtet ist. Nimmt man diese Eigenheit von Organisationen zur Kenntnis, dann heißt dies, daß es Teil des Transformationsprozesses werden muß, das erforderliche Energiepotential gezielt zu mobilisieren. Das Verkennen dieses Erfordernisses hat in der Vergangenheit häufig



dazu geführt, daß die daraus resultierenden Schwierigkeiten in der Realisierung von Veränderungsvorhaben dem "Widerstand" der betroffenen Personen und Organisationseinheiten zugeschrieben wird.

Die Beliebtheit des Widerstandskonzeptes wurzelt letztlich genau in der Möglichkeit, sich selbst als Veränderer aus der Betrachtung auszuklammern und die Probleme am Widerstand der anderen festzumachen. "Letztendlich sind es die in einem Unternehmen handelnden Personen, die Entwicklungen hemmen oder sogar verhindern" (Vahs 1997, S. 19). Solche Überzeugungen entlasten zwar die unter Druck geratenen Manager und Berater, sie bieten aber keine gute Grundlage für die erfolgreiche Steuerung von Transformationsprozessen.

Will man eine gute Ausgangsbasis für den nachhaltigen Erfolg solcher Prozesse legen, dann ist es ratsam, in der Organisation selbst eine intensive Auseinandersetzung über die Beweggründe und die Dringlichkeit der Veränderung zu führen. Nur ein vergemeinschaftetes Verständnis über die aktuelle oder künftig erwartbare Problemlage, die ein radikales Abgehen vom Staus quo erforderlich macht, läßt genug Bereitschaft entstehen, um das Risiko des Neuen auf sich zu nehmen. Die Befürchtungen, die mit der Veränderung verknüpft werden, gilt es durch das deutlich größere Risiko der Nichtänderung zu überwinden (vgl. dazu auch Schein 1995). Dafür ist es eine Voraussetzung, daß das Bedrohungspotential, das in einer Fortführung der bisherigen Erfolgsmuster steckt, plausibel gemacht werden kann. Kann man diesen "case for action" in einer Organisation nicht benennen oder seine existentielle Dringlichkeit nicht glaubhaft machen, warum sollten dann die Leute ihre gewohnte Sicherheit aufgeben? Eine gute Reformidee oder die Profilierungschance bestimmter Akteure reichen in der Regel nicht aus, tiefgreifende Veränderungen in Gang zu setzen. Radikale Transformationen, die zumeist mit schmerzhaften Einschnitten in zentrale Identitätsfragen und etablierte Interessenlagen verbunden sind, benötigen einen entsprechend großen, real nachvollziehbaren, existenzbedrohenden Druck, der die erforderlichen "Notoperationen" erklärbar macht. Der Kommunikationsaufwand, der anfänglich investiert werden muß, um die Dringlichkeit eines Organisationsumbaus glaubhaft zu machen, lohnt sich allemal in den späteren Phasen eines Transformationsprozesses.

Das Bewußtsein um die Unausweichlichkeit einer Änderung reicht allerdings nicht aus, um über einen längeren Zeitraum in einer Organisation die erforderliche Schubkraft zu mobilisieren. Dazu bedarf es eines gegenüberliegenden Pols, eines Attraktors, der die Entwicklung in eine bestimmte Richtung zieht. Diesen Gegenpol zum "case for action" bildet eine attraktive Zukunftsperspektive, die bei aller ehrgeizigen Anspannung real erreichbar scheint, und für die es sich lohnt, sich besonders anzustrengen bzw. zwischenzeitlich auch Opfer auf sich zu nehmen. Energie, aus einem problematischen Zustand herauszukommen, entsteht erst, wenn genügend Vertrauen gewachsen ist, daß es real möglich ist, diesen Zustand zu ändern, und eine ausreichend attraktive Alternative zur Verfügung steht. Solange es nur darum geht, den vorhandenen Leidensdruck zu mildern, wird man in der Regel in die alten Verhaltensmuster zurückfallen, sobald sich dieser Druck abgeschwächt hat.

Erst wenn man für den Aufbau beider Pole (Verständigung über das Problematische der eigenen Ausgangslage und Vergewisserung über eine gemeinsame Zukunftsperspektive) gesorgt hat, entsteht in einer Organisation jener energieerzeugende Spannungsbogen, mit dessen Hilfe die eingespielten Routinen in einem Maße irritiert werden können, daß alternative Optionen eine Chance bekommen (vgl. Abbildung 1).

Die bisherigen Erfahrungen mit einschneidenden Transformationsprozessen zeigen, daß für die Tragfähigkeit des angesprochenen Spannungsbogens einige wenige Entscheidungsträger, auch wenn diese in der Hierarchie hoch angesiedelt sind, nicht genügen. Solche Vorhaben benötigen eine wesentlich breitere Basis. Wichtig ist vor allem, daß sich die Führungskräfte der betroffenen Organisationsbereiche in den beiden Polen eine übereinstimmende Grundüberzeugung erarbeitet haben und diese in ihrem Alltagshandeln glaubwürdig zum Ausdruck bringen können. John P. Kotter spricht in diesem Zusammen-



hang von einer tragfähigen Führungskoalition, die für den Rest der Organisation sichtbar am gemeinsamen Willen zur Veränderung festhält und zwar mehr durch das gezeigte Verhalten als durch die deklarierten Absichten (vgl. ders. 1997).

Der enge Zusammenhang zwischen dem angesprochenen Spannungsbogen und den Führungskräften als den Trägern dieses Bogens macht den Zustand der Führungsstrukturen, die Qualität des Zusammenwirkens der Führungskräfte auf bzw. zwischen den einzelnen Führungsebenen einer Organisation zum entscheidenden Engpaß für das Gelingen oder Scheitern eines Transformationsprozesses. Deshalb sind prozeßbegleitende Interventionen in diese Kooperationsqualität des betroffenen Managements in der Regel ein wichtiger Stellhebel, um über die unvermeidlichen Klippen eines Transformationsprozesses hinwegzukommen. Gelingt es zwischen den betroffenen Führungsebenen so etwas wie eine gemeinschaftliche "Ownership" bezogen auf den Veränderungsprozeß aufrechtzuerhalten und zu verhindern, daß sich die einen primär um den "laufenden Motor", d. h. um das Tagesgeschäft kümmern, während andere zu erfolglosen Wanderpredigern in Sachen Veränderung werden, dann bekommt der Transformationsprozeß eine reelle Chance.

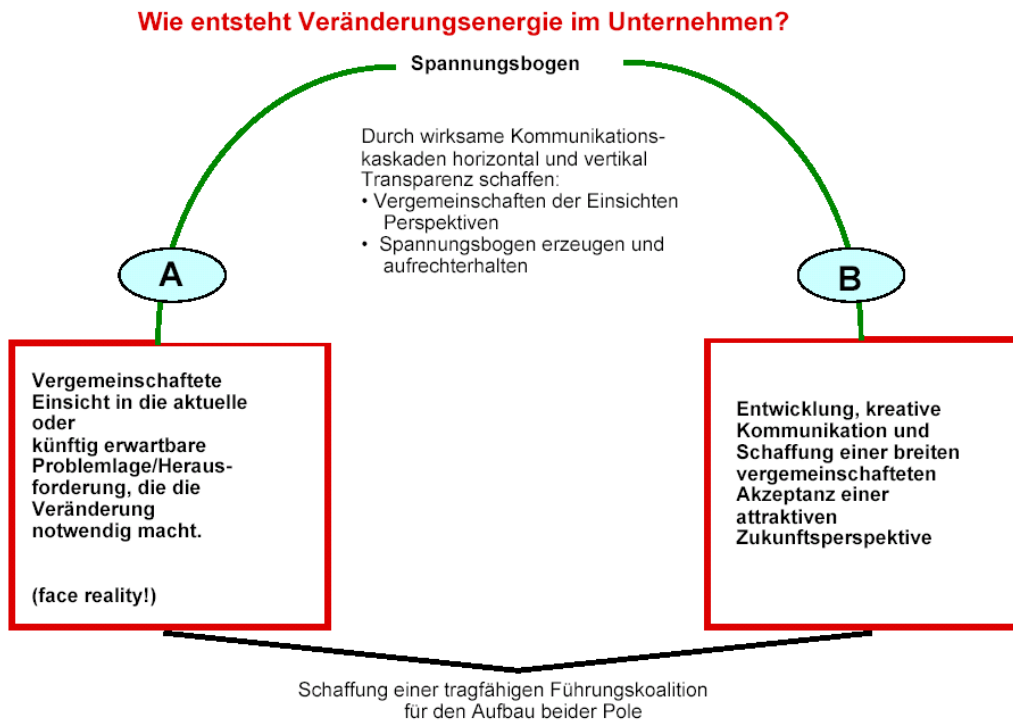


Abbildung 1

Begreift man Organisationsveränderung als nichttrivialen Vorgang, so kommt man nicht umhin, sowohl die Definition des Ausgangszustandes wie des gewünschten Zielzustandes als wichtige Leistung des Transformationsprozesses selbst zu begreifen und darauf aufbauend die einzelnen Schritte von A nach B zu konzipieren. Das Ganze benötigt eine Prozeßanlage im Sinne einer gezielten Dramaturgie, die in ausreichender Menge und Qualität Kommunikationsgelegenheiten schafft, die es möglichst vielen Organisationsmitgliedern erleichtern, aus einer abwartend defensiven Beobachterhaltung herauszutreten und in eine Position des aktiven Mitmachens und bezogen auf das eigene Aufgabengebiet der Verant-



wortungsübernahme zu kommen. Es ist dies der tiefere Sinn, wenn im Zusammenhang von Organisationsveränderungen immer wieder die Beteiligung der Betroffenen angemahnt wird. Auch hier haben wir es mit einem schwierigen Dilemma zu tun. Beteiligungsprozesse nehmen enorm viel Zeit in Anspruch, und sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, daß bislang latent gehaltene Konfliktpotentiale zutage treten. Ohne solche Prozesse, die in einem definierten Rahmen reale Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnen, ist das persönliche Engagement und die Übernahme von Eigenverantwortung der betroffenen Mitarbeiter allerdings nicht zu haben.

Weil das eine nicht ohne das andere geht, zählt die Gestaltung des darauf gerichteten Kommunikationsgeschehens zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Architektur eines Transformationsprozesses. Das Entscheidende an dieser Prozeßanlage aber bleibt ihre Rekursivität, ihre Fähigkeit, sich aus dem jeweils gemachten Beobachtungen selbst zu korrigieren, das heißt, den Veränderungsprozeß als solchen lernfähig zu halten. Wenn es stimmt, daß eine Organisation sich erst im Prozeß der Selbständerung von ihrer "wahren Seite" kennenlernt, dann kommen die entscheidenden Chancen und Hindernisse einer Transformation erst beim Gehen ins Blickfeld. Es ist dies wie beim Umbau eines alten Hauses. So wichtig eine gute Planung ist, sie schützt einen nicht vor den eigentlich entscheidenden Überraschungen. "Man wird so weit gehen können, die Transformation als einen Vorgang zu beschreiben, der sich aus seiner eigenen Gefährdung immer wieder neu und anders zu gewinnen hat - oder scheitert" (Baecker 1998, S. 59). Im Anhang findet sich ein Vorschlag, wie so eine Prozeßanlage für eine Organisationstransformation konzipiert werden kann, indem bestimmte Phasen derselben unterschieden und diesen Phasen spezifische Leitfragen zur Bearbeitung zugewiesen werden.



## Anhang

### Die wichtigsten Phasen eines organisationsbezogenen Veränderungsprozesses

Die besonderen Herausforderungen einer radikalen Transformation

Ausgangsthese:

Die ernsthafte Umgestaltung von Organisationen ist stets mit schmerzlichen Einschnitten in bislang erfolgreich gepflegte Gewohnheiten und persönliche Interessenslagen verbunden. Dieser Prozeß erfordert und bindet enorm viel Energien, zumal er bei "laufendem Motor" stattfinden muß. Er benötigt deshalb eine ganz eigene Dramaturgie, die gekonnt zwischen konsequentem Veränderungsdruck und dem Verständnis für das zu Bewahrende balanciert. Jede Phase dieses Prozesses ist durch charakteristische Problemlagen gekennzeichnet und verlangt ein darauf abgestimmtes Engagement der verantwortlichen Entscheidungsträger.

Die zentrale Herausforderung liegt in dem Umstand, daß man in der Anfangsphase auf viele wichtigen Fragen noch keine endgültigen Antworten geben kann. Man muß handeln, obwohl sich vieles erst im Zuge des Prozesses klären wird und deshalb erst zu einem späteren Zeitpunkt entschieden werden kann.

Dies verlangt Sicherheit im Umgang mit großer Unsicherheit. Diese ist eher aus der professionellen Gestaltung des Prozesses selbst zu gewinnen als aus vorschnellen inhaltlichen Festlegungen (Prozeßsicherheit versus inhaltlicher Risikovermeidung).

Im Sinne dieser Dramaturgie lassen sich folgende fünf Phasen eines Veränderungsprozesses unterscheiden, die eine durchgängige Aufmerksamkeit der involvierten Führungsebenen erfordern:

1. Phase: Die Schaffung einer angemessenen Sicht auf jene aktuelle oder in Zukunft zu erwartende Problemkonstellation, die durch die angestrebte Veränderung bearbeitet werden soll. Was ist der "case for action"? Welche "Not" gilt es zu "wenden"? Transparenz schaffen für den Handlungsdruck und die Dringlichkeit der Veränderung.

Dazu einige Leitfragen:

- Wessen Sichtweise bzw. wessen Know-how ist für diese problemverstärkende Startphase wichtig? Wie läßt sich dieses Wissen mobilisieren und miteinander sinnvoll verknüpfen?
- In welchen Schritten kristallisiert sich jene Problemdefinition heraus, die letztlich handlungsleitend wird? Was soll im Kern transformiert werden? Wer ist an diesem Prozeß zu beteiligen? Wer fühlt sich für seine Qualität verantwortlich? (In der Regel gilt es schwierige Thematisierungsschranken zu überwinden, um sich in einer Organisation offen über die entstandene Bedrohungslage zu verständigen. Es stellt eine eigene Anstrengung dar, gemeinschaftlich Transparenz über den eigenen Zustand zu erzeugen und aufgebaute Selbsttäuschungen zu zerstören. Dieser erste Schritt ist die Voraussetzung für alles weitere; denn eine Bedrohung, die jeder sieht, über die aber alle schweigen, erzeugt unseligerweise mehr Angst als eine Bedrohung, die klar erkannt und zum Ausgangspunkt energischer Abhilfen wird.)
- Wie lassen sich vorschnelle Fixierungen auf bestimmte Symptome und Oberflächenphänomene vermeiden? Wie läßt sich verhindern, daß primär nach Schuldigen gesucht wird, daß Rechtfertigungsversuche und Selbstverteidigungsanstrengungen die Analyse prägen? (Je drängender die Krise, umso größer ist die Gefahr von Aktionismus und Kurzschlußhandlungen. Deshalb macht es in

dieser Phase keinen Sinn, tiefschürfend zu forschen. Solche Anstrengungen lenken die Energie lediglich in den Aufbau von Selbstschutzmechanismen. Wichtig ist eine nüchterne Einschätzung der aktuellen Lage und der erwartbaren Konsequenzen einer Fortsetzung derselben).

- Welche Organisationseinheiten sind von der diagnostizierten Problemkonstellation hauptbetroffen? Erfolgt die diesbezügliche Grenzziehung realitätsgerecht? Wodurch kann in diesen Einheiten das Problembewußtsein gestärkt werden?
- Werden Gelegenheiten dafür geschaffen, daß die persönlichen Befürchtungen, Sorgen und Ängste der Betroffenen Gehör finden? Stellen sich die verantwortlichen Führungskräfte diesen Auseinandersetzungen, oder delegiert man diese Aufgabe an Externe, bzw. geht den Leuten überhaupt aus dem Weg? (einschneidende Veränderungen lösen in weiten Bereichen der betroffenen Organisation stets einen Zustand des emotionell "Alarmierteins" aus, das in solchen Phasen im informellen Miteinander noch verstärkt wird. Es gilt deshalb, den offiziellen Kommunikationsaufwand deutlich zu verstärken, um mit dieser besonderen Form kollektiver Alarmiertheit, dieser gesteigerten Bereitschaft zur Gerüchtebildung einen gezielten Umgang zu finden).
- Sind vor allem die für die Bearbeitung des Problems verantwortlichen Entscheidungsträger mit der diagnostizierten Bedrohungslage ausreichend identifiziert? Wie kann die gemeinsame Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und in die eigene Verantwortlichkeit gegenüber denselben wachsen? Ist der Sinn für die Dringlichkeit transparent und in ausreichendem Maß gemeinschaftlich erörtert worden? Gibt es ein schlagkräftiges Team an der Spitze, das in dieser Frage von einer gemeinsamen Überzeugung getragen ist?
- Welche wichtigen Personalentscheidungen werden durch den eingang gesetzten Veränderungsprozeß höchstwahrscheinlich erforderlich? Wer fühlt sich für diese heiklen Entscheidungen verantwortlich? Welches Verfahren wird gewählt, um einerseits die erforderliche Qualität dieser Entscheidungen zu gewährleisten, um andererseits aber auch die unvermeidliche Verunsicherung in der Organisation nicht noch zusätzlich zu steigern? (Wenn Klarheit in diesen Fragen existiert, dann sollten die notwendigen Entscheidungen nicht lange hinausgezögert werden und eine faire Form der Kommunikation mit den Betroffenen gefunden werden.)

**These:** Die Qualität der Problemdiagnose und die Breite des Verständnisses dafür entscheidet über die Qualität der nachfolgenden Bearbeitungsschritte sowie über deren Erfolgsaussichten. Was man sich hier an Sorgfalt erspart, erweist sich in den späteren Phasen unweigerlich als Hindernis. Außerdem: Nur ein von den wichtigen Entscheidungsträgern geteiltes Problemverständnis setzt die erforderlichen Energien für Veränderungen frei. Gibt es über die Bedrohungslage, d. h. über die Folgen der Nichtveränderung kein einheitliches Verständnis, so lassen sich die erforderlichen kollektiven Anstrengungen nicht bündeln.

*Stichwort: "Der Krise gemeinsam ins Auge sehen können"*

2. Phase: Die Strukturierung und Steuerung jener Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse, die die Ziele und die Richtung der Veränderung festlegen. Schaffung einer attraktiven Zukunftsperspektive, für die es sich lohnt, außergewöhnlich große Anstrengungen auf sich zu nehmen.

Dazu einige Leitfragen:

- Was soll die angestrebte Veränderung im Kern bewirken? Woran wird man ihren Erfolg messen können? Welche Kriterien lassen sich hierfür heranziehen? Welcher Zeitraum steht dafür zur Verfügung? Sind die ins Auge gefaßten Zeithorizonte realistisch?



- Benötigt die Klärung dieser Fragen einen umfangreicheren Strategieentwicklungsprozeß, mit dessen Hilfe tragfähige Zukunftsvorstellungen erarbeitet werden? Welche Trends des relevanten Umfeldes sind mitzudenken? Welche Kernkompetenzen der eigenen Organisation sollen durch den Veränderungsprozeß auf jeden Fall gestärkt und weiterentwickelt werden?
- Entsteht in diesem Prozeß eine attraktive Zukunftsperspektive, auf die sich das Unternehmen durch den Veränderungsprozeß hinbewegt, die es den Betroffenen ermöglicht, sich mit ihren langfristigen persönlichen Interessen damit zu verbinden?
- Welche möglichen Veränderungsrichtungen sind angesichts der angestrebten Ziele denkbar? In welcher Organisationsform können solche Optionen erarbeitet werden? Wer ist an diesem Prozeß sinnvoller Weise zu beteiligen?
- Auf welche Weise und von wem wird letztendlich die entscheidende Festlegung der Veränderungsrichtung und der damit verbundenen Ziele vorgenommen?
- Wie wird diese Festlegung über die künftige Ausrichtung im System kommuniziert? Wer trägt für eine angemessene Auseinandersetzung mit dieser Entscheidung auf allen betroffenen Ebenen Sorge? Wie sind solche Prozesse am besten zu gestalten? Welche Kommunikationskanäle können dafür sinnvollerweise genutzt werden? Ist die erforderliche Zeit für diesen nicht unerheblichen Kommunikationsaufwand eingeplant?
- Verfügen wir als Organisation über die erforderlichen Ressourcen, um das angestrebte Veränderungsziel erreichen zu können? Für welche Problemstellungen benötigen wir eine externe Unterstützung, - sei es in fachlich-inhaltlichen Fragen oder zur Unterstützung des Prozesses?

**These:** Die inhaltliche und soziale Qualität solcher Entscheidungsprozesse präjudiziert in nachhaltiger Weise die Möglichkeiten und Grenzen der tatsächlichen Realisierung von Veränderungsvorhaben. Erst die gemeinsam erarbeitete Klarheit, auf welches Ziel, auf welche glaubwürdige Vision hin man sich weiterentwickeln will, setzt in Verbindung mit einem entsprechenden Problemdruck jene Kräfte frei, die für grundlegende Neuerungen erforderlich sind.

3. Phase: Die Festlegung und Konkretisierung der einzelnen Veränderungsmaßnahmen sowie die Konzeption und Vorbereitung der dafür erforderlichen Implementierungsschritte. Sorge tragen für eine gezielte Verknüpfung der einzelnen Schritte in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht, um einen integrierten Gesamtprozeß zustande zu bringen.

Dazu einige Leitfragen:

- An welchen Stellgrößen ist nun konkret anzusetzen, um die angestrebten Veränderungsziele auch tatsächlich zu erreichen? Welche Maßnahmen werden zu welchem Zeitpunkt von wem in die Wege geleitet?
- Gibt es die Möglichkeit, in einem überschaubaren Bereich in der Form eines Pilotprojektes Erfahrungen zu sammeln?
- Lassen sich Maßnahmen ins Auge fassen, die relativ kurzfristig erste Erfolge der eingeleiteten Veränderungsanstrengungen erwartbar machen? (denn nichts ist ermutigender als sichtbare Erfolge!)
- In welcher Organisationsform werden die Implementierungsschritte betreut? Wo liegen die Verantwortlichkeiten? Welche Form der Projektorganisation wird benötigt? Wie können die Linienverant-



wortlichen in ausreichendem Ausmaß eingebunden bleiben? Gibt es auf allen betroffenen Hierarchieebenen genügend Promotoren für das Veränderungsvorhaben?

- Auf welche Spielregeln, wie in der Organisation bislang mit einschneidenden Veränderungen umgegangen wurde, werden die geplanten Maßnahmen stoßen? Mit welcher “Brille” werden die Betreiber des Veränderungsprozesses beobachtet? Welche vorausgegangenen Erfahrungen werden durch die aktuellen Transformationsmaßnahmen wieder mobilisiert? Wie kann man dieser Kultur begegnen?
- Was lösen sie aller Wahrscheinlichkeit nach bei den betroffenen Stellen und Organisationseinheiten aus? Wie greifen die geplanten Veränderungen in das bestehende Macht- und Einflußgefüge ein? Welche Gegenkräfte werden losgetreten? Welche Interessenslagen werden hier in welcher Weise berührt? Wie läßt sich das Energiepotential der von der Veränderung negativ Betroffenen konstruktiv nutzen?
- Wer spricht mit jenen Führungskräften und Inhabern von fachlichen Schlüsselpositionen, die sichtlich Schwierigkeiten haben, sich auf die veränderte Situation einzulassen? (den offenen Dialog suchen, Ansprechen der gemachten Beobachtung, keine Tabuisierung aber auch keine Vorwürfe in dieser Phase).
- Welche Mechanismen und Verfahren zur Bearbeitung der erzeugten Unsicherheiten und Ängste werden benötigt? (Informations- und Kommunikationskonzept für die Kanalisierung des losgetretenen destruktiven Potentials).
- In welcher Form können die betroffenen Individuen die persönliche Seite des Veränderungsprozesses bearbeiten, sodaß es gelingt, persönliche Interessen und die Erfordernisse des Veränderungsprozesses zunächst auseinanderzuhalten?
- Welcher Entscheidungsbedarf wird durch den Veränderungsprozeß hervorgerufen? Wie wird dieser Bedarf organisationsintern gedeckt? Gibt es dafür die passenden Entscheidungsstrukturen und zeitlichen Ressourcen?
- Welche Zeitdimensionierung ist für die einzelnen Schritte angemessen? Wie werden die verschiedenen Maßnahmenbündel aufeinander abgestimmt, sodaß sich die Wirkungen nicht wechselseitig behindern? Welches Maß an Belastung kann der Organisation insgesamt zugemutet werden? (ernsthafte Transformationsprozesse beanspruchen einen erheblichen Zeitaufwand. Komplexe Anstrengungen einer einschneidenden Reorganisation, wie etwa das Zusammenwachsen bislang getrennter Unternehmensteile etc. bergen deshalb stets das Risiko in sich, den Bezug zur Zeitdimension zu verlieren. Es braucht eine klare Vorstellung von Etappenzielen, die in einer überschaubareren Zeit erreicht werden können. Ohne solche kurzfristige Siege geben zu viele Funktionsträger auf oder verlieren das Langfristziel aus den Augen).

**These:** Veränderungsmaßnahmen stoßen stets auf ein Umfeld, das in irgendeiner Form bereits “gelernt” hat, mit solchen “Zumutungen” umzugehen. Insofern ist es klug, den Umstand, daß jede Veränderungsabsicht organisationsintern beobachtet wird, und daß diese Beobachtungen entsprechende Wirkungen erzeugen, in die Veränderungsstrategie miteinzubauen. Die Erarbeitung eines Gesamtkonzeptes hat den Sinn, sich davor zu schützen, sich in zu viele Einzelmaßnahmen gleichzeitig zu verzetteln. Es gilt, die Kräfte auf klare Prioritäten zu konzentrieren und dafür zu sorgen, daß die einzelnen Veränderungsimpulse in ihrer Wirkung einander verstärken und nicht behindern, sodaß in einem überschaubaren Zeitraum erste positive Erfolge sichtbar werden.



4. Phase: Die Steuerung des Implementierungsprozesses selbst. Das Sicherstellen ermutigender Erfolgserlebnisse. Die Balance zwischen konsequentem Dranbleiben und geduldigem Wachsenlassen, das Pendeln zwischen “die Ziele nachhaltig im Auge behalten” und “der Fähigkeit zur Selbstkorrektur”, wenn erforderlich.

Dazu einige Leitfragen:

- Was lösen die einzelnen Veränderungsmaßnahmen konkret aus? Welche Überraschungen, Störungen und Irritationen treten auf? Von wem werden die diesbezüglichen Beobachtungen registriert und verarbeitet? Welche Konsequenzen sind aus solchen Beobachtungen zu ziehen?
- Wo sind neue Schwerpunkte zu setzen? Welche Vorannahmen gilt es angesichts der gemachten Erfahrungen zu revidieren? Welche Richtungsänderungen erweisen sich als erforderlich?
- Wie lassen sich die losgetretenen Konflikte in konstruktive Bahnen lenken? Welche Kompromisse können eingegangen werden? Wo gibt es diesbezüglich Grenzen, um nicht das Veränderungsvorhaben insgesamt zu gefährden?
- Wie läßt sich das Gefühl aufrecht erhalten – oder wenn erforderlich, gar verstärken, daß es mit dem eingeleiteten Veränderungsprozeß wirklich ernst gemeint ist? Welche Signale (gerade auch von der Spitze) vermitteln diese Botschaft, welche unterlaufen sie? (es geht, solange noch nicht ausreichend Sicherheit mit den neuen Verhältnissen gewonnen ist, ganz besonders um Glaubwürdigkeit in Wort und Tat!)
- Gibt es ausreichend Mitgestaltungsmöglichkeiten für die betroffenen Organisationsmitglieder, damit diese ihre Vorstellungen eigenverantwortlich in den Implementierungsprozeß einbringen können? (Jeder größere Veränderungsprozeß kann davon ausgehen, daß es genügend Beschäftigte gibt, die in der Vergangenheit mit ihren Reformideen nicht durchgedrungen sind. Hier gibt es viel aufgetautes Wissen darüber, was verbessert gehört. Dieses Wissen wird allerdings erst mobilisierbar, wenn das Zutrauen gewachsen ist, das jetzt die Chance zu seiner Realisierung gegeben ist).
- Gibt es ausreichend Gelegenheit für Zwischenauswertungen, um allen Beteiligten in regelmäßigen Abständen eine reflexive Auseinandersetzung über den Stand des Prozesses zu ermöglichen? Wo stehen wir? Was haben wir erreicht? Was sind die sinnvollen nächsten Schritte? (Werden beobachtete Abweichungen vom eingeschlagenen Weg der Veränderung nicht rechtzeitig und deutlich genug markiert, dann gilt dies als ein Signal, daß in der Zwischenzeit die ursprünglichen Intentionen nicht mehr so ganz ernst zu nehmen sind. Deshalb kommt solchen Markierungen, die stets Anlaß für eine gezielte Reflexion des Prozesses bieten sollten, für das Lebendighalten der Veränderungsenergie eine ganz zentrale Bedeutung zu).
- Lassen sich die vorgenommenen zeitlichen Rahmenbedingungen sicherstellen? Welche Ressourcen sind ansonsten für die Begleitung des Implementierungsprozesses vonnöten? Sind zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen für die Betroffenen erforderlich geworden? Wie können diese gezielt in ihr neues Aufgabenprofil hineinwachsen? (In dieser Phase sind gezielte, den Veränderungsprozeß unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen höchst sinnvoll, weil sie inhaltlich mithelfen können, einen adäquaten professionellen Umgang mit der neuen Rolle zu finden).
- Welche der existierenden, geschriebenen oder ungeschriebenen Basisspielregeln für das persönliche “Tauschverhältnis” der einzelnen Person zum Unternehmen (Form der Leistungsfeststellung, Art der Vergütung, Belohnungs- und Bestrafungsmuster, Karrierechancen etc.) müssen mit der neuen Organisationswirklichkeit in Übereinstimmung gebracht werden?



**These:** Kein Veränderungsprozeß ist “planbar”. Das Verändern von Organisationen ist ein hypothesengeleitetes Experimentieren, das das Verändern des Veränderens von Anbeginn mit einbaut. Insofern gilt es, solche Prozesse in sich lernfähig zu halten. Wichtig ist darüber hinaus, daß in dieser Phase die betroffenen Funktionsträger die Chance erhalten, ihre persönliche Qualifikation in Richtung der veränderten Rollenanforderungen weiterzuentwickeln. Jetzt gilt es, den Prozeß der Transformation mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen.

5. Phase: Die Auswertung des gesamten Veränderungsvorhabens. Achten darauf, daß die Organisation nicht zu früh zur Tagesordnung zurückkehrt, ohne zu überprüfen, wie gut die intendierten Veränderungen tatsächlich im Alltagsleben verankert sind und welche Erfahrungen man aus der Vergangenheit für die Zukunft aufbewahren möchte.

Dazu einige Leitfragen:

- Mit welchen Erfolgskriterien wurde der Prozeß begonnen? Wo steht man heute? Welche Bilanz läßt sich ziehen? In welchen Dimensionen wurde die Leistungsfähigkeit der Organisation tatsächlich gestärkt? In welchen Dimensionen hat man sich neue Probleme eingehandelt? Wie wird daran weitergearbeitet?
- Haben die angestrebten Veränderungsziele in ausreichendem Maße in der Unternehmenskultur ihren Niederschlag gefunden? Werden sie in der Zwischenzeit von den herrschenden Grundüberzeugungen, Normen und Werten der Organisation mitgetragen? (“Solange Veränderungen nicht tief in der Kultur verankert sind, was bei einem Gesamtunternehmen drei bis zehn Jahre dauern kann, bleiben neue Ansätze fragil und sind möglicherweise sogar Anlässe für Rückschritte”, vgl. Kotter 1997, S.26).
- Welche Erkenntnisse lassen sich aus den gemachten Erfahrungen für den Umgang der Organisation mit Veränderungen gewinnen? Was hat sich im Vergleich zu früheren Projekten wiederholt? Was war diesmal anders? (Das Gedächtnis von Organisationen ist in Bezug auf ihre früheren Veränderungsanstrengungen erstaunlich schwach ausgeprägt. Deshalb ist es äußerst unwahrscheinlich, daß sie aus den gemachten Erfahrungen sowohl in positiver wie in negativer Hinsicht wirklich lernen können).
- Welche Folgeprobleme, die durch das Veränderungsvorhaben ausgelöst wurden, bedürfen in Hinblick einer besonderen Beachtung? Wer wird sich darum kümmern?
- Wie können die wichtigsten Lernerfahrungen aus dem Veränderungsprozeß dokumentiert werden?

**These:** Veränderungen wenden das Blatt nicht unbedingt zum “Besseren”. Sie sind aber in jedem Fall ein außergewöhnlich reichhaltiger Anlaß zum Lernen einer Organisation über sich selbst. Diese Chance gilt es zu nutzen. Ansonsten ist man gezwungen, unangenehme Scheiternerfahrungen immer wieder von neuem zu wiederholen. Die Erfahrung lehrt, daß dies leider häufiger der Fall ist, als man dies angesichts des jeweils investierten Aufwandes erwarten möchte.



## Literatur

- BAECKER, D., Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin 1994.
- BAECKER, D., Poker im Osten. Probleme der Transformationsgesellschaft, Berlin 1998.
- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, CH., Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 4. Auflage, Frankfurt 1995.
- FISCHER, H.-P. (Hrsg.), Die Kultur der schwarzen Zahlen, Stuttgart 1997.
- FÖRSTER, H., VON, Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke, Frankfurt 1993.
- GAIRING, FR., Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1996.
- GERTZ, D. & BAPTISTA, J., Grow To Be Great. Wider die Magersucht in Unternehmen, Landsberg/Lech 1996.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K., "Die Zukunft gestalten - schon heute", in: Harvard Business Manager Heft 1/95, S. 36-42.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K., Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995.
- HAMMER, M., "Reengineering: Der Sprung in eine andere Dimension", in: Harvard Business Manager Heft 2/95, S. 95-103.
- HASPESLAGH, PH.C., JEMISON, D.B., "Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal", New York 1991
- KETS DE VRIES, M. & BALAZS, K., "Die menschliche Seite des Personalabbaus", in: Organisationsentwicklung Heft 4/96, S. 4-18.
- KOTTER, J.P., "Chaos, Wandel, Führung - Leading Change, Düsseldorf 1997 (dt. Ausgabe von Leading Change, Harvard Business School Press 1996)
- LUHMANN, N., Entscheidungen in Organisationen, unveröffentl. Manuskript, Bielefeld 1995.
- PETERS, T., "Big is out. Wie groß darf ein marktnahes Unternehmen sein?", in: Harvard Business Manager Heft 3/93, S. 93-104.
- PORTER, M., "Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge", in: Harvard Business Manager Heft 3/97, S. 42-58.
- QUINN, J. B., Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York/London 1992.
- SCHEIN, E. H., "Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung den grünen Raum zu betreten", in: Organisationsentwicklung Heft 3/95, S. 4-13.
- SCHMITZ, CH., "Das Geschäft "neu erfinden"?", in: Heitger B. & Boos, F. (Hrsg.), Organisation als Erfolgsfaktor S. 51-65, Wien 1994.
- VAHS, D., "Unternehmenswandel und Widerstand", in: iomanagement Heft 12/97, S. 18-24.
- WILLKE, H., "Dimensionen des Wissensmanagements - Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasis", in: Schreyögg G. & Conrad P. (Hrsg.), Wissensmanagement, Managementforschung Bd. 6, S. 263-304, Berlin/New York 1996.



- WILLKE, H., "Wissensarbeit", in: Organisationsentwicklung Heft 3/97a, S. 4-18.
- WILLKE, H., Supervision des Staates, Frankfurt/Main 1997b.
- WILLKE, H., "Systemisches Wissensmanagement", Stuttgart 1998
- WIMMER, R., "Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht", in: Sandner K. (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmen, 2. Auflage, Berlin - Heidelberg 1992.
- WIMMER, R., DOMAYER, E., OSWALD, M. & VATER G., Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 1996.
- WIMMER, R., "Organisationsentwicklung revisited: Ein Plädoyer für die Wiederbelebung angewandter Sozialwissenschaften", in: ÖZP, 27, 1998, S. 325-340.