

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt an der
Katholischen Universität Eichstätt**

**Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Organisation und Betriebliches Personalwesen
Professor Dr. M. Ringlstetter**

**Theorien organisatorischen Wandels – ein Strukturierungs-
versuch**

Arbeitspapier

Dipl.-Kfm. Michael Schuster

Ingolstadt, im Juli 2000

I.	ZUR STRUKTURIERUNG EINES FORSCHUNGSFELDES	1
I.1	Wandel im Objektbereich	2
	(1) Gegenstand des Wandels	3
	(2) Dynamik des Wandels	5
	(3) Prozeß des Wandels	7
I.2	Beobachter des Wandels.....	8
	(1) Zugang zum Objektbereich.....	9
	(2) Gestaltungsmöglichkeiten der Führung.....	11
	(3) Erkenntnisanspruch.....	13
II.	SCHLUBBEMERKUNG UND AUSBLICK	14
	LITERATURVERZEICHNIS.....	17

I. ZUR STRUKTURIERUNG EINES FORSCHUNGSFELDES¹

Insbesondere die Umwelt erwerbswirtschaftlicher Organisationen² ist in den letzten Jahren zunehmend von einer Vielzahl mehr oder minder starker struktureller und kultureller Verwerfungen und Veränderungen gekennzeichnet, von denen das Phänomen Internet wohl nur den (aktuellen) Höhepunkt darstellt. Da sich jede Organisation in einem Spannungsfeld verschiedener, sich ständig verändernder externer Kräfte befindet, folgt daraus auch eine ständige Veränderungsnotwendigkeit von Seiten der Organisationen selbst. Diese zunächst theoretische Annahme wird nicht zuletzt auch von einem Blick in die Unternehmenspraxis bestätigt, wo gerade in den letzten Jahren eine große Zahl unterschiedlich erfolgreicher Veränderungsprojekte die Organisation den sich stetig verändernde Umweltbedingungen anpassen sollte. Dabei wird Veränderung zunächst ganz allgemein als "alteration of one state to another" (vgl. Goodman/Kurke 1982, S. 1) charakterisiert. Kirsch et al. (1979) versuchen, anknüpfend an sozialwissenschaftliche Forschungstraditionen, das Forschungsfeld des organisatorischen Wandels³ mit einer 'paradigmatischen' Frage zu umreißen:

"Welche Merkmale von welchen (Sub-)Systemen werden wie stark und mit welchen Folgeänderungen mit welchen Konsequenzen für welche Betroffene durch wen mit wessen Beteiligung mit welchem Innovationsgrad geändert?" (S. 18)

Vor dem Hintergrund dieses notwendigerweise zunächst recht weit gefaßten Begriffsverständnisses überrascht es nicht weiter, wenn man das Forschungsfeld zu Fragen des organisatorischen Wandels auch als "weithin zerklüftetes Feld verschiedenster theoretischer Bemühungen" auffassen muß, "das durch bestimmte 'institutionelle Faktoren', wie z.B. die Existenz von Zeitschriften oder die Gründung von 'Societies' partiell an Konturen gewinnt." (vgl. Stetter 1994, S. 175). Entsprechend der hohen Zahl unterschiedlichster Ansätze und Denkschulen, die sich alle mit vergleichbaren empirischen Phänomen

¹ Dieser Beitrag findet sich in komprimierter Form in Verbindung mit einer Sammelrezension aktueller Beiträge zum Forschungsfeld in Ringlstetter/Schuster (2001).

² Aber auch karitative oder andere Non-Profit-Organisationen sind zunehmend von Veränderungen des Umfelds betroffen. Vgl. allgemein Grund (1995) oder exemplarisch Ringlstetter et al. (i.V.).

³ Synonym für den Begriff des organisatorischen Wandels wird oft auch 'Change' bzw. 'Change Management' verwendet.

beschäftigen, existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven und Zugänge nebeneinander, aus denen man sich dem Forschungsfeld jeweils nähern kann.

Im weiteren soll zunächst der organisatorische Wandel im Objektbereich näher untersucht werden (Abschnitt 1.1). Will man das Forschungsfeld näher charakterisieren, müssen freilich auch diejenigen in die Betrachtung einbezogen werden, die sich mit dem Phänomen Wandel auseinandersetzen. Im vorliegenden Fall sind dies Beobachter aus dem Wissenschaftsbetrieb, durch deren Veröffentlichungen das Forschungsfeld erst konstituiert wird (Abschnitt 1.2). Eine Auswahl dieser Beiträge wird in Teil 2 einer kritischen Würdigung unterzogen. Die angewandten Auswahlkriterien werden im Abschnitt 1.3 dargestellt und ein systematischer Kurzüberblick der rezensierten Beiträge im Abschnitt 1.4 gegeben.

I.1 Wandel im Objektbereich

Da der Begriff des Wandels selbst dann, wenn er auf organisationale Phänomene angewandt wird, noch immer recht abstrakt bleibt, ergibt sich die Notwendigkeit einer differenzierteren begrifflichen Auseinandersetzung. Einen möglichen Weg bietet der Systematisierungsversuch von Pettigrew (1985, 1988), der vor dem Hintergrund einer mehr als 20jährigen Längsschnittstudie eines Unternehmens der britischen Chemieindustrie den Versuch unternommen hat, einen deskriptiven Bezugsrahmen organisatorischen Wandels zu konstruieren. Im Kern identifiziert Pettigrew drei Fragenkomplexe bzw. -komponenten⁴ im Zusammenhang mit Wandel. *Content* beschreibt die "areas of transformation" (vgl. Pettigrew et al. 1992, S. 7), d.h. den Gegenstandsbereich des organisatorischen Wandels (Punkt I.1.1). *Inner and outer context* versucht, die internen und externen Antriebskräfte bzw. Ursachen des Wandels, somit die Dynamik des Wandels, zu erfassen (Punkt I.1.2). *Process* schließlich (Punkt I.1.3) "refers to the actions, reactions and interactions from the various interested parties as they seek to move the firm from its present to its future state." (vgl. Pettigrew 1988, S. 5).

⁴ Vgl. zu der folgenden, dreigeteilten Begriffsprägung auch Perich (1993), S. 121.

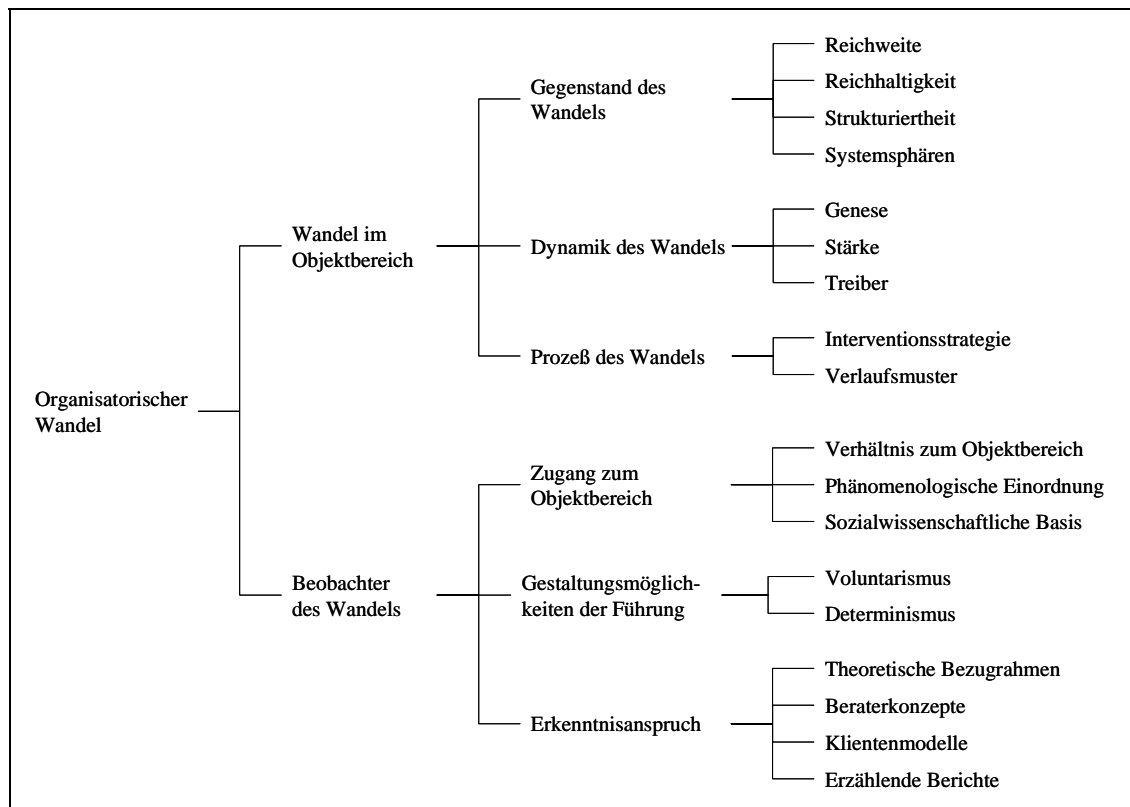


Abb. 1: Strukturierung des Forschungsfeldes

Trotz einzelner durchaus gerechtfertigter Kritikpunkte⁵ liefert Pettigrews Modell eine fruchtbare Heuristik zur Strukturierung des Forschungsfeldes. In diesen Bezugsrahmen lassen sich auch die Beiträge weiterer Verfasser sinnvoll einpassen, um auf diesem Wege zum einem umfassenderen Verständnis des Phänomens Wandel zu gelangen.

(1) Gegenstand des Wandels

In einem ersten Zugriff kann man versuchen, die inhaltliche Komponente des Wandels zu konkretisieren. Dabei kann unterschieden werden zwischen dem Umfang des Wandels (a), also seiner Reichweite, seiner Reichhaltigkeit und seiner Strukturiertheit⁶ auf der einen Seite und den Systemsphären des Wandels (b) auf der anderen Seite.

⁵ Vgl. hierzu Stetter (1994), S. 224ff., der als Kritikpunkt insbesondere die Grenzen vergleichender Fallstudien im Vergleich zur grundlagenorientierten Forschung für die Produktion generalisierbarer Aussagensysteme anbringt.

⁶ Vgl. zur Differenzierung eines Objekts nach Reichweite, Reichhaltigkeit und Strukturiertheit auch Ringlstetter (1995), S. 198, oder Kirsch (1994).

(a) *Umfang des Wandels*: Die Reichweite des Wandels beschreibt in erster Linie den Umfang der vom Wandel betroffenen *organisatorischen Ordnungsebenen*. So kann sich eine organisatorische Veränderung beispielsweise auf eine einzelne Teileinheit oder auf die gesamte Organisation beziehen. Es ist aber durchaus auch denkbar, daß der Wandel ganze Branchen oder geographische Regionen betrifft.⁷ Die Reichhaltigkeit des Wandels nimmt insbesondere auf die Zahl der vom Wandel betroffenen *Elemente* der Organisation Bezug. Wird im Zuge einer organisatorischen Veränderung beispielsweise eine neuere Version eines DV-Verfahrens eingespielt, ist die Reichhaltigkeit eines derartigen Wandels sicherlich geringer als im Fall einer kompletten Umgestaltung der DV-Landschaft oder der strategischen Ausrichtung einer ganzen Organisation.⁸ Die Strukturiertheit des Wandels schließlich liegt mehr oder minder quer zu den beiden erstgenannten Unterscheidungen und gibt im wesentlichen die *Vernetzungsdichte* der einzelnen vom Wandel betroffenen Elemente wieder. Damit wird insbesondere die Frage nach der operativen Geschlossenheit organisatorischer Veränderungen angesprochen. So kann man sich beispielsweise Wandel vorstellen, dessen Reichweite und Reichhaltigkeit von Beginn an klar bestimmbar und von den übrigen Handlungen in und um die Organisation gut abgrenzbar sind. Genaugut ist es aber denkbar, daß organisatorische Veränderungsprozesse quasi pandemische Züge⁹ gewinnen und ausgehend von einer einzelnen operativen Einheit im Laufe der Zeit die gesamte Organisation erfassen.

(b) *Die Systemsphären des Wandels*: Die Betrachtung der verschiedenen Systemsphären einer Organisation ermöglicht unterschiedliche Zugänge zu Phänomenen organisatorischen Wandels, wobei diese jeweils in Abhängigkeit ihres Erklärungshintergrundes zu verstehen sind. Traditionelle betriebswirtschaftliche Organisationsansätze stellen die funktionale und aufgabenbezogene Beziehungsgestaltung und Verhaltensnormierung in den Mittelpunkt. Diese Betonung *formaler Aspekte* wird oft auf die Tradition des Scientific Managements nach Taylor (1911) zurückgeführt. Dabei wird Organisation als ein

⁷ Vgl. auch Van de Ven/Astley (1981), S. 428f., für eine differenzierte Betrachtung organisatorischer Ordnungsebenen. Dabei unterscheiden sie auf der mikroskopischen Ebene Personen, Gruppen und individuelle Organisationen, auf der makroskopischen Ebene Gemeinschaften, Branchen, Netzwerke und Populationen.

⁸ Für eine Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Basisorganisation und Managementsystemen vgl. auch die Schichtenbetrachtung bei Kirsch (1997d, S. 319f.

allein anhand formaler Merkmale zu beschreibendes Phänomen begriffen, bei dem andere Aspekte wie Macht oder Interessenpluralismus keine Beachtung finden. Erst mit der Entstehung der Human-Relations-Bewegung öffnete sich diese Sichtweise auch gegenüber *informalen und personellen Aspekten*, denen immer größere Beachtung geschenkt wurde. In diesem Zusammenhang haben French/Bell (1977) die Metapher des Eisbergs geprägt, nach der analog einem echten Eisberg nur ein kleiner Teil (nämlich 1/8) einer Organisation in Gestalt formaler Aspekte sichtbar ist, der größere, das Geschehen dominierende Teil aber, der sich aus den informalen Aspekten zusammensetzt, nicht ohne weiteres erkennbar ist, da er sich unterhalb der formalen Organisation (und deren beobachtbarer Strukturen) befindet.¹⁰

(2) Dynamik des Wandels

Neben der Frage nach dem Inhalt des Wandels ist auch die nach den Kräften, die Veränderungsprozesse auslösen und beeinflussen, von großer Bedeutung. Es geht also um die Suche nach den Ursachen für Wandel und den Motoren, die diesen antreiben. Diese Kräfte und insbesondere deren Wirkungsweise und -richtung stehen in einer engen Beziehung zu zeitlichen Faktoren. Dabei lassen sich verschiedene Charakteristika identifizieren.

(a) *Die Genese des Wandels*: Es ist einerseits denkbar, daß beobachtbarer organisatorischer Wandel die Resultante *planvollen, bewußten Handelns* der Organisationsmitglieder darstellt. Ebenso ist es jedoch auch denkbar, daß organisatorische Veränderungen quasi als Nebenprodukt einer Vielzahl von nicht abgestimmten Alltagshandlungen *entstehen* oder emergieren, ohne daß diese auf rationalen Planungen oder Intentionen beruhen.¹¹

⁹ Vgl. auch Lynch (1997) oder Speel (1997) zur Theorie der Gedankeninfektion bzw. Memetik.

¹⁰ Eine differenziertere, grundsätzlich jedoch ähnlich gelagerte Betrachtung der Systemsphären einer Organisation findet sich bei Tichy (1983). Dabei unterscheidet er drei Ebenen, die er mit den Begriffen technische, politische und kulturelle Systemsphären einer Organisation bezeichnet. Während die technisch-instrumentelle Sphäre primär formale Aspekte in sich trägt, sind politisch-prozessuale und kulturell-lebensweltliche Sphären mehr informalen Charakters.

¹¹ Allerdings kann wohl grundsätzlich nicht davon ausgegangen werden, daß die realisierten, beobachtbaren organisatorischen Veränderungen allein auf deliberaten und intendierten Handlungen beruhen, sondern vielmehr auch nicht-geplante, quasi-emergente Bestandteile beinhalten. Vgl. hierzu auch Mintzberg (1978).

In einem engen Zusammenhang mit dem planvollen Wandel steht die Frage, inwieweit der neue Organisationsentwurf auf bestehende oder auf neue Ideen zurückgreift. Knüpft der Entwurf wesentlich am Status Quo und den bislang gemachten Erfahrungen und Ideen an, ist dieser mehr *induktiv orientiert*. Ist er jedoch auch stark von neuen Ideen geprägt, so ist dieser mehr *deduktiv orientiert*.¹²

(b) *Die Stärke des Wandels*: Vor dem Hintergrund einer Betrachtung organisatorischer Veränderungen als stetiger Abfolge spezifischer organisationaler Konfigurationen bestimmt die Stärke des Wandels die vollzogene Entwicklungslogik des sozialen Systems. *Einfacher Wandel* vollzieht sich in der bestehenden Logik der Organisation. Der darin vorgegebene Rahmen beschränkt die möglichen Freiheitsgrade organisatorischer Entwicklung und beschreibt den Spielraum möglicher Veränderungen, ohne daß dieser überschritten wird. Ein sich dergestalt vollziehender Wandel führt dazu, daß sich organisationale Variation meist nahe am etablierten und akzeptierten Status Quo orientiert, wodurch identitätszerstörende System- oder Kulturbrüche vermieden werden. *Fundamentaler Wandel* vollzieht sich oft weitgehend unabhängig von bestehenden organisatorischen Logiken und Kategorien. Dies führt dazu, daß etablierte Systeme oder Strukturen durchbrochen und somit ihrer identitätsstiftenden Funktion beraubt werden. Im Gegensatz zu einfachem Wandel wird fundamentaler Wandel ex-post meist als diskontinuierlich und unvorhersehbar wahrgenommen.¹³

(c) *Die Treiber des Wandels*: Insbesondere bei induktivem Wandel wird eine dritte Unterscheidung, nämlich die nach dem Treiber des Wandels, besonders virulent. Dabei wird nach der Zahl der am Wandel beteiligten Einheiten bzw. Organisationen unterschieden. Auf der einen Seite kann der Treiber singular in einer fokalen Organisation verortet sein. Der Wandel ist aus dieser Sicht *systeminduziert* und das Ergebnis des Spiels organisationsinterner Kräfte. Auf der anderen Seite können auch multiple Treiber identifiziert werden. Dies können insbesondere andere Organisationen als Bestandteile

¹² Die Unterscheidung zwischen induktiven und deduktiven Systementwürfen geht wesentlich auf Rosove (1967) zurück, der vor dem Hintergrund der Entwicklung neuer computerisierter Informations- und Entscheidungssysteme diese zwei alternativen Herangehensweisen identifiziert hat.

¹³ Oftmals wird diese dichotomische Unterscheidung in Anlehnung an Watzlawick et al. (1974) auch als first-order change (einfacher Wandel) und second-order change (fundamentaler Wandel) bezeichnet.

der Umwelt einer fokalen Organisation sein. Insofern ist aus dieser Perspektive Wandel primär *umweltinduziert* und das Ergebnis organisationsexterner Kräfte.¹⁴

Entlang der beiden letztgenannten Unterscheidungsmerkmale, nämlich der Stärke des Wandels auf der einen und dem Treiber des Wandels auf der anderen Seite haben Van de Ven/Poole (1995) in ihrem Beitrag vier generische Motoren des Wandels identifiziert, die sie mit den Begriffen *Lebenszyklus* (einfacher Wandel, systeminduziert), *Evolution* (einfacher Wandel, umweltinduziert), *Dialektik* (fundamentaler Wandel, umweltinduziert) und *Teleologie* (fundamentaler Wandel, systeminduziert) umschreiben.

(3) Prozeß des Wandels

Die dritte objektbezogene Dimension des Wandels dreht sich um die Frage nach der Ausgestaltung und den möglichen Verlaufsformen organisatorischer Veränderungsprozesse.

(a) *Die Wahl einer geeigneten Interventionsstrategie*: In ihr spiegeln sich auch die jeweilig zugrundegelegten Rationalitätsvorstellungen und der daraus abgeleiteten Rolle bzw. Orientierung von den Wandel begleitenden internen oder externen Beratern und Prozeßbeteiligten. Eine *rational-synoptische Interventionsstrategie* versucht, vor dem Hintergrund einer formalen Zielrationalität festgestellte Soll-Ist-Diskrepanzen mittels planvoller, zielgerichteter und systematisch-methodischer Gestaltungsbemühungen aufzulösen. In der Regel nimmt der Berater hierbei eine inhaltsorientierte Sichtweise¹⁵ ein, bei der die Frage der Implementierung des Wandels oftmals auf eine Entscheidung des Top-Managements reduziert wird. Demgegenüber versucht die *prozessual-inkrementelle Interventionsstrategie*, die oftmals mit einem deduktiven Systementwurf in Verbindung gebracht wird, weniger ein bestimmtes inhaltliches Ziel, sondern vor allem den Prozeß des Wandels vor dem Hintergrund einer situativen Prozeßrationalität erfolgsversprechend zu gestalten. Bei diesem prozeßorientierten Vorgehen werden auch kognitive, psychologische und politische Verhaltensaspekte berücksichtigt. Dabei wird ein derart gestalteter Wandel oftmals zu einem umfassenden organisationalen Lernpro-

¹⁴ Einer ähnlichen Unterscheidung folgen auch Goodman/Kurke (1982).

¹⁵ Zu einer ausführlichen Betrachtung der Unterscheidung zwischen inhalts- und prozeßorientierter Beratung vgl. auch Kirsch (1997c), S. 247ff.

zeß, in dem internen und externen Beratern quasi die Rolle eines Katalysators zukommt, der den Wandel organisiert und moderiert und weniger gestaltet.

(b) *Die Verlaufsmuster des Wandels*: Unabhängig davon lassen sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher Theorietraditionen vier Grundtypen von Verlaufsmustern des Wandels identifizieren.¹⁶ *Statische Gleichgewichtsmodelle* erfassen Organisationen als stationäre Systeme, die durch funktionale Abläufe und großes Beharrungsvermögen gekennzeichnet sind. Wandel ist hier weniger ein Prozeß, sondern vielmehr eine temporäre Irritation, nach deren Ablauf die Organisation wieder in den vorherigen, bestimmten Ruhezustand zurückkehrt. *Homöostasemodelle* führen diese Vorstellung insofern einen Schritt weiter, als der nach einer Phase der Transition eintretende neue Ruhezustand in beliebigen Dimensionen mehr oder minder stark vom vorherigen Ruhepunkt abweichen kann. *Prädeterminierte Phasenmodelle* versuchen, diese punktorientierte Betrachtung aufzulösen, indem Wandel nunmehr grundsätzlich als kontinuierlicher Prozeß betrachtet wird, in dem auf analytischer Ebene einzelne, aneinander anknüpfende Phasen identifiziert werden können. Dabei gehen Phasenmodelle von einer endo- oder exogenen Determiniertheit des Wandels aus. Im Gegensatz dazu gehen *offene Entwicklungsmodelle* von einer prinzipiellen Unbestimmbarkeit der Ergebnisse des Wandels aus. Die Organisation unterliegt dabei einem immerwährenden Wandel, der sich nur in der wahrgenommenen Intensität und Dynamik unterscheidet.

I.2 Beobachter des Wandels

Ein Forschungsfeld wird letztendlich durch entsprechende Veröffentlichungen konstituiert.¹⁷ Die Inhalte dieser Veröffentlichungen werden natürlich geprägt durch ein allgemeines Grundverständnis des Objektbereichs, wie es im vorhergehenden Abschnitt skizziert wurde. Andernfalls wäre die Veröffentlichung dem Forschungsfeld gar nicht zuordenbar. Veröffentlichungen, wie z.B. die im folgenden Teil rezensierten Bücher, werden aber auch wesentlich geprägt von den Zugängen (Weltsichten, paradigmatische

¹⁶ Zum folgenden vgl. auch Perich (1993), S. 206ff.

Präferenzen, Interessen usw.) der Verfasser zum Objektbereich, die ja letztendlich die Rolle des (wissenschaftlichen) Beobachters des Objektbereichs einnehmen. Dadurch wird auch die explizite Thematisierung der wissenschaftlichen Beobachter des organisatorischen Wandels notwendig,¹⁸ um das Forschungsfeld als Ganzes erfassen zu können.

Wissenschaftliche Beobachter sind nun meist höchst individuelle und damit unterschiedliche Persönlichkeiten. Nichtsdestoweniger gibt es einige Ansätze und Überlegungen in der Literatur, die hilfreich sind, die unterschiedlichen Zugänge der wissenschaftlichen Beobachter wenigstens auf hohem Abstraktionsniveau zu systematisieren. Eine erste Möglichkeit dazu bietet die Analyse des gewählten *Zugangs zum Objektbereich* (1). Von ähnlicher Bedeutung ist die Frage der *Einsätzung der Gestaltungsmöglichkeiten der Führung* im Spannungsfeld zwischen Determinismus und Voluntarismus, die gerade in Phasen tiefgreifender organisatorischer Veränderung stets von Bedeutung sind (2). Eng verbunden mit den (impliziten oder expliziten) *Erkenntnisansprüchen* des Beobachters und eines (von ihm produzierten) Aussagensystems ist die verwendete Sprachebene (3).

(1) Zugang zum Objektbereich

Die Beiträge zu Fragen organisatorischer Veränderungen lassen sich auf eine Vielzahl insbesondere sozialwissenschaftlicher Traditionen zurückführen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer umfassenden Systematisierung dieser Traditionen, um einzelne Beiträge den entsprechenden wissenschaftlichen Schulen zuordnen zu können. Eine umfassende Strukturierung organisationstheoretischer Ansätze haben beispielsweise Burrell/Morgan (1979) entwickelt. In ihrem bemerkenswerten Beitrag identifizieren die Verfasser zwei metatheoretische Fragestellungen, die (implizit oder explizit) hinter allen Organisationstheorien stehen. Dabei sehen sie ihre Dichotomisierungen primär als "heuristic device" (S. xiii) zur Orientierung im Forschungsfeld.

(a) *Das Verhältnis einer bestimmten Theorie zum Objektbereich:* Anhand der Kategorien Ontologie, Epistemologie, Mensch-Umwelt-Beziehung und Methodologie unter-

¹⁷ Luhmann (1990) beispielsweise charakterisiert Veröffentlichungen als konstitutive Elemente des Wissenschaftssystems.

scheiden die Verfasser zwischen einer subjektivistischen Sichtweise auf der einen und einer objektivistischen Sichtweise auf der anderen Seite.

Ausgehend von der aus naturwissenschaftlichen Traditionen genährten Vorstellung der Existenz der einen, realen und objektivierbaren Welt versuchen *objektivistische Theorien*, von Burrell/Morgan bezeichnend mit dem Etikett eines "sociological positivism" (S. 7) überschrieben, diese eine Welt beobachtend zu erfassen und zu beschreiben. Die *subjektivistische Grundhaltung* dagegen ist stark anti-positivistisch geprägt und nimmt eher eine konstruktivistische und radikal-pluralistische Sichtweise ein. Sie lehnt die Annahme einer einzigen, objektiv beschreibbaren Welt vor dem Hintergrund der grundsätzlich subjektiven Beschaffenheit menschlichen Verhaltens und menschlicher Wahrnehmung ab. Während objektivistisch geprägte Theorien von einer mehr oder minder mechanistischen oder gar deterministischen Vorstellung der Beziehung zwischen dem Menschen und seiner inner- und außerorganisatorischen Umwelt gekennzeichnet sind, schreiben subjektivistische Theorien dem Menschen die Fähigkeit zu, durchaus voluntaristisch und bewußt auf seine Umwelt einwirken zu können.¹⁹

(b) *Die phänomenologischen Einordnung der Theorie:* Hierbei unterscheiden Burrell/Morgan, anknüpfend an die auf Dahrendorf (1959) und Lockwood (1956) zurückführbare sozialwissenschaftliche Debatte zwischen einem Weltbild, das grundsätzlich von *Ordnung und Stabilität* ausgeht, und einer Sicht der Welt, nach der diese einem *immerwährenden Wandel* unterworfen ist. Während in ersterem organisatorische Veränderungen als erklärungsbedürftiges Phänomen selbst wiederum bestimmten Regelmäßigkeiten folgen und sich somit im Rahmen institutionalisierter Strukturen und Ordnungen vollziehen, ist die Welt in der anderen Vorstellung grundsätzlich und ständig Veränderungen unterworfen, die nur unterschiedlich stark sein können. Vermeintlich stabile Phasen werden in dieser Sichtweise von den Beteiligten nur als solche wahrgenommen, da sich die organisatorischen Veränderungen in solchen Phasen nur in einer Vielzahl kleiner Schritte vollziehen und damit für den Einzelnen nur schwach wahrnehmbar sind.

¹⁸ Vgl. auch Kirsch (1997a, S. 326ff.) zu einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Rolle von Beobachtern und Beobachtungen im Objektbereich einer Organisation.

(c) *Sozialwissenschaftlicher Bezug der Theorie*: Neben diesen beiden Unterscheidungen läßt sich im Forschungsfeld noch eine weitere Trennlinie herausarbeiten, entlang derer sich die einzelnen Beiträge anhand ihrer sozialwissenschaftlichen Basis in Gruppen einteilen lassen. Dies sind auf der einen Seite solche Beiträge, die primär *verhaltenswissenschaftlich* bzw. *handlungstheoretisch* geprägt sind. Eines der Kernprinzipien dieser Traditionen ist der sogenannte methodologische Individualismus.²⁰ Dieser basiert auf der Einsicht, daß nicht Organisationen, sondern Individuen die Grundbestandteile der sozialen Welt sind. Organisationale Phänomene müssen somit unter Rückgriff auf theoretische Aussagen über individuelles Verhalten analysiert werden. Auf der anderen Seite befindet sich eine Gruppe von Ansätzen, die man *als sozialwissenschaftlich geprägte Systemtheorie*²¹ bezeichnen könnte. Bei diesen steht im Gegensatz zu ersteren nicht das Individuum im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern ein emergentes (soziales) System als Gefüge von Elementen, die voneinander abhängig sind, ineinander greifen oder zusammenwirken. Dabei wird das einzelne Element vor allem in Verbindung mit seiner Umwelt, also den anderen Elementen des Systems, betrachtet. Organisationale Phänomene werden vornehmlich aus der Interaktion und der gegenseitigen Abhängigkeit der einzelnen Elemente des Systems erklärt.

(2) Gestaltungsmöglichkeiten der Führung

Nicht zuletzt seit Beginn der 80er Jahre entwickelte sich, eng verbunden mit dem Namen von Hayek ein Organisationsverständnis, bei dem der Themenkomplex organisatorischer Veränderungen stark mit Begriffen der Evolution in Verbindung gebracht wurde. Die Vertreter dieser evolutionstheoretisch geprägten Organisationstheorie sind der Meinung, "daß Organisationen zu komplex sind, um durch geplante Eingriffe in berechenbarer Weise in einen gewünschten Zustand überführt zu werden." (vgl. Kieser 1993, S. 243). Vertreter dieser Theorieschule²² lehnen die Möglichkeit synoptisch-

¹⁹ Vgl. auch Van de Ven/Astley (1981), S. 432, zu den erkenntnistheoretischen Prämissen der deterministischen und voluntaristischen Grundperspektive.

²⁰ Vgl. hierzu auch Schanz (1975).

²¹ Von dieser Systemtheorie sozialwissenschaftlicher Provenienz (vgl. für viele Luhmann 1984) ist insbesondere die biologisch geprägte Systemtheorie (vgl. Maturana 1982) abzugrenzen.

²² Als Begründer und prominente Vertreter der evolutionsorientierten Organisationstheorie werden oft March/Olson (1976), von Hayek (1980) oder Hannan/Freeman (1977, 1989) genannt.

rationaler Totalplanung organisatorischen Geschehens vor dem Hintergrund einer nur begrenzten Rationalität organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten ab und erklären den Wandel von Organisationen als Ergebnis eines Prozesses, "in dem Praktiken, die zunächst aus anderen Gründen oder sogar rein zufällig angenommen wurden, erhalten blieben, weil sie die Gruppe, in der sie entstanden waren, befähigten, sich gegenüber anderen durchzusetzen." (vgl. von Hayek 1980, S. 24). Diese Sichtweise ist stark an Vorstellungen der biologischen Evolutionstheorie angelehnt, die eng mit dem Namen Darwins (vgl. Darwin 1996) verbunden ist.

Die einzelnen evolutorisch geprägten Beiträge unterscheiden sich dabei wesentlich in der Frage der Einfluß- oder Gestaltungsmöglichkeiten einer Führungsstruktur in Bezug auf den Verlauf und das Ergebnis organisatorischen Wandels. Teilt man das fokale Forschungsfeld anhand dieser Unterscheidung, lassen sich entlang eines stetigen Kontinuums zwei Pole identifizieren, die je an unterschiedlichen Theorietraditionen anknüpfen. Auf der einen Seite sind dies die sogenannten Population-Ecology-Ansätze, die von einer *deterministischen Grundhaltung* geprägt sind. Diese gehen von der Unabhängigkeit organisationalen Verhaltens gegenüber Eingriffen einzelner Organisationsteilnehmer, insbesondere der Führung, aus. Somit vollzieht sich organisatorischer Wandel "gleichsam natürlich, durch unsichtbare Kräfte gelenkt, in vorbestimmten Bahnen und ohne Chance eines wirkungsvollen Zutuns von Seiten des Managements." (vgl. Perich 1993, S. 186). Insbesondere die Population-Ecology-Ansätze angloamerikanischer Autoren (vgl. Hannan/Freeman 1977, Aldrich 1979, McKelvey 1982) sind dieser stark deterministischen Sichtweise zuzurechnen.²³

Am anderen Ende dieses Kontinuums befinden sich sogenannte *voluntaristische Ansätze*, die im Grenzfall von der Möglichkeit einer vollständigen willentlichen Steuerung des Verhaltens und der Entwicklung einer Organisation von Seiten der Führung ausgehen (vgl. für viele Child 1972). Da aber sowohl die deterministische als auch die voluntaristische Sichtweise²⁴ in ihrer Extremform in der Realität wohl nur sehr selten beobachtet werden können, finden sich eine Vielzahl von Autoren, die versuchen, eine Art Mittelposition einzunehmen. Diese, oft als *gemäßigt voluntaristisch* bezeichnete Sicht-

²³ Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Rolle von Population Ecology-Ansätzen im Kontext der Organisationstheorie vgl. Kieser (1988).

weise geht von der grundsätzlichen Möglichkeit einer wie auch immer gearteten Beeinflussung organisationalen Verhaltens durch Handlungen seiner Führung aus, betrachtet diese im aber Einzelfall als erklärungsbedürftige empirische Phänomene. Vielfach handelt es sich dabei um Ansätze mit eklektischem Vorgehen, die meist eine Vielzahl unterschiedlicher Forschungstraditionen bemühen, um sich ihrem Forschungsgegenstand zu nähern. Prominente Vertreter im deutschen Sprachraum sind vor allem die sogenannte St. Galler Schule um Hans Ulrich und die sogenannte Münchner Schule um Werner Kirsch.

(3) Erkenntnisanspruch

Gerade ein Forschungsfeld, das stark von einem Spannungsfeld zwischen deskriptiv-theoretischer Grundlagenforschung und normativer Praxisorientierung geprägt ist, macht die Unterscheidung verschiedener Sprachebenen notwendig,²⁵ die für den Erkenntnisanspruch eines Beitrags stehen. Letztendlich bringt die jeweilige Sprachebene zum Ausdruck, welche Art von Beitrag der Verfasser zur Diskussion stellen will. Die *Sprachebene 1* umfaßt begrifflich-theoretische Bezugsrahmen oder generative Sprachspiele der grundlagenorientierten und auch angewandten Forschung. Diese sind in ihren Aussagen meist deskriptiv-erklärender Natur. In der *Sprachebene 2* werden sogenannte 'Beraterkonzepte' bzw. -modelle formuliert, die neben deskriptiven Kategorien auch zulässige Argumentationsschemata bzw. allgemeine praktisch-normative Handlungsempfehlungen enthalten. Auf der *Sprachebene 3* finden sich die aus Beratermodellen für einen spezifischen Anwendungsfall entwickelten Klientenmodelle (oder auch sogenannte Case Studies), die versuchen, konkrete Gestaltungsempfehlungen für einen Einzelfall zu geben. Die *Sprachebene 4* schließlich gibt in der Form von erzählenden Berichten der Organisation die ursprünglichen Lebens- und Sprachformen der Organisation (= des Klienten) wieder.

²⁴ Dieser Aufteilung folgen auch Aldrich/Pfeffer (1976).

²⁵ Vgl. zur Frage der Sprachebenen auch ausführlich Kirsch (1997c), S. 269ff.

II. SCHLUBBEMERKUNG UND AUSBLICK

Die im Zusammenhang mit diesem Text betrachteten Forschungsarbeiten des Feldes machen eine differenziertere Betrachtung notwendig, um ein Resümee ziehen zu können. Zunächst einmal kann man festhalten, daß es den Beiträgen in aller Regel gelingt, spezifische Bereiche des Forschungsfeldes in einer aufschlußreichen Weise auszuleuchten und somit dabei zu helfen, organisatorischen Wandel und die damit einhergehenden Prozesse und Probleme besser zu verstehen. Man kann daher positiv feststellen, daß im Forschungsfeld nicht länger eine Illusion der Machbarkeit herrscht,²⁶ sondern es sich hin zu einer realistischeren Sichtweise von Veränderungsprozessen emanzipiert hat.

Was auffällt, ist, daß den betrachteten Arbeiten (und das gilt wohl für alle aktuell erscheinenden Beiträge zum Thema Wandel) kein von allen geteiltes Problemverständnis zugrunde liegt. Während die einen eine eigene empirisch oder theoretisch fundierte Begriffsprägung explizieren, verwenden andere ein mehr intuitives Verständnis dessen, was Wandel ist, ohne diese Frage näher zu thematisieren. Dies ist vor dem Hintergrund konstruktivistischer subjektiver Sichtweisen bzw. Weltbilder, die den einzelnen Beiträgen inhärent sind, zunächst auch nicht weiter verwunderlich, ja sogar zu begrüßen. Auf diese Weise bietet das Forschungsfeld dem Beobachter nämlich eine Vielzahl unterschiedlicher und gleichwertig sinnvoller, sich gegenseitig ergänzender, aber nicht unbedingt kompatibler Perspektiven, aus denen der Forschungsgegenstand betrachtet werden kann. Umgekehrt, und dies ist hier entscheidend, kann kein (aktueller) Beitrag identifiziert werden, der insoweit grundlegend ist, als daß ein Großteil der Verfasser sich wenigstens in Teilbereichen daran orientieren würde. Vielmehr konzentrieren sich aktuelle Forschungsbemühungen, wie diese Rezension auch wieder gezeigt hat, auf die Auseinandersetzung mit ausgewählten (durchaus bedeutsamen) Teilaspekten, ohne daß der einheitliche Versuch unternommen wird, die vorhandene Menge an Erkenntnissen in einem gemeinsamen Rahmen zu integrieren.

Es darf allerdings nicht vergessen werden, daß schon früh der Versuch unternommen wurde, Fragen des tiefgreifenden organisatorischen Wandels in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Betrachtungen zu stellen. So sieht beispielsweise Kirsch bereits

1973 die Notwendigkeit, daß sich die strategische Unternehmensführung (oder angewandte Organisationstheorie, wie er sie damals noch genannt hat) zu einer Disziplin entwickelt, "die sich mit Methoden zur Unterstützung unternehmenspolitischer Entscheidungen zur Planung und Durchsetzung tiefgreifender Veränderungen betriebswirtschaftlicher Systeme befaßt." (vgl. Kirsch 1973, S. 19). Die Mehrzahl der seit dieser Zeit veröffentlichten Beiträge lassen jedoch den Schluß zu, daß die Forschungsbemühungen im Feld des organisatorischen Wandels sich mehr auf die Betrachtung spezifischer Einzelfragen beschränken, jedoch keinen paradigmatischen Charakter haben.

Wenn auch das Forschungsfeld ein wenig orientierungslos scheint, darf daraus nicht der Schluß gezogen werden, daß das wissenschaftliche Interesse an der Auseinandersetzung mit dem zugrundeliegenden Phänomen, nämlich dem Wandel von Organisationen, gleichermaßen abnimmt. Vielmehr kann man vermuten, daß nun das Phänomen Wandel sozusagen im neuen begrifflichen Gewand des 'Strategic Change' als zentraler Bereich des Forschungsfeldes 'Strategisches Management' einen Relaunch erfährt. Hinweise darauf enthält beispielsweise der eröffnende Beitrag von David Hussey, einem der Gründer und Herausgeber des seit 1992 bestehenden 'Journal of Strategic Change', der im Editorial der ersten Ausgabe ausführte:

"The emphasis I see on strategic change is a logical step in the evolution of strategic management. (...) It does mean that traditional roles need to change, and that each should be seen as one part of an overall task that has to be conceived as an entity." (Hussey 1992, S. 1)

Die Hoffnung, die in diesem Zitat zum Ausdruck kommt, läßt für die Zukunft auf eine hochinteressante und auch spannende Entwicklung eines Forschungsfeldes schließen, das wohl erst noch am Anfang seiner (Neu-)Entwicklung steht.

²⁶ Hierzu läßt sich beispielsweise die Vorstellung einer Unternehmensführung im Sinne einer Sequenz von Formulierung und Implementierung zählen. Vgl. hierzu auch Ansoff et al. (1976).

LITERATURVERZEICHNIS

- Aldrich, H. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs 1979
- Aldrich, H./Pfeffer, J. (1976), *Environments of organizations*, in: *Annual Review of Sociology* 2 (1976), S. 79-105
- Ansoff, H./Declerck, R./Hayes, R. (Hrsg., 1976), *From strategic planning to strategic management*, London u.a. 1976
- Argyris, C./Schön, D. (1978), *Organizational learning. A theory of action perspective*, Reading/Mass. 1978
- Bourgeois, L. (1984), *Strategic management and determinism*, in: *Academy of Management Review* 9 (1984), S. 586-596
- Buchinger, K. (1997), *Supervision in Organisationen*, Heidelberg 1997
- Burrell, G./Morgan, G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*, London 1979
- Child, J. (1972), *Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice*, in: *Sociology* 6 (1972), S. 1-22
- Cohen, M./March, J./Olsen, J. (1976), *People, problems, solutions and the ambiguity of relevance*, in: *March/Olsen (Hrsg., 1976)*, S. 24ff.
- Dahrendorf, R. (1959), *Class and class conflict in industrial society*, London 1959
- Darwin, C. (1996), *On the origin of species*, Oxford 1996
- French, W./Bell, C. (1977), *Organization development*, Englewood Cliffs 1977
- Freudenberg, H. (1999), *Strategisches Verhalten bei Reorganisationen*, Wiesbaden 1999
- Gaitanides, M. (1998), *Business Reengineering / Prozeßmanagement*, in: *Die Betriebswirtschaft* 58 (1993) 3, S. 369-381
- Gaßner, W. (1999), *Implementierung organisatorischer Veränderungen – eine mitarbeiterorientierte Perspektive*, Wiesbaden 1999
- Goodman, P./Kurke, L. (1982) *Studies of change in organizations*, in: *Goodman, P. and Associates (Hrsg., 1982)*, *Change in organizations. New perspectives on theory, research and practice*, San Francisco u.a. 1982
- Greiner, L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, in: *Harvard Business Review* 50 (1972), S. 37-46
- Grossmann, E./Krainz, E./Oswald, M. (Hrsg, 1995), *Veränderung in Organisationen. Management und Beratung*, Wiesbaden 1995
- Grund, D. (1995), *Organisationsproblem von Wohlfahrtsverbänden*, in: *Rauschenbach, T./Sachse, C./ Olk, T. (Hrsg., 1995)*, *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*, Frankfurt 1995, S. 253-277
- Hammer, M./Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*, New York 1993
- Hannan, M./Freeman, J. (1977), *The population ecology of organizations*, in: *American Sociological Review* 82 (1977), S. 929-964

- Hannan, M./Freeman, J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge 1989
- Hayek, F. v. (1980), *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*. Band 1: Regeln und Ordnung, München 1980
- Hess, T./Brecht, L. (1996), *Business Process Redesign*. Darstellung und Vergleich bestehender Methoden, Wiesbaden 1996
- Hussey, D. (1992), Editorial, in: *Journal of Strategic Change* 1 (1992), S. 1-3
- Kieser, A. (1988), Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie: Darstellung und Kritik des Population-Ecology-Ansatzes, in: *Die Betriebswirtschaft* 48 (1988), S. 603-620
- Kieser, A. (1993), Evolutionäre Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg., 1993), *Organisationstheorien*, Stuttgart 1993, S. 243-276
- Kirsch, W. (1973), Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Kirsch, W. (Hrsg., 1973), *Unternehmensführung und Organisation*, Wiesbaden 1973, S. 15-40
- Kirsch, W. (1994), *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*, 4. Auflage, München 1994
- Kirsch, W. (1997a), *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*, München 1997
- Kirsch, W. (1997c), *Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen*, München 1997
- Kirsch, W. (1997d), *Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung*, München 1997
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979), *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart 1979
- Lockwood, D. (1956), Some remarks on 'The social system', in: *British Journal of Sociology* 7 (1956), S. 134-143
- Lewin, K. (1947), Frontiers in group dynamics. Social equilibria and social change, in: *Human Relations* 1 (1947), S. 5-41
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/Main 1984
- Luhmann, N. (1990), *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt/Main 1990
- Lynch, A. (1997), Gedankeninfektion. Wie Überzeugungen Menschen finden, in: *GDI Impuls* 3 (1997), S. 42-54
- March, J. (1994), *A primer on decision making. How decisions happen*, New York 1994
- March, J./Olson, J. (Hrsg., 1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen 1976
- Maturana, H. (1982), *Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*, Braunschweig u.a. 1982
- McKelvey, B. (1982), *Organizational systematics. Taxonomy, Evolution, Classification*, Berkeley 1982
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in strategy formation, in: *Management Science* 24 (1978), S. 938-948
- Nippa, M./Picot, A. (Hrsg., 1995), *Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum*, Frankfurt/Main u.a. 1995

- Pettigrew, A. (1985), *The awakening giant. Continuity and change in Imperial Chemical Industries (ICI)*, Oxford 1985
- Pettigrew, A. (1988), *Researching strategic change*, in: Pettigrew, A. (Hrsg., 1988), *The management of strategic change*, Oxford 1988
- Pettigrew, A./Ferlie, E./McKee, C. (1992), *Shaping strategic change*, London u.a. 1992
- Perich, R. (1993), *Unternehmungsdynamik*, 2. Auflage, Bern u.a. 1993
- Ringlstetter, M. (1995), *Konzernentwicklung*, München 1995
- Ringlstetter, M./Höllmüller, M./Kaiser, S. (i.V.), *Mobilisierung von Organisationen durch leistungsorientierte Vergütungssysteme*, Ingolstadt i.V.
- Ringlstetter, M./Schuster, M. (2001), *Organisatorischer Wandel als betriebswirtschaftliches Forschungsfeld*, in: *Die Betriebswirtschaft* 61 (2001), S. 349-369
- Rosove, P. (Hrsg., 1967), *Developing computer-based information systems*, New York 1967
- Schanz, G. (1975), *Einführung in die Methodologie der Betriebswirtschaftslehre*, Köln 1975
- Schreyögg, G./Eberl, P. (1998), *Organisatorisches Lernen: viele Fragen, noch zu wenig neue Antworten*, in: *Die Betriebswirtschaft* 58 (1998), S. 516-536
- Speel, H.-C. (1997), *A memetic analysis of policy making*, in: *Journal of Memetics* 1 (1997), S. 1-23
- Spencer Brown, G. (1979), *Laws of form*, New York 1979
- Stetter, T. (1994), *Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmensführung*, München 1994
- Taylor, F. (1911), *The principles of scientific management*, New York 1911
- Thom, N. (1992), *Organisationsentwicklung*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage 1992, Sp. 1477-1491
- Tichy, N. (1983), *Managing strategic change. Technical, political and cultural dynamics*, New York 1983
- Ulrich, H. (1984), *Management*, Bern 1984
- Ulrich, H. (Hrsg., 1976), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht*, Bern u.a. 1976
- Van de Ven, A./Astley, W. (1981), *Mapping the field to create a dynamic perspective on organizational design and behaviour*, in: Van de Veen, A./Joyce, W. (Hrsg., 1981), *Perspectives on organization design and behaviour*, New York 1981, S. 427-468
- Van de Ven, A./Poole, M. (1995), *Explaining development and change in organizations*, in: *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No. 3, S. 510-540
- Walgenbach, P. (1994), *Mittleres Management. Aufgaben, Funktionen, Arbeitsverhalten*, Wiesbaden 1994
- Watzlawick, P./Weakland, J./Fisch, R. (1974), *Change: Principles of problem formation and problem resolution*, New York 1974
- Wimmer, R. (Hrsg., 1992), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden 1992