

Guido Becke

**Überlebensfähigkeit durch radikalen
Unternehmenswandel – Balanceakt zwischen
Veränderungsdynamik und
reproduktiver Stabilität**

**artec-paper Nr. 125
August 2005**

ISSN 1613-4907



artec - Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7
Postfach 330 440
28334 Bremen
<http://www.artec.uni-bremen.de>

Inhalt

1.	Einleitung	2
1.1	Impulsgeber radikalen Organisationswandels.....	4
1.2	Zur Kontextualisierung der Organisationstransformation.....	7
1.3	Zentrale Fragestellungen und weiteres Vorgehen.....	10
2.	Organisatorischer Wandel	11
2.1	Idealtypen.....	12
2.2	Qualitäten	13
3.	Ansätze intendierten Wandels.....	14
3.1	Die Organisationsentwicklung.....	14
3.2	Die Organisationstransformation	17
4.	Dilemmata der Organisationstransformation	18
5.	Organisatorische Stabilität als Problem radikalen Wandels	20
5.1	Stabilitätsbedingungen im Verhältnis von Organisation und Umwelt.....	23
5.2	Sozialintegration als Stabilitätsvoraussetzung radikalen Wandels	27
5.2.1	Arbeits- und organisationskulturelle Veränderungen	28
5.2.2	Organisatorische Loyalitätsbindungen.....	30
6.	Gütekriterien für eine gelingende Organisationstransformation	33
7.	Fazit.....	38
	Zitierte Literatur	40
	Zum Autor	46

1. Einleitung

Wenn sich die Vertreter der 33 Mitgliedsunternehmen des Vereins ‚Les Hénokiens‘¹ jährlich treffen, so kommen dabei Unternehmen zusammen, die sich bei aller Vielfalt durch drei gemeinsame Merkmale auszeichnen: Sie existieren mindestens seit 200 Jahren, befinden sich seither im Familienbesitz und werden immer noch von einem Familienmitglied geleitet (o.V. 2004: 122). Damit gehören diese Unternehmen zu einer kleinen Garde von ‚Methusalems‘, denn selbst die ‚Lebenserwartung‘ multinationaler Konzerne aus der Fortune-Liste der 500 weltweit größten Unternehmen liegt im Durchschnitt nur zwischen 40 und 50 Jahren (de Geus 1998: 17). In der langen Bestandsdauer dieser Unternehmen spiegeln sich zum einen empirische Befunde der Organisationsforschung wider, wonach die Mortalität von Organisationen mit der zunehmenden Dauer ihres Bestehens abnimmt (Hasse/Krücken 2005: 51). Zum anderen legt das hohe Alter dieser Unternehmen die Vermutung nahe, dass familiengeführte Unternehmen sich offenbar durch eine stärkere Langfristorientierung wirtschaftlichen Handelns auszeichnen als dies bei Aktiengesellschaften der Fall ist. Die ausgeprägte Orientierung am ‚Shareholder Value‘ geht bei diesen Unternehmen mit einer Ausrichtung an eher kurzfristig realisierbaren hohen Profitmargen einher. Die Ausnahmeerscheinung der ‚Les Hénokiens‘ verweist zudem darauf, dass es diesen Unternehmen, offensichtlich gelungen ist, in sich verändernden Umwelten den beiden zentralen Erfolgskriterien von Unternehmen (Knyphausen-Aufseß 2000: 458 ff.), d.h. Gewinn- bzw. Ertragserzielung und der Sicherung der Überlebensfähigkeit, in hohem Maße gerecht zu werden. Über solch einen langen Zeitraum die Existenz eines Unternehmens zu sichern, lässt darauf schließen, dass diese Unternehmen eine unternehmensspezifische Lern- und Veränderungsfähigkeit entwickelt haben (siehe Becke 2001). Diese spiegelt sich darin wider, dass diese Unternehmen mit Blick auf interne und externe Veränderungen in ihrer Unternehmensgeschichte offenbar mehrfach einen intendierten Wandel erfolgreich eingeleitet und bewältigt haben.

Von einem Gelingen intendierten Organisationswandels soll hier die Rede sein, wenn dieser zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung beiträgt, also neben der Wettbewerbs- auch die Überlebens- bzw. die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen längerfristig verbessert (siehe auch Willke 1994: 171)². Die Überlebensfähigkeit steht allerdings nicht für sich allein, sondern ist stets im Hinblick auf ihre Anschlussfähigkeit an die internen Strukturen bzw. die Verfasstheit einer Organisation und an die relevanten Umwelten einer Organisation zu betrachten (siehe Türk 1989: 100). Das Erfolgskriterium für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen bildet das Kriterium der organisatorischen Effektivität. Es kennzeichnet die Fähigkeit, „aus der Perspektive der „Stakeholder“ – derjenigen, die Ressourcen zur Verfügung stellen, auf die das Unternehmen angewiesen ist – akzeptable Ergebnisse und Aktivitäten zu generieren“ (Knyphausen-Aufseß 2000: 458). Der Begriff des Stakeholders umfasst „Individuen

¹ Der Name ‚Les Hénokiens‘ spielt auf eine alttestamentarische Person an: Henoah, Sohn Jareds aus dem Geschlecht Seths, war der Vater Methusalems, der auch in Zeiten des demografischen Wandels das für uns unvorstellbare Alter von 969 Jahren erreicht haben soll (Rienecker 1988: 585 und 919). Der Name des Vereins symbolisiert das Selbstverständnis seiner Mitglieder: Eigentümer des Unternehmens zu sein, bedeutet zugleich die ‚Elternrolle‘ so anzunehmen und auszuüben, dass die Unternehmen als ‚Kinder‘ der Familieneigentümer sich möglichst gedeihlich und langfristig weiterentwickeln sollen. Darin spiegeln sich meines Erachtens zwei spezifische Prinzipien der Unternehmensführung wider, die eher in familiengeführten Unternehmen bedeutsam sind: die Fürsorglichkeit für das Unternehmen und zumindest indirekt auch für dessen Mitglieder sowie das Nachhaltigkeitsprinzip im Sinne der erhaltenden Nutzung der internen und externen Ressourcenbasis des Unternehmens (siehe Müller-Christ/Hülsmann 2003: 247).

² Mein besonderer Dank gilt Eva Senghaas-Knobloch und Ulrich Dolata für ihre wertvollen Anregungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags.

oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind“ (Freeman 1984: 25). Vor dem Hintergrund eines solchen Verständnisses sozialer Anspruchsgruppen sehen sich Unternehmen, besser gesagt: die Unternehmensleitung, mit diversen Interessengruppen konfrontiert. Diese umfassen neben Kunden und Bürgerinnen, Lieferanten, Aktionären, politischen Institutionen auf unterschiedlichen politischen Handlungsebenen, Medien, Verbänden und sozialen Bewegungsorganisationen auch die Beschäftigten eines Unternehmens (siehe Staehle 1999: 428). Wenn sich das Kriterium der organisatorischen Effektivität auch auf die Anspruchsgruppe der Beschäftigten bezieht, so wird damit deutlich, dass die Berücksichtigung ihrer Interessen als ein wichtiger Beitrag zur Überlebensfähigkeit von Unternehmen betrachtet wird (ebd.: 434 ff.)³.

Überlebensfähigkeit setzt daher die soziale Legitimität des Unternehmens bei diversen Anspruchsgruppen voraus. Das Hervorbringen von aus der Anspruchsgruppenperspektive „akzeptablen Ergebnisse und Aktivitäten“ reproduziert die soziale Legitimität von Unternehmen. Eine solche Konzeptualisierung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen grenzt sich von potenziellen Lesarten organisatorischer Überlebensfähigkeit ab, die für das Überleben von Unternehmen eine Destruktion oder gravierenden Schädigung relevanter Unternehmensumwelten oder Anspruchsgruppen in Kauf nehmen. Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen setzt in längerfristiger Perspektive vielmehr eine Koexistenz mit relevanten Umwelten voraus (siehe auch Müller-Christ/Remer 1999), in denen Unternehmen ihre soziale Legitimität reproduzieren können. Organisationstransformationen, die eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ermöglichen, erweitern oder erhöhen in diesem Sinne nicht nur die Reproduktionschancen der betreffenden Organisation, sondern auch ihrer Umwelten (Türk 1989: 100).

Legitimität als Quelle für die organisatorische Überlebensfähigkeit relativiert die Relevanz von Effizienz als zentraler Erfolgsfaktor für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen (Hasse/Krücken 2005: 51). Dies wird vor allem in empirischen Befunden der neo-institutionalistisch geprägten Organisationsforschung deutlich, die unter anderem der Frage nachgeht, warum selbst Unternehmen, die ökonomisch ineffizient wirtschaften, ihre Überlebensfähigkeit mitunter über längere Zeiträume sichern können. Demnach vermögen nicht profitabel wirtschaftende Unternehmen Ressourcen zu mobilisieren, die für ihre Überlebensfähigkeit bedeutsam sind, wenn es ihnen gelingt soziale Legitimität und Rückhalt in ihren Organisationsumwelten aufrechtzuerhalten (Meyer/Zucker 1989). Beispiele hierfür sind Unternehmen der Montanindustrie, denen z.B. aufgrund ihrer hohen beschäftigungs- oder energiepolitischen Bedeutung über längere Zeiträume eine staatliche Förderung zuteil wird, die ihren Fortbestand ermöglicht. Ein anderes Beispiel bilden renommierte Unternehmen als Flugschiffe von Medienkonzernen, die trotz Auflagenrückgänge bzw. massiver Einbrüche bei Werbeeinnahmen nicht veräußert oder geschlossen werden, da sie für Konzerne nach wie vor eine hohe symbolische Bedeutung haben, wie z.B. die Tageszeitung ‚Die Welt‘ innerhalb des Springer-Konzerns.

Während sich das Unternehmensziel der Überlebensfähigkeit am Kriterium organisatorischer Effektivität orientiert, richtet sich das Ziel der Gewinnerzielung bzw. der Wettbewerbsfähigkeit am Effizienzkriterium aus. Prima vista handelt es sich um zwei grundsätzlich differente Erfolgsmaßstäbe wirtschaftlichen Handelns. De facto sind beide Erfolgskriterien wirtschaftli-

³ Der Ansatz des strategischen Managements erklärt in seinem Anspruchsgruppenkonzept Beschäftigte zu externen Interessengruppen. Eine solche Klassifizierung erscheint mehr als fragwürdig, handelt es sich bei Beschäftigten doch um Organisationsmitglieder, die gleichwohl spezifische arbeitsbezogene Interessen und Erwartungen gegenüber ihrem Arbeitgeber hegen. So lassen sich nach Friedrich Fürstenberg (1977: 34 f.) drei Grundlegende arbeitsbezogene Interessenlagen von Beschäftigten unterscheiden: Das Verwertungsinteresse an der eigenen Arbeitskraft, das Erhaltungsinteresse der persönlichen Gesundheit und Qualifikation und das arbeitsbezogene Gestaltungsinteresse.

chen Handelns jedoch oft interdependent: Ein Unternehmen, das nicht in der Lage ist, profitabel zu wirtschaften, also z.B. keinen (hinreichenden) Profit für Aktionäre erzielt, riskiert seine Überlebensfähigkeit, da es zumindest in mittel- oder längerfristiger Perspektive die Unterstützung seiner Aktionäre zu verlieren droht (Knyphausen-Aufseß 2000: 462). Wenn Unternehmen hingegen zwar durchaus profitabel wirtschaften, ihre ökonomischen Aktivitäten allerdings die Interessen relevanter sozialer Anspruchsgruppen verletzen oder mit einer gravierenden Beeinträchtigung der Umwelt- und Lebensqualität verbunden sind, so kann dies vermittelt über eine öffentliche Skandalisierung des Unternehmens Reputations- und Legitimitätsverluste nach sich ziehen, die sich letztlich auch in ökonomischen Verlusten niederschlagen und die Unternehmensexistenz bedrohen können (siehe Dyllick 2003).

1.1 Impulsgeber radikalen Organisationswandels

Das Problemfeld eines nachhaltig wirksamen intendierten Organisationswandels hat seit den 1980er Jahren eine zunehmende Aufmerksamkeit in der wirtschaftlichen Teilöffentlichkeit sowie in der Organisationsforschung und -beratung erfahren. Im Vordergrund des Interesses steht dabei eine fundamentale und möglichst zügige intendierte Transformation von Unternehmen. Unternehmenskrisen oder sich abzeichnende Umweltveränderungen, die von entscheidungsmächtigen Akteurskoalitionen in Unternehmen antizipiert und als gravierend bewertet werden, bilden zentrale Auslöser für eine geplante Organisationstransformation (vgl. Staehle 1999; Sorge/Witteloostuijn 2004). Von besonderer Relevanz ist für Unternehmen der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Beziehungen zu den für sie jeweils relevanten Umwelten: Letztere stellen nicht nur Ressourcen bereit, auf die Unternehmen existenziell angewiesen sind, sondern sie sind zudem für die ökonomisch wirksame Nachfrage unternehmensbezogener Produkte und Dienstleistungen von zentraler Bedeutung (vgl. Scott 1986: 41; Endruweit 2004: 262). Bei diesen Umwelten handelt es sich z.B. um externe Ressourcenquellen, Beschaffungs- und Absatzmärkte, Branchen, Arbeitsmärkte und rechtliche oder politische Institutionen. Die Antwort- und Resonanzfähigkeit von Unternehmen auf Umweltveränderungen kommt darin zum Ausdruck, diese möglichst frühzeitig als für das Unternehmen kritische Ereignisse oder Gelegenheitsfenster wahrzunehmen, zu definieren und in ergebnisoffenen Interaktionsprozessen mit ihren relevanten Umwelten Einfluss- und Gestaltungschancen zu wahren und zu erschließen (vgl. Schreyögg 1998: 325 ff.; Hatch 1997: 76 ff)⁴. Da zwischen

⁴ Das organisationstheoretische Konstrukt der „globalen Umwelt“ von Organisationen bietet sich an, um folgende Teilumwelten von Unternehmen als Organisationen zu unterscheiden (vgl. Hatch 1997: 68-71; Schreyögg 1998: 318 f.): Die politisch-rechtliche Umwelt umfasst die politisch tätigen Akteure, Institutionen, Verfahren und kodifizierten normativen Regelungen auf einzelstaatlicher, supranationaler bzw. internationaler Ebene, die sich mit der Regulierung von wirtschaftlichem Handeln und von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen befassen. Die sozio-kulturelle Umwelt verweist auf die in einer Gesellschaft existenten Werthaltungen, Normen und Handlungsorientierungen, die auch das Verhalten wirtschaftlicher Akteure und die Arbeits-, Berufs- und Handlungsorientierungen von Erwerbstätigen beeinflussen. Die ökonomische Umwelt der Unternehmen umfasst die Arbeits-, Finanz- sowie die Absatz- und Beschaffungsmärkte für Güter und Dienstleistungen auf sektoraler, regionaler, staatlicher, supranationaler und internationaler Ebene. Darüber hinaus sind Unternehmen eingebunden in eine sozial-ökologische Umwelt. Das globale, aber begrenzte biophysische Lebenserhaltungssystem ist eine zentrale Existenzvoraussetzung für Menschen und ihre diversen Tätigkeiten. Die bisher genannten Teilumwelten sind in diesem globalen ökologischen System verankert. Menschen greifen durch ihr Handeln, vor allem durch ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten und ihr Arbeitshandeln in das ökologische System ein, indem sie es als Ressourcenquelle materieller Inputs und als Senke für anthropogen verursachte Emissionen und Abfälle nutzen (Constanza u.a. 2001: 7). Aufgrund dieser Eingriffe und der globalen ökologischen Effekte menschlichen Handelns ist hier die Rede von einer von Menschen umgestalteten, d.h. vergesellschafteten Natur (Giddens 1997: 277 ff.) als sozial-ökologische Umwelt. Dieses heuristische Schema von Teilumwelten ermöglicht es, die Komplexität und Vielfalt von Organisationsumwelten zu reduzieren und relevante Teilumwelten zu identifizieren.

Organisationen und ihren relevanten Umwelten eine Interdependenzbeziehung besteht, sind Unternehmen zwar einerseits von ihren Umwelten abhängig, können andererseits aber in ergebnisoffenen Interaktionsprozessen gleichwohl auch Einfluss- und Gestaltungschancen gegenüber relevanter Umwelten wahren und eröffnen (vgl. Schreyögg 1998: 325 ff.; Hatch 1997: 76 ff). Solche Potenziale erschließen sich z.B. bei einer marktbeherrschenden Stellung von Unternehmen, durch die Bildung interorganisatorischer Netzwerke und Lobbyismus im Vorfeld politischer Entscheidungsprozesse oder durch die Mitarbeit an Umwelt- und Sozialstandards, welche die soziale Reputation bei Kunden und Auftraggebern erhöhen.

Als zentrale Impulsgeber für Prozesse der Unternehmenstransformation erweisen sich Unternehmenskrisen und gravierende Veränderungen in den relevanten Umwelten von Unternehmen, vor allem die politischen und ökonomischen Zäsuren Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre: Im Zuge der ökonomischen Globalisierung, d.h. der intensivierten Internationalisierung ökonomischer Prozesse und Aktivitäten, büßen nationale Märkte, Volkswirtschaften und Einzelstaaten ihre dominante Position ein, während auf globaler Ebene noch zu wenig Institutionen, verbindliche Abkommen und Formen der politischer Regulierung wirtschaftlicher Aktivitäten existieren (Gruppe von Lissabon 2001: 20). Globale bzw. transnational agierende Konzerne mit internationalen Kapitaleigentümerstrukturen und Unternehmensnetzwerke werden zu einem zentralen Akteur in der globalisierten Wettbewerbsökonomie (vgl. Reich 1993; Castells 2001). Fusionen, Aufkäufe und feindliche Übernahmen sowie strategische Allianzen von zumeist begrenzter inhaltlicher Reichweite und Dauer dienen dazu, die ökonomische Machtposition und Wettbewerbsfähigkeit globaler Unternehmen zu stärken und fördern zugleich ökonomische Konzentrationsprozesse. In der politischen Umwelt von Unternehmen erfolgte in vielen westeuropäischen Industriestaaten und auf der Ebene der Europäischen Union ein grundlegender Wandel zu tendenziell neoliberalen Politikmustern. Dieser Wandel wird durch die drei politischen Prozesse der Privatisierung öffentlicher Unternehmen und Aufgaben, der Liberalisierung von Märkten – allen voran die Finanz- und Kapitalmärkte – sowie der Deregulierung von Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards forciert, die zu einer Entfaltung von Marktkräften als Voraussetzung für Wirtschaftswachstum beitragen sollen (Gruppe von Lissabon 2001: 63 ff.). Die Realisierung eines gemeinsamen europäischen Wirtschaftsraums und die Etablierung kapitalistischer Wirtschaftsstrukturen in den mittel- und osteuropäischen Staaten eröffnen westeuropäischen Unternehmen nicht nur neue Wettbewerbs- und Standortverlagerungsoptionen, sondern konfrontieren sie je nach Branche und Produktspektrum bzw. Dienstleistungen auch mit erhöhter Preis- und Kostenkonkurrenz (Immerfall 1999).

In Anbetracht des intensivierten Wettbewerbs geriet auch das in vielen Industriesektoren dominante fordistische Produktionsmodell in eine tief greifende Krise. Die standardisierte, hochgradig arbeitsteilige Massenproduktion erwies sich im Zuge der Herausbildung von Nachfragermärkten mit einer fluktuierenden und diversifizierten Nachfrage nach qualitativ hochwertigen und spezifischen Produkten sowie zunehmend wissensintensiven Dienstleistungen häufig nicht mehr als profitabel und wettbewerbsfähig (vgl. Dörre 2003: 12; Boyer/Freyssenet 2003: 73 ff.). Dies veranlasste Unternehmen zu einem Wechsel von Produktions- und Angebotsstrategien, der durch einen tief greifenden Umbau von Unternehmensstrukturen und eine Veränderung ihrer Grenzziehungen zu relevanten Umwelten flankiert wurde (vgl. Sennett 1998; Moldaschl/Sauer 2000).

Organisationskrisen entstehen zum einen durch eine unzureichende Wahrnehmung oder Bearbeitung von Umweltveränderungen, d.h. wenn bisherige Bemühungen einer verbesserten

Zwischen den diversen Teilumwelten können Überschneidungs-bereiche und Interdependenzen existieren (vgl. Hatch 1997: 71; Schreyögg 1998: 319).

Passfähigkeit zwischen einer Organisation und ihren relevanten Umwelten scheitern (Weick/Quinn 1999: 362). Zum anderen können Krisen auch auf interne Ursachen zurückzuführen sein (Staehele 1999: 904). Interne Krisenursachen bilden z.B. Führungsprobleme, wie eine unregelmäßige Nachfolge an der Unternehmensspitze oder aber ein Führungsverhalten, das Mitarbeiterinnen, die über ein unverzichtbares Expertenwissen verfügen, dazu veranlasst, das Unternehmen zu verlassen. Schließlich können Fehlentscheidungen des Managements eine Unternehmenskrise auslösen. Sie sind ein Beispiel dafür, dass interne und externe Krisenanlässe oftmals interdependent sind (ebd.). Da Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit auf die Beschaffung externer Ressourcen und die erhaltende Nutzung von Ressourcenquellen angewiesen sind (Müller-Christ/Remer 1999), können Fehlentscheidungen des Managements in eine Unternehmenskrise münden, wenn externe Ressourcenquellen übernutzt werden, dies steigende Beschaffungskosten induziert sowie dadurch mittel- bis längerfristig die Existenzgrundlage von Unternehmen bedroht wird. Unternehmenskrisen können auch dadurch entstehen, dass Unternehmen bzw. ihre Lieferanten im Zuge ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten soziale bzw. ökologische Normen und Standards missachten oder verletzen und Anspruchsgruppen ein solches Unternehmensverhalten öffentlich skandalisieren (vgl. Schwartz/Gibb 2000; Klein 2001). Unternehmensziele erweisen sich als problematisch, wenn sie aus Sicht sozialer Anspruchs- und Konsumentengruppen eine Delegitimierung erfahren (Scott 1986: 41 f.), wie z.B. die Produktion und Verbreitung gentechnisch manipulierter Lebensmittel in vielen Staaten der Europäischen Union. In beiden Fällen ist die Krisensituation eng verknüpft mit sozialen Reputations- und Legitimitätsverlusten von Unternehmen. Ein intendierter Organisationswandel ist dann nicht nur auf eine ökonomische Schadensbegrenzung und -prävention, sondern auch auf die Wiederherstellung von sozialer Legitimität und Reputation ausgerichtet.

Bereits ein erster Blick in die Fachliteratur zum Veränderungsmanagement von Unternehmen offenbart, dass es sich bei Unternehmenstransformationen um ein äußerst schwieriges Unterfangen handelt: Vor dem Hintergrund sich dynamisch verändernder Umwelten wird oft ein beschleunigter bzw. tief greifender Organisationswandel postuliert, um die Passfähigkeit zwischen Unternehmen und ihren relevanten Umwelten aufrechtzuerhalten. Beispiele für diese Annahme finden sich im Bereich der Unternehmens- und Organisationsberatung, wie z.B. in konzeptionellen Überlegungen zum ‚Change Managements‘ (vgl. Kulmer/Trebesch 2004; Hamel/Välíkangas 2004) sowie teilweise in theoretischen Konzepten zur Lernenden Organisation, die von der Permanenz organisatorischen Wandels ausgehen, also eine Nachhaltigkeit des Wandels postulieren (siehe Schreyögg/Noss 1998). Ein beschleunigter bzw. radikaler Unternehmenswandel erhöht demnach ihre Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit. Diese Kausalitätsannahme ist empirisch allerdings nicht evident. Vielmehr zeigen diverse empirische Studien zu Prozessen der Unternehmenstransformation in Verbindung mit Personal- und Stellenabbau in den 1990er Jahren, dass die damit verbundenen ökonomischen Gewinn- und Kostensenkungserwartungen sich oft nur in begrenztem Maße erfüllten. Zudem beeinträchtigen unbeabsichtigte Folgewirkungen der Restrukturierungsmaßnahmen, wie z.B. Loyalitätseinbußen auf Seiten von Beschäftigten, die ökonomische Leistungsbilanz von Unternehmen teilweise erheblich. Langfristige Leistungs- und Überlebenspotenziale wurden demnach häufig zugunsten kurzfristig ausgerichteter Effizienz- und Produktivitätssteigerungen vernachlässigt (vgl. Sorge/Witteloostuijn 2004; Burke/Cooper 2000).

1.2 Zur Kontextualisierung der Organisationstransformation

Das Problemfeld der Organisationstransformation ist in mehrfacher Hinsicht zu kontextualisieren: Zunächst können sich Transformationen auf unterschiedliche Typen von Organisationen beziehen. Zweitens sind Organisationen in je spezifischen Umwelten verankert sind. In dynamischeren Umwelten ist beispielsweise eher eine Organisationstransformation zu erwarten als in Umwelten, die sich durch eine vergleichsweise hohe Stabilität auszeichnen. Drittens sind unterschiedliche, d.h. exogene und endogene Anlässe von Organisationstransformationen zu unterscheiden (siehe Endruweit 2004: 262 ff.).

Exogener Wandel ergibt sich aus der Interdependenz zwischen Organisationen und ihren relevanten Umwelten. So sind Unternehmen z.B. abhängig von ihren Umwelten als Ressourcenquelle des Wirtschaftens. Relevante Umwelten bilden überdies Absatzmärkte für die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen. Sie sind auch in symbolischer Hinsicht bedeutsam für Unternehmen, da die öffentliche Reputation von Unternehmen in diversen Umwelten die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen beeinflusst. Exogene Anlässe der Organisationstransformation bilden z.B. neue technologische Innovationen, politische Handlungsprogramme oder die politische Regulierung wirtschaftlichen Handelns, marktliche Veränderungen und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, wie z.B. der demografische Wandel.

Unternehmen verfügen auf der einen Seite über eigene begrenzte Handlungspotenziale zur Einflussnahme auf ihre relevanten Umwelten. Auf der anderen Seite hat ein exogen induzierter Wandel nicht selten den Charakter einer fremdbestimmten Organisationstransformation, die sich weitgehend dem Entscheidungs- und Einflussbereich des Managements bzw. relevanter unternehmensinterner Akteure entzieht, da die eigentlichen Akteure intendierten Wandels sich außerhalb spezifischer Organisationen befinden (siehe Voß/Bauknecht 2004: 13). Meines Erachtens lassen sich diese fremdbestimmten exogen induzierten Organisationstransformationen zwei Typen radikalen Organisationswandels zuordnen: Bei dem ersten Typus handelt es sich um eine ‚verordnete Organisationstransformation‘: Veränderungsdruck wird in diesem Fall durch unternehmensexterne politische Akteure und Institutionen sowie durch Aufsichtsbehörden, die über Sanktionspotenziale gegenüber Unternehmen verfügen, ausgeübt. Ein Beispiel hierfür bildet die Verankerung des Prinzips des Gender Mainstreaming im Amsterdamer Vertrag der Europäischen Union, der 1999 in Kraft getreten ist. Dies hatte unter anderem zur Folge, dass Aspekte der Gleichstellung von Frauen und Männern in alle politischen Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen von Politik und öffentlicher Verwaltung zu integrieren sind (vgl. Krell et al. 2001; Goldmann 2005). Die rechtliche Verpflichtung öffentlicher Institutionen und Verwaltungen zur Umsetzung des Gender Mainstreaming stößt nicht nur innerhalb dieser Institutionen einen politisch intendierten Wandel in Richtung Geschlechterdemokratie an, sondern verpflichtet darüber hinaus Unternehmen und diverse Institutionen, die sich an durch Finanzmitteln der Europäischen Union geförderten arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Initiativen und Programmen beteiligen, dieses Prinzip innerhalb ihrer Vorhaben zu realisieren (z.B. im Rahmen des EQUAL-Förderprogramms der Europäischen Union). Beispiele für organisatorische Veränderungsprozesse, die durch ordnungsrechtliche Regulierungen initiiert werden, bilden das rechtliche Verbot von die Umwelt bzw. die Gesundheit gefährdenden Stoffen und Substanzen, wie z.B. das Verbot von FCKW oder Asbest. Industriesektoren bzw. Unternehmen, die solche Stoffe oder Substanzen bislang produziert haben, sind dann gehalten, diese durch umwelt- und gesundheitsverträglichere Stoffe und Substanzen zu substituieren (siehe Brand et al. 1997). Dies kann unter Umständen eine tief greifende Veränderung von Produktionsverfahren und Arbeitsprozessen zur Folge haben.

Seit Mitte der 1990er Jahre gewinnt angesichts der globalen Deregulierung der Kapital- und Finanzmärkte (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005; Huffschrift 1999) ein zweiter fremdbestimmter

Typus der Organisationstransformation an Bedeutung: die ‚finanzmarktgetriebene Unternehmenstransformation‘. Hauptakteure dieser Organisationstransformationen sind zum einen Großunternehmen, die als nationale Branchenführer ihre erheblichen Aktiengewinne für Übernahmen und Aufkäufe von Unternehmen einsetzen, um sich als transnationale ‚global player‘ zu etablieren. Sie veräußern dabei zugleich Geschäftsbereiche, die nicht mehr zur strategischen Neuausrichtung des Konzerns bzw. zu dessen Kerngeschäft passen (vgl. Huffschmidt 2005; Cartwright/Hudson 2000). Finanzmarktinduzierte Unternehmenstransformationen werden zudem durch nationale wie internationale Finanzinvestoren ausgelöst und forciert: Pensions- und Investmentfonds, allen voran Hedge-Fonds oder Private-Equity-Fonds, und Konzerne der Versicherungsbranche kaufen Unternehmen auf bzw. erwerben daran relevante Anteile, um für ihre institutionellen und privaten Investoren möglichst hohe Profitmargen zu realisieren. Im Falle einer Übernahme restrukturieren die strategischen Investoren die aufgekauften Unternehmen, um das Profitsteigerungspotenzial soweit wie möglich auszuschöpfen (vgl. Afhüppe et al. 2005; Huffschmidt 2005; Boos et al. 2004). Im Falle eines strategisch relevanten Anteilserwerbs üben sie erheblichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik aus. Sie können Unternehmensleitungen zu Restrukturierungsprozessen drängen, die auf möglichst hohe, kurz- bis allenfalls mittelfristig realisierbare Profitsteigerungen ausgerichtet sind (vgl. Afhüppe et al. 2005; Sennett 2005; Hirsch-Kreinsen 2005).

Diese aus der Perspektive einzelner Unternehmen fremdbestimmte Erscheinungsformen fremdbestimmter Organisationstransformation sind bisher noch unzureichend im Hinblick auf die Vermittlung zwischen externem Veränderungsdruck und unternehmensinternen Bewältigungsmustern, den Prozessverlauf solcher Organisationstransformationen und ihre konkreten Wirkungsmechanismen untersucht. Mit Blick auf die Frage der längerfristigen Überlebensfähigkeit ist noch weitgehend ungeklärt, unter welchen Bedingungen diese beiden Transformationstypen dazu beitragen können. So kann eine verordnete Unternehmenstransformation auch vor dem Hintergrund politischer Deregulierungs- und Marktöffnungsprozesse erfolgen, welche die Existenzbedingungen von Unternehmen auf bis dato quasi-oligopolistisch strukturierten Märkten grundsätzlich verändern. Ein Beispiel hierfür ist der Öffentliche Personennahverkehr (vgl. Becke 2002: 73 ff.; Projektgruppe Mobilität 2001: 11 ff.). Zugleich ist eine finanzmarktgetriebene Reorganisation von Unternehmen nicht stets mit einer Schwächung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen verbunden. Hier spielt womöglich eine wichtige Rolle, welche spezifischen Interessen strategische Investoren für ihre Klientel verfolgen. Aus der Diskussion um ein nachhaltiges Finanzinvestment ist beispielsweise bekannt, dass Pensionsfonds sich aufgrund ihrer stärkeren Sicherheitsorientierung bei ihren Unternehmensinvestitionen eher von längerfristigen Renditeerwartungen leiten lassen (vgl. Bals/Milke 2002; Rostock 2002).

Eine zentrale Gemeinsamkeit von verordneter und finanzmarktgetriebener Organisationstransformation besteht darin, dass in beiden Fällen unternehmensexterne Akteure die Intention verfolgen, Entscheidungsprozesse in Unternehmen strukturierend zu beeinflussen. Von diesen beiden Formen fremdbestimmten exogenen Organisationswandels ist allerdings ein exogen induzierter, aber emergenter Wandel zu unterscheiden, der jenseits spezifischer Handlungs- und Rationalitätslogiken betrieblicher oder unternehmensexterner Akteure erfolgt, also von Akteuren nicht intendiert wurde. Hierbei kann es sich z.B. um Marktdynamiken handeln, die aufgrund von nur begrenzt antizipierbaren Kundenpräferenzen die Nutzung bestimmter Produkte und Dienstleistungen begünstigt, anderen mitunter sogar in technischer Hinsicht avancierten Produkten eine weitaus geringere Nachfrage bescheren.

Hingegen handelt es sich bei endogenem Wandel um Veränderungen „ohne äußere Notwendigkeit, nur aus dem Inneren durchgeführte typtreffende Veränderungen der Organisation“ (Endrweit 2004: 263). Endogen induzierte Organisationstransformationen können z.B. in der

Antizipation zukünftiger Umweltveränderungen durch relevante unternehmensinterne Akteurskoalitionen oder in Verbindung mit einem internen Wechsel des Führungspersonals erfolgen. Endogener Wandel basiert auf einer selbst gewählten Organisationstransformation, d.h. der intendierte radikale Wandel wird autonom durch die Unternehmensleitung bzw. die entscheidungsmächtige Akteurskoalition innerhalb eines Unternehmens eingeleitet und forciert.

Im Hinblick auf das Kriterium der nachhaltigen Wirksamkeit von Prozessen der Organisationstransformation liegt die potenzielle Spannweite von Unternehmen zwischen zwei Extrempolen: Auf der einen Seite des Unternehmenspektrums befinden sich alteingesessene Familienunternehmen, die auf eine langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit ausgerichtet sind. Organisationstransformationen in solchen Unternehmen zeichnen sich eher durch eine Orientierung an langfristigen Unternehmenszielen aus. Sie messen der Reproduktion organisatorischer Identitätskerne eine eher hohe Bedeutung in Transformationsprozessen zu. Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich kurzfristig orientierte und finanzmarktgetriebene Reorganisationsprozesse börsennotierter privatwirtschaftlicher Unternehmen. Diese beiden skizzierten Pole werden im Folgenden ausgeklammert. Das Hauptaugenmerk gilt in diesem Beitrag Prozessen der Organisationstransformation in mittleren und größeren privatwirtschaftlichen Unternehmen, die sich auf einen tief greifenden, von der Unternehmensleitung geplanten und eingeleiteten Reorganisationsprozess richten.

Bevor nun das Problem der organisatorischen Transformation am Beispiel solcher Unternehmen näher beleuchtet wird, gilt es, sich die spezifischen Konstitutionsmerkmale von Unternehmen vor Augen zu halten. Ich gehe dabei von einem institutionellen Verständnis von Unternehmen aus (vgl. Schreyögg 1998: 9 ff.; Scott 1986: 35-42). Unternehmen als spezifischer Typus von Organisationen orientieren sich primär an dem Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen bzw. Erträgen auf Märkten und dem Ziel, ihr Überleben sowie ihre weitere Entwicklungsfähigkeit möglichst langfristig zu sichern (vgl. Knyphausen-Aufseß 2000: 458; Willke 1994: 171). Die innerorganisatorische horizontale wie vertikale Arbeitsteilung und die damit verbundene Koordination von Prozessen und aufgabenbezogener Tätigkeiten von Organisationsmitgliedern sind ihrer Intention nach auf die Realisierung der Zwecke und Ziele von Unternehmen ausgerichtet. Die Festlegung von Arbeits- bzw. Organisationsrollen ist eng verknüpft mit der hierarchisch-positionalen Autoritäts- und Machtstruktur in Organisationen. Macht bezieht sich hierbei auf die „Durchsetzung kollektiv verbindlicher Entscheidungen im Rahmen einer geltenden Herrschaftsordnung“ (Zündorf 1986: 35).

An jedem Unternehmen haben Individuen als Organisationsmitglieder teil. Sie bringen sich mit ihrer Subjektivität, ihren Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf je spezifische Weise in Unternehmen ein. Zwischen dem Unternehmen, repräsentiert durch die Unternehmensleitung, und diversen Beschäftigtengruppen entwickeln sich zumeist implizite, wechselseitige Erwartungsstrukturen des Gebens und Nehmens, die nicht arbeitsvertraglich geregelt sind, gleichwohl für die betriebliche Leistungs- und die betriebliche Sozialintegration hochgradig bedeutsam sind (siehe bereits Gouldner 1965). Mitgliedschaft in Unternehmen ist durch eine Partialinklusion gekennzeichnet, da die Unternehmensmitglieder in der Regel einer Vielzahl weiterer Organisationen und sozialer Verkehrskreise angehören (Scott 1986: 39). Auf der Grundlage von alltäglichen Interaktionsprozessen zwischen interdependenten Organisationsmitgliedern bildet sich in Unternehmen eine jeweils spezifische Organisationskultur heraus, die das Handeln der Organisationsmitglieder prägt und Sinn verleiht. Sie umfasst neben der strategischen, an Leitbildern orientierten Unternehmenskultur jene emergenten kulturellen Praktiken, gemeinsam geteilten Werte, sozialen Erwartungsstrukturen, Deutungsschemata sowie Handlungs- und Entscheidungs-routinen, welche Organisationsmitglieder im Rahmen der Bewältigung alltäglicher Probleme häufig implizit erlernt haben und als probate

Problemlösungswege an neue Organisationsmitglieder weitergeben (Schein 1995). Die Organisationskultur schließt damit auch jene alltäglichen Kulturmuster und -elemente ein, die von den Zielsetzungen und Vorgaben des Managements abweichen (Senghaas-Knobloch 2004: 37 f.). Von zentraler Bedeutung für Organisationskulturen sind die organisatorischen Basisannahmen, die das gemeinsam geteilte Weltverständnis der Organisationsmitglieder repräsentieren. Sie umfassen die als selbstverständlich erachteten Grundüberzeugungen, erlernten Werte, Realitätsannahmen und Gefühle, die den Organisationsmitgliedern im Alltagshandeln oft nicht gegenwärtig sind, aber gleichwohl eine zentrale Grundlage ihres Handelns und Denkens in Organisationen bilden (vgl. Schein 2003: 34 ff.; Schreyögg 1997: 96).

Entscheidungen in Organisationen lassen sich nur in begrenztem Maße qua hierarchisch-positionaler Macht durchsetzen, da selbst Unternehmensleitungen auf die Unterstützung anderer, mehr oder weniger gestaltungsmächtiger Akteure angewiesen sind. Das Zustandekommen und die Umsetzung von Entscheidungen erfolgt daher häufig im Rahmen unternehmensinterner, macht- und konsensgestützter Aushandlungsprozesse zwischen diversen Akteuren bzw. Akteurskoalitionen. Akteure haben ein Interesse daran, in Handlungs- und Entscheidungssituationen ihre Machtpositionen zu bewahren oder ihre Macht- und Einflusspotenziale (z.B. durch Koalitionsbildung) auszuweiten, indem sie ihre Kontrolle über betrieblich relevante Ungewissheitszonen (z.B. Fach- und Erfahrungswissen, Zugang zu relevanten Anspruchsgruppen) aufrechterhalten oder erweitern (Crozier/Friedberg 1979). Interessenkonflikte und Aushandlungsprozesse zwischen diversen unternehmensinternen Akteuren und Koalitionen bilden daher einen wesentlichen Einflussfaktor auf intendierten organisatorischen Wandel. Im Zuge von mikropolitischen Interaktions- und Aushandlungsprozessen können sich bis dato existente asymmetrische Machtbalancen zwischen Akteursgruppen verlagern, so dass neue Gelegenheitsfenster für organisatorischen Wandel entstehen können oder aber sich Widerstandspotenziale gegen Organisationswandel verstärken (vgl. Elias 1977; Becke 2002).

Organisationen sind zudem durch spezifische technologische Strukturen geprägt (Scott 1986: 40). Diese umfassen nicht nur die Produktions- oder Informations- und Kommunikationstechniken bzw. Werkzeuge, die zur Transformation von Inputs aus relevanten Organisationsumwelten (z.B. Rohstoffe, Materialien, Vorprodukte oder Informationen) in Outputs, d.h. Produkte oder (wissensbasierte) Dienstleistungen eingesetzt werden, sondern auch spezifische Techniken zur Lösung betrieblicher Probleme. Demnach können Unternehmen als soziotechnische Systeme verstanden werden, bei denen es auf eine gemeinsame, aufeinander bezogene Gestaltung des sozialen und technologischen Teilsystems ankommt, um betriebswirtschaftliche Ziele möglichst weitgehend in Einklang zu bringen mit arbeitsbezogenen Erwartungen und Interessen von Beschäftigten (Trist 1975). Die Entwicklung und Anwendung neuer Schlüssel- bzw. Basistechnologien, wie z.B. der Bio- und Gentechnologie oder aber der Informations- und Kommunikationstechnologie, kann sich in Unternehmen als ein wesentlicher Impulsgeber für organisatorische Veränderungsprozesse erweisen. Dabei ist nicht nur an eine Veränderung von Arbeits- und Produktionsprozessen sowie eine mögliche organisatorische Neustrukturierung von Unternehmen (z.B. die Bildung virtueller Unternehmensnetzwerke) sowie ihrer Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, sondern auch an eine neue strategische Ausrichtung von Unternehmen zu denken (vgl. Picot/Reichwald 1994; Dolata 2003).

1.3 Zentrale Fragestellungen und weiteres Vorgehen

Aus der bereits verdeutlichten Kluft zwischen Anspruch und Realität radikalen und beschleunigten Unternehmenswandels ergibt sich ein zweifacher Klärungsbedarf: Erstens stellt sich die Frage, wie Organisationstransformationen mit Blick auf eine nachhaltige Unternehmens-

entwicklung angemessen zu konzeptualisieren sind. Die Kernthese dieses Beitrags geht davon aus, dass sich der Erhalt bzw. die Reproduktion organisatorischer Stabilitätsbedingungen in Prozessen der Organisationstransformation als Voraussetzung für die (weitere) Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen erweist. Sie nährt damit Zweifel an Vorstellungen, eine gelingende Organisationstransformation erfordere einen schnellen und radikalen Wandel, der mit bisherigen Stabilitätsvoraussetzungen von Unternehmen weitgehend bricht. Zweitens ist im Hinblick auf die Gestaltung von Prozessen radikalen Wandels zu klären, welche Qualitäts- oder Gütekriterien sich dazu eignen, die Chancen einer im Hinblick auf die organisatorische Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit gelingenden Organisationstransformation zu erhöhen. Die erste Fragestellung hat primär einen analytisch-konzeptionellen Fokus, da sie darauf gerichtet ist, das Verständnis intendierten radikalen Organisationswandels zu verbessern. Hingegen zielt die zweite Fragestellung vor allem auf die praxisbezogene Gestaltung von Prozessen der Organisationstransformation. In diesem Sinne soll die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung dazu beitragen, das „Transformations- bzw. Gestaltungswissen“ (Voß/Bauknecht 2004: 8) mit Blick auf eine nachhaltig wirksame Unternehmenstransformation zu vertiefen und zu erweitern.

Das Problemfeld der Organisationstransformation wird in folgenden weiteren Schritten bearbeitet: Im zweiten Kapitel wird organisatorischer Wandel konzeptionell gefasst. Das daran anschließende dritte Kapitel widmet sich der vergleichenden Analyse der beiden zentralen Ansätze intendierten Organisationswandels: die Organisationsentwicklung und die Organisationstransformation. Das Hauptaugenmerk gilt dabei der Transformation als Ansatz radikalen Organisationswandels. Das vierte Kapitel behandelt zentrale Dilemmata der Organisations- transformation. Im Mittelpunkt des fünften Kapitels steht die zentrale These dieses Beitrags, wonach die Balance zwischen organisatorischer Veränderungsdynamik und der reproduktiven Stabilität organisatorischer Kerndimensionen von zentraler Bedeutung für eine Organisations- transformation ist, mit der beabsichtigt wird, neben der Wettbewerbsfähigkeit zugleich die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens zu fördern. Im sechsten Kapitel werden vier Gütekriterien für eine solche gelingende, nachhaltig wirksame Organisations- transformation vorgestellt: Gerechtigkeit, Kommunikation, Beteiligung und die organisations- interne Anerkennung von Emotionen. Im letzten Kapitel werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

2. Organisatorischer Wandel

Die Thematik organisatorischen Wandels hat seit den 1980er Jahre eine zunehmende Aufmerksamkeit in der Organisationsforschung und -beratung erfahren. Organisatorischer Wandel ist Ausdruck von Bewegung in der Zeit, d.h. der beobachteten Zustandsveränderung eines Merkmals zwischen zwei Zeitpunkten (vgl. Weik 1998: 138; Türk 1989: 52). Dies setzt erstens eine Definition des beobachteten Merkmals voraus, um eine Differenz als Veränderung erkennen und beobachten zu können (ebd.: 52 f.). Deutlich wird dabei, dass die Wahrnehmung von Wandel nicht unabhängig vom Blickwinkel des Beobachters ist. So können sich organisatorische Veränderungen aus der Warte einer distanzierten Beobachterin als Fluss von Ereignissen darstellen, die von gelegentlichen Episoden radikalen Wandels unterbrochen werden, während sie aus der Perspektive eines nahen Beobachters primär als laufender Prozess der Anpassung und Adjustierung im Sinne eines kontinuierlichen, inkrementellen Wandels erscheinen (Weick/Quinn 1999: 362). Zweitens lässt sich die Bedeutung beobachteter

Zustandsveränderungen nur abschätzen, wenn die Beobachterin sich dabei auf einen analytischen Bezugsrahmen bezieht. Türk (1989: 53 f.) schlägt hierzu vor, drei analytische Ebenen der Dynamik einer Organisation zu unterscheiden: Neben operativ-prozessualen Veränderungen kann sich Wandel auf die alltägliche Reproduktion der Organisation (z.B. durch Handlungskorrekturen und interne Sozialisationsprozesse) sowie auf die Ebene der Transformationsdynamik beziehen (ebd.: 53 f.). Letztere umfasst strukturelle Veränderungen, welche mit der existenten organisatorischen Identität vereinbar sind oder aber diese selbst grundlegend transformieren, so z.B. die Transformation eines öffentlichen Unternehmens in eine privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft, wie die Telekom AG (siehe exemplarisch Blutner u.a. 2000).

2.1 Idealtypen

Die vielfältigen Erscheinungsformen organisatorischen Wandels lassen sich anhand von zwei grundlegenden Idealtypen, d.h. episodischer und kontinuierlicher Wandel, beschreiben (vgl. Weick/Quinn 1999; Hartley 2002): Episodischer Wandel umfasst alle Formen des Organisationswandels, die eher selten, diskontinuierlich und intentional erfolgen (Weick/Quinn 1999: 365). Diese Form des Wandels setzt die organisationsinterne Wahrnehmung einer Divergenz zwischen den in einer Organisation vorherrschenden beharrenden Strukturen und kognitiven Schemata und den sich verändernden oder antizipierten Umwelтанforderungen voraus. Wenn die Organisation aus Sicht zentraler Akteure nicht mehr in der Lage ist, mit (zukünftigen) Veränderungen in ihren relevanten Umwelten Schritt zu halten, entfernt sie sich von ihren relativ stabilen Gleichgewichtsbedingungen. Episodischer Wandel findet somit als intendierte, d.h. geplante Intervention zur Wiederherstellung der (künftigen) Passfähigkeit zwischen der Organisation und ihren relevanten Umwelten statt. Ein solcher Wandel ist episodisch, da er sich auf spezifische, zeitlich abgrenzbare Perioden bezieht, in denen geplante Veränderungen herbeigeführt werden sollen. Episodischen Wandel ist ein intendierter Wandel, da er Entscheidungen einer Organisation bzw. der von mit einer geplanten Veränderung befassten Akteure voraussetzt, die Arbeits- und Funktionsweise einer Organisation grundlegend zu verändern (vgl. Staehle 1999: 899; Chin/Benne 1975: 43 f.). Allerdings ist nur von einer begrenzten Planbarkeit organisatorischer Veränderungsprozesse auszugehen. Akteure können mit organisatorischen Veränderungen zwar spezifische Ziele und Absichten verfolgen, der konkrete Verlauf und die Resultate des Veränderungsprozesses sind auf Grund der Eigendynamik und Komplexität sozialen Handelns allerdings kontingent und nicht von Anfang an zu antizipieren (Baecker 1998: 39 ff.).

Kontinuierlicher Wandel zeichnet sich durch beständige, quasi-evolutionäre und kumulative organisatorische Veränderungen aus (Weick/Quinn 1999: 375). Diese Form des Wandels verläuft auf der Grundlage kleinerer, kontinuierliche Anpassungs-, Modifikations- und Variationsprozesse im Alltagsgeschehen, in den alltäglichen Arbeitsprozessen, Routinen und Praktiken einer Organisation, die sich innerhalb und zwischen Organisationseinheiten, aber auch zwischen Organisationseinheiten und den Umwelten einer Organisation vollziehen. Sie bewirken eine inkrementelle Veränderung von Organisationen (vgl. Hartley 2002: 400; Weick/Quinn 1999: 375 ff.). Wandel wird hierbei als Konstante aufgefasst, denn wiederkehrende Interaktionen bilden eine zentrale Grundlage für das Organisieren und die kontinuierliche Entwicklung eines organisatorischen Antwortrepertoires in Relation zu neuen oder veränderten internen wie externen Anforderungen (ebd.: 375). Weick und Quinn (1999: 375 ff.) sehen in Improvisationen, Übersetzungen und Lernen drei grundlegende Erscheinungsformen inkrementellen Wandels: Improvisationen kommen in Variationen und Modifikationen von Arbeitspraktiken und der Veränderung sozialer Beziehungen bei neuen oder veränderten situ-

ativen Anforderungen zum Ausdruck. Sie sind vor allem dann von Bedeutung, wenn der zeitliche Abstand zwischen der Planung und Ausführung von Tätigkeiten sehr gering ist. Übersetzungen beziehen sich auf die Redefinition von Anforderungen und die Entwicklung spezifischer Bewältigungsstrategien in sozialen Handlungskontexten. Dabei kann es sich um Vorgaben oder neue Anforderungen an Beschäftigte seitens des Managements oder aber um Maßnahmen geplanten Organisationswandels handeln. Übersetzungen können Verfahren und Gremien des geplanten Wandels umgehen, ja mitunter auch unterlaufen. Sie können allerdings auch dazu beitragen, die Wirksamkeit geplanter Veränderungsmaßnahmen zu erhöhen, indem Akteure in spezifischen organisatorischen Handlungskontexten, wie z.B. in berufsfachlich geprägten Arbeitskulturen, Unbestimmtheiten ausfüllen bzw. Defizite beheben (Nagler u.a. 1999). Lernprozesse auf kollektiver und organisatorischer Ebene richten sich auf die Fähigkeiten und Wissensbestände einer Organisation. Sie können dazu beitragen, das organisatorische Antwort- und Handlungsrepertoire im Hinblick auf die Bewältigung von Umweltanforderungen zu erweitern, zu stärken oder aber auch einzuschränken (Weick/Quinn 1999: 377).

Meines Erachtens erfolgt inkrementeller Wandel überdies durch macht- und konsensgestützte Aushandlungsprozesse zwischen betrieblichen Akteuren, welche die asymmetrischen Machtbalancen in innerorganisatorischen Akteursfigurationen verschieben (vgl. Elias 1993; Becke 2002). Akteure, die über einen längeren Zeitraum allmählich relative Machtzuwächse verzeichnen, können diese als erweitertes Potenzial an Gestaltungsmacht nutzen, um sukzessive auch organisatorische Strukturveränderungen voran zu bringen. Kontinuierlicher Wandel kann eine Adjustierung gerichteten episodischen Wandels mit Bezug auf diverse innerorganisatorische Handlungskontexte fördern. Neben einer solchen Konvergenz ist allerdings auch eine Divergenz beider Veränderungsformen möglich. Beispiele hierfür sind das stillschweigende Unterlaufen intendierter Veränderungsmaßnahmen im Rahmen von Übersetzungen oder aber mikropolitische Prozesse, in denen es Akteuren um eine Blockade oder Diskreditierung gerichteten Organisationswandels geht, um ihre bisherigen Statuspositionen und Privilegien zu bewahren.

2.2 Qualitäten

Organisatorische Veränderungsprozesse können zwei unterschiedliche Qualitäten aufweisen (vgl. Argyris/Schön 1999: 35 ff.; Watzlawick u.a. 1992: 29 f.): Von einem Wandel erster Ordnung ist im Falle von Veränderungen „von einem internen Zustand zu einem anderen innerhalb eines selbst invariant bleibenden Systems“ die Rede (ebd.). Der Wandel erster Ordnung zielt damit auf eine inkrementelle Verbesserung, Effektivierung und Anpassung einer Organisation in Anbetracht zu lösender Probleme oder Aufgaben, ohne dabei die dominanten Bezugsrahmen oder Interpretationsschemata zu verändern. Veränderung hat dabei den Charakter von Handlungs- bzw. Fehlerkorrekturen und trägt zur alltäglichen Reproduktion einer Organisation bei. Die Reichweite des Wandels erster Ordnung erstreckt sich allenfalls auf die Ebene der organisatorischen Reproduktionsdynamik. Von diesem inkrementellen Veränderungstypus unterscheidet sich der Wandel zweiter Ordnung als eine „Metaveränderung“, die eine Organisation bzw. ein System selbst qualitativ verändert (ebd.: 30). Sie bezieht sich damit auf die Ebene der organisatorischen Transformationsdynamik. Der Wandel zweiter Ordnung schließt eine grundlegende Änderung der bisherigen Arbeits- bzw. Funktionsweise einer Organisation sowie eine qualitative Veränderung oder einen Austausch ihres bisher vorherrschenden Bezugsrahmen oder Interpretationsschemata ein (Stahle 1999: 900). Anders als bei Watzlawick u.a. konzipiert, handelt es sich nicht um grundsätzlich differente Typen des Wandels, da ein Wandel erster Ordnung durchaus in einen Wandel zweiter Ordnung umschlagen

kann (Schüle 1977: 114). Ein Wandel zweiter Ordnung kann sich demnach auch als ungeplantes und emergentes Resultat eines kontinuierlichen Wandels, d.h. von Modifikationen und Variationen von Alltagspraktiken über einen längeren Zeitverlauf in Organisationen einstellen (vgl. Hartley 2002: 400; Weick/Quinn 1999: 377). Kontinuierlicher Wandel vollzieht sich zwar in kleinen Veränderungsschritten. Wie aus der Kybernetik und der Chaosforschung bekannt ist, können (kumulative) kleine Veränderungen einen qualitativ neuen Zustand herbeiführen; dies gilt vor allem dann, wenn ein System ohnehin ‚am Rande des Chaos‘, also unter Bedingungen hoher Instabilität operiert oder ein hohes Maß an Interdependenz zwischen den Einheiten und Prozessen einer Organisation besteht (vgl. Morgan 1997; Weick/Quinn 1999; Briggs/Peat 1990). Überdies wird Weick und Quinn (1999: 379) zufolge oft übersehen, dass inkrementeller, kontinuierlicher Wandel eine Voraussetzung für radikalen episodischen Wandel bilden kann. Radikaler Wandel erscheint dann als „retrospective rewriting of what earlier micro-changes meant“ (ebd.).

3. Ansätze intendierten Wandels

In Anbetracht erhöhter Markt- und Wettbewerbsdynamik in unterschiedlichsten Branchen stellt sich die Frage nach geeigneten Ansätzen intendierten Organisationswandels, mit denen Unternehmen ihre Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit sichern können. Während bis in die 1980er Jahre hinein Ansätze der Organisationsentwicklung (OE) dominierten, gewinnen seither Ansätze der Organisationstransformation (OT) an Relevanz (Stace 1996). Im Folgenden werden die beiden Ansätze näher untersucht, um ihre Gemeinsamkeiten und Differenzen zu verdeutlichen und den relativen Bedeutungsverlust der Organisationsentwicklung zu erklären.

3.1 Die Organisationsentwicklung

Der Ansatz der Organisationsentwicklung⁵, der bereits in den 1940er Jahren entwickelt wurde und seither eine Ausdifferenzierung mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Gruppendynamik, Aktionsforschung und sozio-technischer Systemansatz) erfahren hat (vgl. Wimmer 2004; Trebesch 2004) geht von einer der Humanistischen Psychologie verpflichteten Kritik an bürokratisch bzw. fordistisch-tayloristisch strukturierten Organisationen aus. Er stellt die Überlegenheit bürokratischer Organisationsformen in Abrede, da diese durch ihre hierarchischen Herrschafts-, Befehls- und Kontrollmechanismen menschliche Subjektivität und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder nach Selbstentfaltung und Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit unterdrücken (vgl. Argyris 1975; Bennis 1975) und zugleich die Effektivität organisatorischer Prozesse durch geringes Engagement und Demotivation der Organisationsmitglieder schmälern. Organisationsentwicklung ist daher auf eine möglichst weitgehende Rücknahme bzw. Überwindung bürokratischer Strukturen ausgerichtet (Wimmer 2004). Sie geht von der

⁵ Sowohl für die OE als auch für die OT gilt, dass sich hierzu jeweils diverse Einzelansätze subsumieren lassen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Vielmehr werden übergreifende Gemeinsamkeiten dieser einzelnen Ansätze herausgestellt, um OE und OT näher zu analysieren. Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich um „eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaft unter Einbeziehung von Aktionsforschung“ (French/Bell 1990: 31).

Prämisse einer prinzipiellen Vereinbarkeit ökonomischer und sozialer Ziele der Unternehmenstätigkeit aus (Becker/Langosch 1995).

Der geplante Organisationswandel wird als Episode zwischen zwei Zuständen relativen Gleichgewichts konzipiert. Ausgangspunkt dafür bilden die feldtheoretischen Annahmen Kurt Lewins, wonach sich menschliches Handeln nur im Kontext psycho-sozialer Kräftefelder analysieren lasse. Dementsprechend werden auch Organisationen als Kräftefelder verstanden. Die relative Stabilität eines organisatorischen Kräftefelds ergibt sich, wenn eine Balance besteht zwischen jenen Kräften, die auf Veränderung drängen (z.B. Wünsche der Beschäftigten mit Blick auf verbesserte Arbeitsbedingungen) und denjenigen Kräften, die auf Bewahrung eines status quo ausgerichtet sind (z.B. Abwehrverhalten von Individuen auf Grund von Angst vor Veränderungen oder der Befürchtung, durch den Wandel Machtpotenziale einzubüßen). Stabilität und eine dauerhafte Überlebensfähigkeit von Organisationen basieren auf in der Balance gehaltenen dynamischen Kräften (vgl. Hatch 1997; Staehle 1999; Hersey/Blanchard 1977; Becker/Langosch 1995). Erhalten Beharrungskräfte die Oberhand, so geht der Widerstand gegen Veränderungen mit einer Verzögerung oder Verschleppung erforderlichen Wandels einher. Im Falle eines Übergewichts progressiver Kräfte wird organisatorischer Stabilität durch permanenten Wandel der Boden entzogen, so dass die Systemstabilität bedroht wird. Organisatorischer Wandel äußert sich im Übergang von einem vorhandenen zu einem neuen Gleichgewichtszustand der Kräfte, der die Problemlösungsfähigkeit von Organisationen verbessert. Auf Grund des hohen Gefährdungspotenzials der Verstärkung progressiver Kräfte setzen Promotoren der OE vor allem auf Veränderungsstrategien des Abbaus von Beharrungskräften (Staehle 1999). Lewins Modell des geplanten Wandels umfasst drei Phasen: In der Phase des Auftauens („unfreezing“) geht es darum, bei den Organisationsmitgliedern Motivation für Veränderung zu wecken und existente organisatorische und verhaltensbezogene Strukturen in Frage zu stellen. In dieser Phase werden der vorhandene Gleichgewichtszustand und die mit ihm verbundenen Verhaltensmuster destabilisiert, um (emotionale) Widerstände gegenüber Veränderungen abzubauen. Zum Beispiel kann die Notwendigkeit und Zielausrichtung des Organisationswandels verdeutlicht werden und bis dato existente Belohnungssysteme eingestellt werden. In der Übergangsphase des Wandels („moving“) kommt es darauf an, die Bewegungsrichtung des nunmehr instabilen Systems im Hinblick auf einen intendierten neuen Gleichgewichtszustand der Kräfte zu beeinflussen und veränderte Verhaltensweisen auf Basis neuer Informationen zu entwickeln (vgl. Hatch 1997: 353; Schein 1975: 129 f.). Hierzu können z.B. verhaltensbezogene Schulungen sowie die Entwicklung neuer Führungskonzepte und Arbeitsstrukturen beitragen. In der Phase des Wiedereinfrierens („refreezing“) erfolgt eine Konsolidierung des neuen Kräftegleichgewichts, d.h. neue organisatorische Strukturen werden institutionalisiert und die neu erlernten Verhaltensmuster sollen in die Persönlichkeit der Organisationsmitglieder und in die Gestaltung ihrer organisationsbezogenen Interaktionsbeziehungen integriert werden (z.B. durch die Stabilisierung neuer Kooperationsstrukturen, Handlungsrouninen und Interpretationsschemata betrieblicher Realität) (ebd.).

Der OE-Ansatz betont die prozessorientierte und partizipative Gestaltung des Organisationswandels, indem besonderes Augenmerk auf eine möglichst weit reichende und transparente Beteiligung von Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen an der Problemdiagnose, der Planung, Realisierung und Evaluation des Veränderungsprozesses gelegt wird (vgl. Spieß/Winterstein 1999: 158; Becker/Langosch 1995: 32 ff.). Die Subjektivität der Beschäftigten und ihre arbeitsbezogenen Interessen werden in diesem Ansatz des geplanten Organisationswandels anerkannt. Beschäftigte werden zu mitgestaltenden Akteuren des Organisationswandels. Erfahrungsorientiertes Lernen wird als Schlüssel für die Veränderung von Verhaltensstrukturen und Einstellungen von Organisationsmitgliedern betrachtet. In erfahrungsbezogenen und erlebnishaltigen Lernsituationen werden kognitive, emotionale und soziale Lerndimensionen miteinander verknüpft. Orte erfahrungs- und problemlösungsorientierten

Lernens bilden im Rahmen des OE-Ansatzes vor allem soziale Gruppen. Solche Lernprozesse ermöglichen Konsens und erhöhen die Identifikation mit Veränderungen, an denen Individuen beteiligt waren (Becker/Langosch 1995: 44 f.). Lern- und Problemlösungsprozesse in und zwischen verschiedenen Akteursgruppen bilden Dialogräume, in denen Organisationsmitglieder unterschiedliche Perspektiven und Interessen zur Sprache bringen und ihr systembezogenes Denken fördern können (ebd.). Einen hohen Stellenwert in der Veränderungskommunikation nehmen Feedbackprozesse ein, die eine doppelte Funktion erfüllen: Zum einen dienen sie als Impulsgeber für Lernprozesse, zum anderen ermöglichen sie eine Thematisierung und Bearbeitung tabuisierter Themen und Probleme. Feedbackprozesse und -verfahren leisten daher einen zentralen Beitrag zur Überwindung organisatorischer Entwicklungsbarrieren (Boos et al. 2004: 25). Veränderungsvorhaben sind auf eine aktive Unterstützung der Unternehmensleitung und weiterer betrieblich relevanter Fach- und Machtpromotoren angewiesen. Im Rahmen des OE-Ansatzes wird die Schlüsselrolle externer, zumeist sozialwissenschaftlich ausgebildeter Berater bzw. Aktionsforscherinnen als „change agents“ und Experten des Wandels besonders betont, die ihr methodisches und fachliches Wissen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und zur Lösung von damit verbundenen organisatorischen und kooperationsbezogenen Problemen einbringen (French/Bell 1990). Die klassische Trennung zwischen Beraterin/Forscher auf der einen Seite und Organisationsmitgliedern (als Untersuchungsobjekte) auf der anderen Seite, wird vor allem in der Aktionsforschung aufgehoben zugunsten eines „gemeinsamen kooperativen Handlungssystems“ (Rosenstiel u.a. 1995: 323). Im Vordergrund steht dabei die Prozessberatung im Rahmen des Organisationswandels. Der externe „change agent“ fungiert hierbei als Helfer, der das Unternehmen dazu befähigt, aus sich heraus Problemlösungen zu entwickeln und Veränderungen als Lernprozess zu organisieren (vgl. Schein 2000; Nagler 2001).

Der OE-Ansatz ist nicht zuletzt aufgrund des ihm zugrunde liegenden Verständnisses von Wandel in die Kritik geraten: Das OE-Konzept des Wandels geht von einer relativ hohen Stabilität organisationsinterner Strukturen aus, die mit einer vergleichsweise geringen Dynamik von Umweltveränderungen korrespondiert. Dies erklärt, weshalb sich der OE-Ansatz vorwiegend auf die organisationsinterne Seite des Wandels beschränkt. Relativ stabile Organisationsumwelten bilden eine wesentliche Voraussetzung für die Dominanz bürokratischer Organisationsstrukturen. Mit Ausnahme seiner sozio-technischen Variante gelingt es daher dem OE-Ansatz nicht, das Problem eines geplanten Organisationswandels im Kontext sich dynamisch verändernder Organisationsumwelten zu konzeptualisieren (vgl. Wimmer 2004; Trebesch 2004). Angesichts der erhöhten Diversität von Unternehmens- und Managementkonzepten seit Anfang der 1990er Jahre kann nicht mehr von einer Dominanz bürokratischer bzw. tayloristisch-fordistischer Produktions- und Arbeitsstrukturen die Rede sein (siehe Bosch 2000). Der OE-Ansatz bietet daher kaum Ansatzpunkte für einen intendierten Organisationswandel in Verbindung mit einem tief greifenden Umbau von Unternehmen (Wimmer 2004: 35); er bleibt weitgehend einem Wandel 1. Ordnung verhaftet. Die zentrale „Moving“-Phase als Übergangsstadium zu einem neuen organisatorischen Gleichgewichtszustand bleibt relativ unbestimmt (Staehele 1999: 593). Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Bedeutung struktureller Machtasymmetrien und Herrschaftsverhältnisse als Beharrungskräfte in organisatorischen Veränderungsprozessen tendenziell unterschätzt wird (Rosenstiel u.a. 1995: 330). Die unzureichende Berücksichtigung der Konflikt- und Machtdimension organisatorischen Wandels spiegelt sich zudem in der normativen Annahme des OE-Ansatzes einer gleichzeitigen Realisierbarkeit von sozialen und ökonomischen Zielen in Prozessen geplanten Wandels wider (vgl. ebd.; Trebesch 2004: 76). Ein weiteres Problem liegt darin, dass Veränderungsvorhaben der OE zwar auf konsensorientierte Partizipation setzen, nicht selten dabei aber der strategie- und zielorientierten Ausrichtung im Rahmen der OE zu wenig Beachtung geschenkt wird (Boos et al. 2004: 26). Da die Hierarchie den negativen Referenzpunkt der OE bildet,

werden hierarchische Entscheidungen im Ansatz der OE teilweise delegitimiert, obwohl sie in Veränderungsprozessen durchaus erforderlich sind, z.B. bei der Strategieentwicklung oder der Unternehmenssanierung (ebd.).

3.2 Die Organisationstransformation

Der Ansatz der Organisationstransformation steht insoweit in der Tradition des OE-Ansatzes, als er an dessen Logik des Organisationswandels festhält: Der intendierte Organisationswandel erscheint auch hier als deutlich abgrenzbarer Prozess mit definiertem Anfang und Abschluss. Der intendierte radikale Wandel wird weitgehend als Ausnahmefall im Organisationsgeschehen betrachtet (Schreyögg/Noss 1998: 7). Bei der Unternehmenstransformation handelt es sich um einen organisatorischen Strukturwandel in eine bestimmte intendierte Richtung bzw. mit spezifischen Zielen (siehe Voß/Bauknecht 2004: 10). Unternehmen sollen dabei möglichst das Leistungsniveau der Exzellenz erreichen und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern (Lang/Alt 2003: 286)⁶. Bei organisatorischen Transformationsprozessen handelt es sich um einen fundamentalen Strukturwandel im Sinne einer intendierten Beeinflussung von Unternehmen, der sowohl beabsichtigte als auch nicht intendierte Auswirkungen nach sich ziehen kann (siehe auch Voß/Bauknecht 2004: 12).

Organisatorischer Wandel wird auch als Wandel, der von einem alten, ungeeigneten zu einem neuen qualitativ besseren bzw. höherwertigen Gleichgewichtszustand der Organisation führt, konzeptualisiert. Organisationstransformation erscheint als „eigener Systemzustand“, dessen Funktion für die Bestandserhaltung eines Unternehmens darin besteht, diesen Übergang zu ermöglichen (Krizanits/Gamm 2004: 277). Sein primäres Ordnungsprinzip besteht demnach darin, die geltende Ordnung außer Kraft zu setzen (ebd.). Der Bedeutungsgehalt von OT-Ansätzen bezieht sich auf eine grundlegende und umfassende Veränderung von Unternehmen und ihrer kulturellen Tiefenstrukturen (Nevis 2000: 46). Dieser radikale und diskontinuierliche Wandel 2. Ordnung erstreckt sich auf alle Bereiche, einzelne Organisationsmitglieder und soziale Akteursgruppen in Unternehmen (vgl. Staehle 1999; Lang/Alt 2003). In Prozessen der Organisationstransformation erfolgt ein intendierter Bruch mit den bisherigen Strukturen, Strategien, impliziten Arbeitsverträgen und organisatorischen Paradigmen von Organisationen, so dass letztlich die Unternehmensidentität oft umfassend verändert wird (siehe Heitger et al. 2004: 223). Zugleich gilt es, ein neues Paradigma⁷ sowie darauf bezogene Organisations- und Verhaltensstrukturen, Arbeitsweisen, Normen und Werte sowie neue Geschäftsstrategien zu entwickeln und verankern, um existente oder zukünftige Umwelтанforderungen besser und schneller bewältigen zu können (Janta 2000: 202). Ansätze der Organisationstransformation verbinden daher arbeits- und organisationsstrukturelle mit organisationskulturellen Veränderungsprozessen (vgl. Schein 2003; Neubauer 2003). Die bis dato vorherrschenden kulturellen Tiefenstrukturen werden als eine zentrale Ursache für das strukturelle organisatorische Beharrungsvermögen gegenüber Organisationswandel betrachtet (Lang/Alt 2003: 295).

⁶ Prozesse der Organisationstransformation können nicht nur als Antwort auf eine akute Krise, sondern auch als präventiver radikaler Wandel eingeleitet werden. Dieser ist allerdings mit einem relativ großen Scheiternsrisiko und erheblichem internen Widerstandspotenzial verbunden, wenn das Unternehmen zu Beginn des Transformationsprozesses ‚gut aufgestellt‘ ist.

⁷ Lang und Alt (2003: 286) verstehen unter einem organisatorischen Paradigma eine „bestimmte Anzahl verbundener, hoch abstrakter Grundannahmen oder Metaregeln, also ein Weltbild..., welches die Werte, Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Mitglieder herausbildet und leitet und zugleich die Zwecke, die Prioritäten, Prozeduren und Strukturen der Organisation nachhaltig prägt“. Es weist eine große Ähnlichkeit mit Edgar Scheins (1995) Konzept der organisationskulturellen Basisannahmen auf.

Die konzeptionelle Neuorientierung intendierten Organisationswandels setzt indes an der erhöhten Umweltdynamik an, mit der Unternehmen seit Anfang der 1990er Jahre konfrontiert werden. Zentrale Auslöser und Impulsgeber des Organisationswandels werden nun vor allem in ökonomischen und politischen Unternehmensumwelten verortet.

Levy und Merry (1986) betonen das dialektische Verhältnis zwischen Veränderungsprozessen erster und zweiter Ordnung im Rahmen der Organisationstransformation: In Anbetracht einer Unternehmenskrise erweisen sich Problemlösungen erster Ordnung als ungeeignet, so dass sich die Krise tendenziell zuspitzt und die Leistungsfähigkeit der Organisation weiter abnimmt. Auf den durch die (neue) Unternehmensleitung initiierten Transformationsprozess als intendierten Wandel zweiter Ordnung folgt schließlich eine Phase der Stabilisierung, d.h. eine Institutionalisierung neuer Handlungsmuster in der Alltagspraxis, und weitere inkrementelle Anpassungen als Wandel erster Ordnung. Mit Blick auf die eigentliche Phase der Organisationstransformation lassen sich zwei komplementäre Strategien unterscheiden (vgl. ebd., Lang/Alt 2003): Demnach sollte in Unternehmen zunächst eine Transformationsstrategie verfolgt werden, in der die Notwendigkeit des radikalen Wandels gegenüber den Organisationsmitgliedern betont, eine neue Unternehmensvision entwickelt und gegenüber den Mitgliedern kommuniziert wird. Im Mittelpunkt steht dabei die intendierte Veränderung von Kognitions- und Deutungsmustern sowie Haltungen der Organisationsmitglieder im Hinblick auf den neuen intendierten Gleichgewichtszustand des Unternehmens. Dies schließt den Aufbau vertrauensbildender Maßnahmen in die neue Vision ein (Staehele 1999: 931), wie z.B. der Nachweis erster Erfolge und die explizite Förderung neuer Verhaltensmuster bei Beschäftigten (z.B. Übernahme von Eigenverantwortung). Die daran anschließende Transitionsstrategie zielt auf eine planmäßige Einführung und Institutionalisierung neuer Strukturen und Prozesse, wie z.B. Team- und Gruppenarbeit.

4. Dilemmata der Organisationstransformation

Theoretische Ansätze sowie Beratungskonzepte (z.B. Business Reengineering und Lean Management) zur Organisationstransformation weisen spezifische Begrenzungen auf, die auf verschiedene ungelöste Dilemmata zurückzuführen sind. Ein grundlegendes Dilemma besteht in dem Widerspruch zwischen einem teilweise ausgeprägten Steuerungs- und Veränderungsoptimismus im Hinblick auf intendierten radikalen Wandel einerseits und der sozialen Komplexität von Unternehmen andererseits. Darin manifestiert sich oft ein instrumentelles Organisationsverständnis, wonach es darauf ankomme, die zentralen Stellhebel bzw. Druckpunkte von Organisationen ausfindig zu machen, um tief greifende Veränderungsprozesse einzuleiten und umzusetzen, damit der angestrebte, mehr oder weniger klar umrissene Zielzustand eines Unternehmens realisiert werden kann (siehe die Kritik von Wimmer 2004a: 162 f.). Aus einer solchen Perspektive erscheinen beispielsweise die Kultur, die Strategie und die Aufbau- und Ablaufstruktur von Unternehmen als zentrale Transformationsvariablen, die seitens der Unternehmensleitung als zentrale Veränderungsagenten mit Hilfe von Beratern möglichst geschickt zu kombinieren und gestalten sind. Die „Machbarkeitsillusion“ intendierten Organisationswandels (Boos et al. 2004: 14) wird oft genährt durch Ansätze der klassischen Managementberatung, wonach Veränderungsvorhaben reduziert werden auf einen „Willensakt, eine Korrekturmaßnahme, die auf der Basis von objektivierbaren Analysen durchgeführt werden kann“ (ebd.: 23). Das instrumentelle Organisationsverständnis verkennt die soziale Komplexität von Unternehmen und ihrer rekursiven Strukturen, die in Interaktionsprozessen interde-

pendenter Organisationsmitglieder hervorgebracht, reproduziert bzw. verändert werden und ihrerseits das Handeln von Organisationsmitgliedern begrenzen und ermöglichen (vgl. Giddens 1988; Ortmann u.a. 2000; Schimank 2002). Sie unterschätzen dabei zugleich die unbeabsichtigten Folgen sozialen Handelns bzw. Intervenierens und deren Relevanz für weitere Prozesse des Organisierens (vgl. Elias 1977; Becke 2002; Schimank 2002).

Ein weiteres Dilemma bezieht sich auf die Rolle des Managements, das auf der einen Seite als zentraler Akteur und Träger der OT hervorgehoben wird (vgl. als Überblick Staehle 1999; Lang/Alt 2003), auf der anderen Seite aber oft selbst der Veränderung bedarf, um Prozesse der OT erfolgreich gestalten zu können. Aus einem Blickwinkel, der das Managements als zentralen Akteur der OT betrachtet, erfolgt der intendierte radikale Wandel als top-down-Initiative der Unternehmensleitung, die durch einen Kranz interner Experten und externer Beraterinnen unterstützt wird. Eine Beteiligung anderer Akteursgruppen an der Entwicklung neuer Unternehmensvisionen und Strukturen ist in den OT-Ansätzen kaum vorgesehen, sie bezieht sich allenfalls auf die Transitionsphase und spätere inkrementelle Anpassungsprozesse. Anders als in OE-Ansätzen ist die Beteiligung von Beschäftigten an organisatorischen Veränderungsprozessen von eher marginaler Bedeutung. Teilweise wird sogar eine ‚Bombenwurfstrategie‘ befürwortet, bei der Veränderungsvorhaben zentral geplant und ohne Beteiligung der Betroffenen qua positionaler Macht umgesetzt werden sollen. Dabei werden arbeitswissenschaftliche Aspekte und Erkenntnisse zu organisatorischen Veränderungsprozessen ignoriert, Beschäftigte primär als Kostenfaktoren und Beteiligung als zeit- und kostenintensives Unterfangen betrachtet (Rosenstiel 2003: 455 f.)⁸.

Der Unternehmensleitung wird eine dominante Akteursrolle zugewiesen, da sie die neuen Visionen für Unternehmen entwickeln und kommunizieren sowie die Motivation von Führungskräften und Beschäftigten mit Blick auf diese Visionen fördern soll. Gefragt sind nicht selten charismatische Führungspersönlichkeiten bzw. eine transformationale Führung, durch die Beschäftigte ermutigt, inspiriert und motiviert werden sollen, sich auf die neue Unternehmensvision einzustimmen und die damit verknüpften ambitionierten Ziele zu verfolgen (vgl. Neubauer 2003: 144 ff.; Doujak/Heitger 2005: 15). Bei charismatischer Führung ist allerdings zu beachten, dass sich Charisma im Alltag abnutzen kann, vor allem dann, wenn Führungskräfte nicht in der Lage sind, ihre außeralltäglichen Qualitäten in diversen Handlungssituationen stets erneut unter Beweis zu stellen (siehe bereits Weber 1956). Mit Blick auf charismatische und transformationale Führung ist zudem fraglich, ob Unternehmen in tief greifenden Umbruchphasen über entsprechende Führungspersönlichkeiten verfügen (Staehle 1999: 932); zudem besteht die Gefahr, dass die Loyalität der Belegschaft gegenüber dem Unternehmen schwindet, wenn charismatische Führungspersonen das Unternehmen verlassen (Stace 1996: 568). So belegen diverse Studien seit Anfang der 1990er Jahre die Herausbildung eines neuen Managertypus, für den Flexibilität in Gestalt von häufigeren Unternehmenswechselln und nur schwach ausgeprägter Unternehmensbindung ein Zeichen individueller Bewährung und des beruflichen Fortkommens bildet (vgl. Sennett 1998; Kotthoff 1995; Dörre 1999).

Die zentralen Akteure intendierten radikalen Wandels sind – ob sie sich dies zu Eigen machen oder nicht – selbst Teil des Transformationsprozesses (siehe Voß/Bauknecht 2004: 13). Ihre Veränderungs- oder Steuerungsinterventionen wirken daher nicht nur auf die organisatorischen Strukturen, sondern auch auf sie selbst zurück. OT-Ansätze unterschätzen jedoch oft

⁸ Diese Einseitigkeit der meisten OT-Ansätze rührt vermutlich daher, dass es sich dabei vorwiegend um US-amerikanische Ansätze handelt, die nicht ohne weiteres auf die Praxis der Unternehmensrestrukturierung in der Bundesrepublik Deutschland übertragbar sind. Zu beachten sind hierbei die institutionellen Kontexte, in die Unternehmen eingebunden sind. So zeigen empirische Studien, dass z.B. betriebliche Interessenvertretungen in Prozessen radikalen Unternehmenswandels häufig Reorganisationsprozesse aktiv und oft relativ erfolgreich im Sinne eines Co-Managements mitgestaltet haben (Kotthoff 1995).

das Erfordernis einer Selbstveränderung von Führungskräften und Führungskulturen. Damit verbindet sich die Vorstellung, die Unternehmensleitung könne als Agentin der OT die Organisation als Instrument nutzen, um ihre spezifischen Zielvorstellungen zu erreichen. Bei dieser instrumentellen Modellierung des Organisationswandels wird allerdings übersehen, dass das Management in der Regel selbst Teil des Problems ist, denn die Aufrechterhaltung und Verteidigung dominanter Strukturen und Prozesse sowie organisationskultureller Basisannahmen wird oft auch von Angehörigen unterschiedlicher Managementebenen mitgetragen. Damit verbinden sich positional gebundene Macht- und Einflusspotenziale, Führungsrollen und ggf. Privilegien, über die Angehörige des Managements verfügen und die im Falle der OT auf dem Prüfstand stehen (Wimmer 2004: 172 f.). Organisationstransformation bedeutet daher stets auch bis dato als selbstverständlich geltende Grundannahmen und Werte, bisherige Erfolgsmuster des Unternehmens und die eigenen Erfolge in Frage zu stellen (Schreyögg 2004). Die Organisationstransformation berührt daher die (berufliche) Identität und das Selbstverständnis von Führungskräften. Wimmer (2004: 172 f.) schlägt vor, die Selbstveränderung von Führungskräften und -kulturen zu befördern, indem diesen in Prozessen der Organisationstransformation Möglichkeiten der Klärung sowie der Veränderung ihrer Führungsrollen und der Weiterbildung geboten werden. Die Erfolgchancen und Reichweite intendierter organisatorischer Veränderungsprozesse lassen sich im Falle einer Selbstveränderung von Führungskulturen und -kräften erhöhen, zumal letztere dadurch ihre Glaubwürdigkeit in Veränderungsprozessen bei Beschäftigten stärken (vgl. Becke 2001; Wimmer 2004a).

Weitere potenzielle Dilemmata der Organisationstransformation ergeben sich aus den unterschiedlichen Ansprüchen an bzw. den Zielkriterien intendierten Organisationswandels (Remer 2005). Demnach sollte ein intendierter radikaler Organisationswandel im Sinne einer nachhaltigen Krisenbewältigung möglichst weitgehend den Kriterien der Schnelligkeit, der Fundamentalität, der Bestandserhaltung bzw. Überlebensfähigkeit und der Richtigkeit des Wandels gleichermaßen entsprechen. Richtigkeit meint hier die Realisierung der intendierten Ziele des Wandels ohne das Eintreten unerwünschter Effekte oder Nebenfolge (ebd.). Mit Blick auf den Anspruch der gleichzeitigen Realisierung dieser Kriterien des Veränderungsmanagements bezeichnet Andreas Remer dieses Kriterienbündel als „magisches Viereck“. Der scheinbar magische Charakter der Realisierung der vier Zielkriterien folgt daraus, dass diese Kriterien untereinander durch Inkompatibilitäten bzw. Ambivalenzen gekennzeichnet sind, die ihre gleichzeitige Erfüllung erschweren bzw. verhindern. Ich möchte hier exemplarisch nur ein Dilemmata der Zielkriterien des Change Managements herausgreifen (siehe hierzu Remer 2005: 3-5): Dies ergibt sich aus dem Widerspruch zwischen den beiden Kriterien der Schnelligkeit und der Fundamentalität des Wandels. In Unternehmenskrisen verhält oftmals der Ruf nach einem schnellen und radikalen Wandel, da einige Veränderungsmaßnahmen zwar schnell realisierbar sind, z.B. der Abbau von Gemeinkosten oder Personal- und Stellenabbau, grundlegende Veränderungen jedoch eine längere Zeitspanne erfordern. Hierzu zählen beispielsweise strategische Neuausrichtungen von Unternehmen.

5. Organisatorische Stabilität als Problem radikalen Wandels

Eine zentrale Gemeinsamkeit der OT-Ansätze besteht darin, von einem radikalen Wandel auszugehen, der alle Ebenen und Bereiche einer Organisation erfasst sowie sich auf existente organisatorische Strukturen, Geschäftsstrategien und die Organisationskultur erstreckt. Diese Annahme des allumfassenden Charakters radikalen Organisationswandels impliziert, dass die

organisatorische Stabilitätsbedingungen weitgehend zu verändern seien, um einen Übergang zu einem neuen Gleichgewichtszustand des Unternehmens herzustellen, der dessen Passfähigkeit gegenüber dynamischen Umweltveränderungen sowie die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen erhöht (vgl. Heitger et al. 2004; Krizanits/Gamm 2004). Diese Annahme ist allerdings mit Blick auf neuere theoretisch-konzeptionelle Überlegungen und empirische Studien der Organisationsforschung zu bezweifeln. Diverse theoretische Ansätze verdeutlichen, dass die Verknüpfung von Veränderungsdynamik mit einem Erhalt grundlegender Strukturen die Chancen eines gelingenden fundamentalen Organisationswandels erhöhen (vgl. Sorge/Witteloostuijn 2004; Hannan/Freeman 1984). Sie verweisen auf ein hohes Scheiternsrisiko, wenn organisatorische Stabilitätsanforderungen im Rahmen radikalen Wandels vernachlässigt werden. Bei Unternehmen, die nicht mehr in der Lage sind, die Balance zwischen Flexibilität und Veränderungsdynamik auf der einen Seite und Stabilität auf der anderen Seite zu halten, handelt es sich um ‚verletzte Organisationen‘, deren Überlebensfähigkeit bedroht ist.⁹ Mary Jo Hatch und Majken Schultz (2004) beschreiben in ihrem Aufsatz zur Dynamik organisatorischer Identität meines Erachtens zwei organisatorische Veränderungsmuster, die sich dazu eignen, eine ‚verletzte Organisation‘ näher zu kennzeichnen. Die Gemeinsamkeit dieser beiden problematischen Veränderungsmuster besteht darin, dass stets ein Pol im organisatorischen Balanceakt zwischen Verändern und Erhalten eindeutig die Oberhand gewinnt. Im Rahmen des Veränderungsmusters der „Hyper-Adaption“ orientiert sich die dominante Akteurskoalition eines Unternehmens nahezu ausschließlich an den dynamischen Umwelten einer Organisation und deren relevanten Anspruchs- und Interessengruppen (ebd., 396). Dementsprechend werden Organisationsbereiche, die sich primär mit der Bearbeitung von Umweltrelationen befassen (z.B. Marketing, Public Relations) stark ausgebaut. Im Hinblick auf organisatorische Veränderungsprozesse dominiert eine Überbetonung schnellen und fundamentalen Wandels, der dazu geeignet erscheint, mit dynamischen Umweltveränderungen Schritt zu halten. Das organisatorische Veränderungsmuster der Hyper-Adaption vernachlässigt allerdings die organisationskulturelle Basis des Unternehmens als Ankerpunkt dafür, Veränderungsstrategien und -maßnahmen zu entwickeln, die anschlussfähig an die Struktur des Unternehmens und dessen organisatorische Identität sind. Im Falle der Hyper-Adaption werden stabilisierende organisatorische Kerndimensionen, wie z.B. Arbeits- und Organisationskulturen, als hinderlich betrachtet, vernachlässigt oder gar zerstört. Der organisatorische Transformationsprozess gerät durch die Aufgabe stabilisierender Kerndimensionen bzw. durch deren zu schnelle Veränderung (z.B. in Gestalt von Strategiewechseln) in eine Schiefelage. Im Falle der Hyper-Adaption wird der fundamentale Organisationswandel leicht zu einem organisatorischen ‚way of life‘ (siehe Stace 1996), aber kaum zu einem ‚way of survival‘, denn dieses organisatorische Veränderungsmuster verletzt organisatorische Stabilitätsbedingungen grundlegend, so dass die Überlebensfähigkeit von Unternehmen hochgradig gefährdet ist.

Der „organisatorische Narzismus“ (Hatch/Schultz 2004: 392 f.) kennzeichnet das konträre problematische Veränderungsmuster, d.h. die Unfähigkeit oder Unwilligkeit der dominanten Akteurskoalition eines Unternehmens, Umweltveränderungen als Impulse organisatorischen Wandels einzubeziehen¹⁰. Dabei werden nicht nur umweltbezogene Veränderungen weitge-

⁹ Diese Definition der ‚verletzten Organisation‘ verdanke ich Heinrich Fallner und Kurt F. Richter von der Akademie Remscheid für musische Bildung und Medienerziehung e.V.

¹⁰ Organisatorischer Narzismus spiegelt sich in unterschiedlichen extremen Erscheinungs- und Verarbeitungsformen wider, wie z.B. die Aufrechterhaltung von Vorstellungen eigener Grandiosität gegenüber externen Anspruchsgruppen, welche die eigene vermeintlich überlegene Perspektive zum Maßstab organisatorischer Entscheidungsfindungen erklärt (siehe z.B. Shell im Falle der Versenkung der Brent Spar-Plattform) sowie der Verleugnung problematischer Auswirkungen der wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens (z.B. Umweltschädigungen) oder sie kommt in einer unternehmensinternen Rationalisierung – hier verstanden im psychologi-

hend ignoriert, sondern zugleich Außenbeziehungen zu relevanten Anspruchs- und Interessengruppen als Quelle des Dialogs und externen Feedbacks der Aktivitäten und des öffentlichen Erscheinungsbilds eines Unternehmens intern gering geschätzt. Die im Unternehmen dominante Akteurskonstellation orientiert sich primär daran, den eingeschlagenen Kurs des Unternehmens beizubehalten. Veränderungen werden vorwiegend dann eingeleitet, wenn sie aus der Binnenperspektive des Unternehmens heraus als sinnvoll erachtet werden. Dieses Veränderungsmuster rekurriert dabei stark auf die Aufrechterhaltung der existenten Organisationskultur mit der Folge, dass die Bewahrung organisatorischer Stabilitätsbedingungen Priorität erhält. Externe Ereignisse, welche diese Stabilitätsbedingungen in Frage stellen, werden ausgeblendet oder setzen unternehmensintern psychosoziale Mechanismen zur Abwehr von Veränderungsängsten in Gang (vgl. Lohmer 2000: 24; Tietel 2003: 80 ff.). Diese Unternehmen bilden insofern ‚verletzte Organisationen‘, als sie sich in einen Kokon organisatorischer Selbstabsorption einspinnen, der ihnen organisatorische Reflektionschancen, die in einer Spiegelung des Unternehmens durch externe Anspruchs- und Interessengruppen liegen (Hatch/Schultz 2004: 395), versperrt und eine Auseinandersetzung mit ihren Umwelten als Quelle des Organisationswandels bzw. des Organisationslernens blockiert. Gelingt es Unternehmen nicht, solche externen Veränderungsimpulse aufzunehmen, so ist ihre Überlebensfähigkeit gefährdet.

Wenn hier die Rede von einem Erhalt organisatorischer Stabilitätsbedingungen ist, so meint dies nicht ihre unveränderte Bewahrung im Sinne einer konservierenden Stabilität, sondern vielmehr eine Reproduktion jener organisatorischen Kerndimensionen, die für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung bzw. für die organisatorische Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit unverzichtbar sind. Stabilität ist hier daher als reproduktive Stabilität zu verstehen. Reproduktive Stabilität hat einen dynamischen Charakter, denn es handelt sich dabei um einen Prozess organisatorischer Stabilisierung, der mehrere Teilprozesse einschließt: Reproduktive Stabilität setzt erstens voraus, existente organisatorische Stabilitätsbedingungen intern auf ihre Angemessenheit und Funktionalität in Anbetracht erfolgter oder antizipierter interner wie externer Veränderungen zu reflektieren. Zweitens beinhaltet reproduktive Stabilität Prozesse, in denen Faktoren oder Bedingungen, die eine Organisation stabilisieren, an wahrgenommene oder antizipierte Umweltveränderungen adaptiert werden. Schließlich umfasst reproduktive Stabilität Prozesse der organisationsinternen Klärung, Selbstvergewisserung und Bestärkung jener Stabilitätsbedingungen, die es aus Sicht der dominanten Akteurskoalition oder aus der Perspektive spezifischer Arbeitskulturen in einem Unternehmen auch in Zeiten radikalen Wandels zu erhalten gilt, da sie eine organisationskulturelle Anschlussfähigkeit ermöglichen und organisatorische Identität erhaltend wirken oder die Entfaltung organisatorischer Kernkompetenzen ermöglichen. Reproduktive Stabilität ist gebunden an soziale Prozesse der Wahrnehmung, Definition, Interpretation und Bewertung organisatorischer Stabilitätsbedingungen im Rahmen radikalen Organisationswandels. Die Entscheidung darüber, welche Stabilitätsbedingungen aufrechterhalten, verändert oder aufgehoben werden sollen, ist nicht zuletzt Gegenstand unternehmensinterner macht- und konsensbasierter Aus- und Verhandlungsprozesse.

Reproduktive Stabilität setzt die Entwicklung und Institutionalisierung organisatorischer Achtsamkeit (siehe Weick/Sutcliffe 2003) voraus. Diese ist darauf gerichtet, unbeabsichtigte und unerwünschte Folgen der Veränderung oder der Aufhebung organisatorischer Stabilitätsbedingungen organisationsintern möglichst zu antizipieren und zu reflektieren, um zu vermeiden, dass Unternehmen im Zuge radikalen Organisationswandels den für ihre Überlebensfähigkeit überaus riskanten Veränderungspfad der Hyper-Adaption einschlagen. Mit Blick auf

die reproduktive Stabilität eines Unternehmens repräsentiert organisatorische Achtsamkeit zum einen den unternehmensintern institutionalisierten Zweifel an der grundlegenden Infragestellung organisatorischer Stabilitätsbedingungen in Prozessen der Organisationstransformation. Zum anderen ermöglicht sie es, organisatorische Stabilitätsbedingungen auf den Prüfstand zu stellen und dadurch eine konservierende Stabilität zu vermeiden. Im Unterschied zur reproduktiven Stabilität unterstützt die konservierende Stabilität tendenziell die Entstehung und Aufrechterhaltung des organisatorischen Narzismus.

Die stabilisierenden organisatorischen Kerndimensionen können sich von Unternehmen zu Unternehmen und nach Branchenkontexten unterscheiden. Gleichwohl lassen sich mit Blick auf unterschiedliche organisationstheoretische Ansätze und empirische Befunde einige organisatorische Kerndimensionen angeben, welche zentrale Stabilitätsbedingungen für Unternehmen bilden und daher für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen besonders bedeutsam sind. In analytischer Hinsicht lassen sich zwei Kategorien dieser Kerndimensionen unterscheiden: Die erste, unternehmensinterne Kategorie umfasst die organisatorischen Loyalitätsbindungen von Mitgliedern und gemeinsam geteilte organisationskulturelle Grundüberzeugungen, die beide wesentliche Voraussetzungen betrieblicher Sozialintegration bilden. Die zweite Kategorie schließt Kerndimensionen ein, die sich auf das Verhältnis zwischen einer Organisation und ihren relevanten Umwelten bezieht.

5.1 Stabilitätsbedingungen im Verhältnis von Organisation und Umwelt

Auf die Bedeutung von Umweltrelationen für die reproduktive Stabilität von Unternehmen in Prozessen fundamentalen Wandels weisen theoretische Ansätze und empirische Studien aus so unterschiedlichen Theorietraditionen wie der Systemtheorie, des situativen und des populationsökologischen oder des institutionalistischen Ansatzes hin. Erfordernisse reproduktiver Stabilität richten sich in Prozessen radikalen Organisationswandels vor allem auf vier organisatorische Kerndimensionen von Unternehmen:

- Zentrale Markt- und Wettbewerbsstrategien und übergreifenden Unternehmensziele,
- die Rechenschaftspflichtigkeit von Unternehmen,
- die Verlässlichkeit von Unternehmen,
- die Aufrechterhaltung von Organisationsgrenzen.

Diese Kerndimensionen zeichnen sich durch eine relativ große strukturelle Trägheit bzw. Stabilität aus und sind daher nur relativ schwer zu verändern, zumal ihr Wandel auch erheblichen, interessenpolitisch und sozial-moralisch motivierten Widerstand innerhalb einer Organisation hervorrufen kann (Hannan/Freeman 1984: 156 f.). Fundamentale Veränderungen in den Kerndimensionen können die Glaubwürdigkeit und Legitimität von Unternehmen bei Akteuren aus ihren relevanten Umwelten sowie die organisatorischen Loyalitätsbindungen von Beschäftigten reduzieren und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen gefährden (vgl. ebd.; Sorge/Witteloostuijn 2004)¹¹.

¹¹ Hannan und Freeman (1984: 156 f.) nehmen mit Blick auf die Kerndimensionen von Unternehmen eine Differenzierung des Organisationswandels in „core change“ und „peripheral change“ vor. Core change bezieht sich auf die Kernbestandteile einer Organisation und ihre Identität, die durch ein hohes Maß an struktureller Trägheit gekennzeichnet sind. Diese Kerndimensionen des core change umfassen die veröffentlichten Ziele des Unter-

Aus der Perspektive des situativen Ansatzes lässt sich die Passfähigkeit zwischen Organisationen und ihren relevanten Umwelten durch die Entwicklung geeigneter Unternehmensstrategien herstellen. Die Strategiewahl erfolgt dabei in Abhängigkeit von der Beschaffenheit und Struktur der relevanten Umwelt (ebd.: 1220). Geschäftsstrategien erfordern - im Unterschied zu Prozessen des Organisierens als Antwort auf oder Antizipation von Umweltveränderungen - ein höheres Maß an Stabilität und Konsistenz im Zeitverlauf, denn sie ermöglichen es, die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auf Seiten diverser Anspruchsgruppen zu fördern und soziale Legitimität zu mobilisieren. Häufigere Strategiewechsel im Rahmen des Unternehmenswandels beeinträchtigen hingegen tendenziell die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, da sie eine Glaubwürdigkeitslücke der Unternehmensleitung bei Konkurrenten, Kunden und anderen Anspruchsgruppen erzeugen. Ein Strategiewechsel signalisiert, dass die Unternehmensleitung nicht mit nachdrücklichem Engagement hinter ihren zentralen Geschäftsstrategien steht (ebd.: 1213 f.). Diese Gefahr eines Glaubwürdigkeits- und Legitimitätsverlusts stellt sich auch, wenn Unternehmen im Zuge eines Strategiewechsels ihre Primäraufgabe neu definieren bzw. verändern (Hirschhorn 2000: 99). Wenn mit dem Wandel der Primäraufgabe die organisatorische Identität eines Unternehmens grundlegend verändert wird, kann dies auch die organisatorischen Loyalitätsbindungen von Beschäftigten beeinträchtigen. Empirische Studien im Rahmen des situativen Ansatzes belegen, dass Strategiewechsel im Sinne grundlegender Revisionen von Unternehmensstrategien kaum einen Ausweg aus einer Unternehmenskrise weisen, sondern vielmehr mit einer weiteren Verschlechterung des ökonomischen Leistungsergebnisses einhergehen und somit die Überlebensfähigkeit von Unternehmen gefährden (Sorge/Witteloostuijn 2004: 1217).

Vertreter des populationsökologischen Ansatzes verweisen auf die Relevanz der Kerndimensionen der Verlässlichkeit und der Rechenschaftspflichtigkeit von Unternehmen zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit in den für sie relevanten Umwelten. Unternehmen sind darauf angewiesen, gegenüber Kunden, Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit (Accountability) unter Beweis zu stellen (Hannan/Freeman 1984: 153 f.): Verlässlichkeit bezieht sich auf die Fähigkeiten eines Unternehmens, Produkte oder Dienstleistungen in einer spezifischen Qualität wiederholt herzustellen oder zu erbringen. Unzureichende Verlässlichkeit gefährdet nicht nur die Loyalität von Kunden bzw. Klienten und Mitgliedern, sondern erschwert auch die Beschaffung weiterer (finanzieller) Ressourcen für ihre wirtschaftlichen Aktivitäten (ebd.: 154)¹². Unternehmen werden vor allem dann mit erhöhten Anforderungen an die Rechenschaftspflichtigkeit ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten konfrontiert, wenn sie symbolische Produkte herstellen, mit der Produktion bzw. den Gütern substantielle Risiken (z.B. für die ökologische Umwelt oder die Gesundheit von Kunden, Anwohnerinnen oder Beschäftigten) verbunden sind, sie hochgradig politische Organisationszwecke verfolgen, oder aber an der Aufrechterhaltung langfristiger Beziehungen zu Kunden bzw. Klienten und Beschäftigten interessiert sind. Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit setzen unternehmensintern die Schaffung und Aufrechterhaltung darauf bezogener

nehmens als Grundlage zur Mobilisierung von Legitimität und anderer Ressourcen, die internen Autoritätsstrukturen, die den sozialen Austausch zwischen Organisationsmitgliedern regulieren, Schlüsseltechnologien (Kapitalinvestment, Infrastruktur und Qualifikation bzw. Kompetenzen der Beschäftigten) sowie Unternehmens- bzw. Marketingstrategien. Die Autoren gehen davon aus, dass die Stärke struktureller Trägheit der Kerndimensionen gemäß der angegebenen Reihenfolge abgestuft ist. Dementsprechend sind Veränderungen in den grundlegenden Unternehmenszielen am wenigsten zu erwarten. Dimensionen des peripheren Wandels sind die Organisationsstrukturen im engeren Sinne. Während Veränderungen in der peripheren Struktur von Unternehmen keinen Wandel des Organisationskerns erfordern, bedeutet letzterer auch eine Veränderung peripherer Strukturen (ebd.: 157).

¹² Als Beispiel sei hier auf die anfänglichen Probleme von DaimlerChrysler im Kontext der so genannten A-Klasse verwiesen. Diesem Fahrzeugtyp mangelte es anfangs an Stabilität im Fahrverhalten. Diese technischen und zugleich sicherheitsbezogenen Mängel beeinträchtigten das Unternehmensimage von DaimlerChrysler als zuverlässiger Hersteller von qualitativ hochwertigen Automobilen in der Öffentlichkeit.

Strukturen, Regeln sowie Handlungs- und Entscheidungsroutrinen voraus. So sind Markenunternehmen beispielsweise in zunehmenden Maße gehalten, selbst bei Lieferanten innerhalb ihrer Wertschöpfungskette Umwelt- bzw. Sozialaudits durchzuführen, um die Einhaltung ökologischer und sozialer Mindeststandards zu gewährleisten. Aufgespürte und öffentlich skandalisierte Verletzungen solcher Standards, z.B. durch Nicht-Regierungsorganisationen, ziehen öffentliche Reputationseinbußen und soziale Legitimitätsdefizite nach sich, die sich oft nur schwer und eher mittelfristig kompensieren lassen (vgl. Dyllick 2003; Klein 2001; Werner/Weiss 2001; Zadek 2001).

Aus der Perspektive neo-institutionalistischer Ansätze sind Unternehmen bestrebt, soziale Legitimität in ihren relevanten Umwelten zu mobilisieren und zu erhalten, indem sie externen staatlichen bzw. politischen Vorgaben und Regulierungen ebenso zu entsprechen versuchen wie institutionalisierten gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen. In solchen Erwartungsstrukturen spiegeln sich nicht nur die Erwartungen von Kunden und anderer sozialer Anspruchsgruppen wider. Sie umfassen zudem institutionalisierte Erwartungen, die sich auf der Grundlage wechselseitiger Orientierungsprozesse zwischen Konkurrenten herausbilden. Solche Konkurrenz orientierten Orientierungsprozesse können in spezifischen Branchenkontexten oder „organisationalen Feldern“¹³ Prozesse „mimetischer Isomorphie“ induzieren (DiMaggio/Powell 2000: 155 f.), wonach sich Unternehmen bei ihrer Strategieentwicklung und Prozessgestaltung an anderen Unternehmen orientieren, die in ihrem jeweiligen organisationalen Feld eine Vorreiterposition zugeschrieben wird bzw. diese inne haben; Imitation zielt darauf ab, Unsicherheit zu bewältigen (vgl. ebd.; Walgenbach 1999). Externe Vorgaben bzw. Innovationen werden von Unternehmen eines organisationalen Felds weniger oder nicht nur zum Zwecke ökonomischer Leistungssteigerung, sondern vielmehr oder auch aus legitimatorischen Gründen übernommen, wie z.B. die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen oder von Team- und Gruppenarbeitskonzepten (ebd.: 332). Im Mittelpunkt steht dabei, mögliche negative Sanktionen oder Legitimationsverluste, die durch eine Nicht-Anwendung als legitim geltender externer Vorgaben, Strukturen, Verfahren oder Innovationen entstehen könnten, zu vermeiden (vgl. Haase/Krücken 2005: 55; DiMaggio/Powell 2000: 150). Das Streben nach der Sicherung sozialer Legitimität hat drei Implikationen: Zum einen gleichen sich die intendierten Prozesse organisatorischen Wandels zwischen den Unternehmen eines organisationalen Felds tendenziell einander an, was ihre Ziele, Schwerpunkte, Strukturen, Verfahren und Maßnahmen anbelangt (ebd.). Zweitens neigen Unternehmen dazu, jene Strukturen, Regeln und Verfahren einzuführen bzw. anzuwenden, die für sie mit sozialen Legitimationszuwächsen in ihren organisationalen Feldern verbunden sind (Walgenbach 1999: 331). Die Aufnahme und Aneignung sozial legitimierter und als rational betrachteter Elemente, externer Vorgaben oder Innovationen ermöglicht über realisierbare Legitimitätsgewinne eine Mobilisierung von Ressourcen, die der Überlebensfähigkeit des Unternehmens zugute kommen. Sie erhöht zudem die Stabilität der internen und der externen Beziehungen eines Unternehmens (ebd.). Drittens werden Unternehmen jene sozialen legitimierten Verfahren, Strukturen, Regeln und Innovationen beibehalten und intern reproduzieren, von denen sie sich auch zukünftig eine Sicherung sozialer Legitimität versprechen. Dies kann sich auf die bereits thematisierten stabilisierenden organisatorischen Kerndimensionen richten, die für die Umweltrelationen von Unternehmen bedeutsam sind - sofern diese aus Sicht eines konkreten Unternehmens ihre soziale Legitimität gewährleisten.

¹³ Organisationale Felder bezeichnen „solche Organisationen ..., die in der Aggregation einen deutlich abgrenzbaren Bereich institutionellen Lebens darstellen: Anbieter, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Verwaltungsbehörden und andere Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienste anbieten“ (Walgenbach 1999: 333).

Unternehmen sind darauf angewiesen, stabilisierende organisatorische Kerndimensionen zu reproduzieren, um ihre Überlebensfähigkeit in relevanten Umwelten zu sichern. Sie geraten dadurch in ein Dilemma des (radikalen) Organisationswandels: Wird auf eine Reproduktion dieser Strukturen verzichtet, so ist die weitere Unternehmensexistenz bedroht. Ein Beispiel bildet der Verzicht auf ein unternehmensbezogenes Risikomanagement aus Gründen der Kostensenkung. Im Falle der Reproduktion dieser Strukturen werden selbst bei einem radikalen Organisationswandel unternehmensinterne Ressourcen zur Aufrechterhaltung dieser Routinen und Strukturen gebunden, wodurch organisatorische Trägheitsmomente gefördert werden (Hannan/Freeman 1984). Da diese Routinen oft nur situationsspezifisch angewendet werden, sind in Unternehmen kollektive Wissensbestände vorzuhalten und durch organisatorische Lernprozesse zu aktualisieren, welche die weitere, gelegentliche Anwendung der Routinen sicherstellen (vgl. ebd.; Weick/Westley 1996)¹⁴.

Aus systemtheoretischer Perspektive unterscheiden sich Unternehmen durch Grenzziehungen von ihren Umwelten und konstituieren dadurch zugleich die für sie relevanten Umwelten (Wimmer 2004a). Die Aufrechterhaltung von Grenzen stellt für Unternehmen ein permanentes Problem dar, denn zum einen können Unternehmen selbst ihre Grenzen gegenüber relevanten Umwelten verändern, wenn sie Umweltveränderungen als temporäre Gelegenheitsfenster des Organisationswandels nutzen (z.B. im Falle von Aufkäufen oder Fusionen von Unternehmen). Zum anderen können die Organisationsgrenzen durch Umweltveränderungen bzw. durch Akteure in den relevanten Unternehmensumwelten bedroht, missachtet oder destabilisiert werden. In beiden Fällen stellt sich für Unternehmen das Problem der Grenzerhaltung (Schreyögg 1998: 308 f.). Für die Bearbeitung dieses Problems sind Unternehmen gehalten, Ressourcen bereitzustellen und geeignete Routinen zu entwickeln, die eine Umweltbeobachtung und Grenzerhaltung ermöglichen. Diese Grenzen erhaltenden Aktivitäten und Routinen sind auch in Prozessen radikalen Organisationswandels unverzichtbar, da sie die der Überlebensfähigkeit von Unternehmen dienen.

Diese organisationstheoretischen Überlegungen verdeutlichen, dass selbst in Prozessen radikalen Organisationswandels eine Kombination von reproduktiver Stabilität und verändernden Aktivitäten und Maßnahmen erforderlich ist, um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen zu fördern. Unternehmen können allerdings bei ihrem Bestreben, die Reproduktion ihrer stabilisierenden Kerndimensionen mit der Transformationsdynamik auszubalancieren, in ein grundlegendes Dilemma des Organisationswandels geraten: Werden stabilisierende Aktivitäten überbetont oder wird auf einen grundlegenden, aber ggf. erforderlichen Wandel spezifischer Stabilitätsbedingungen verzichtet, so verliert der eingeschlagene proklamierte Kurs der Organisationstransformation an Dynamik und Glaubwürdigkeit. Wenn hingegen vorwiegend harte Einschnitte oder fundamentale Veränderungen der Kerndimensionen organisatorischer Identität erfolgen, droht die Gefahr eines Scheiterns der Transformation. Meines Erachtens bieten sich Unternehmen zwei Optionen im Umgang mit diesem Dilemma: Erstens empfiehlt sich im Rahmen der OT eine dynamische Balance zwischen Erhalten und Verändern (Wimmer 2004a: 171), wonach mehr oder weniger gravierende Veränderungen in organisatorischen Kerndimensionen nicht parallel, sondern zeitlich verschoben vorgenommen werden. Dies ermöglicht es Unternehmen, mit Blick auf spezifische Kerndimensionen neue Stabilitätsbedingungen mit Hilfe von Transitionsstrukturen zu entwickeln, bevor Veränderungen in ande-

¹⁴ Ein Beispiel für eine lediglich situationsspezifische Anwendung von Routinen bilden Streik bezogene Routinen, die Gewerkschaften als Organisationen aktualisieren müssen, wenn Tarifverhandlungen mit Arbeitgeberverbänden und Schlichtungsversuche gescheitert sind. Diese Routinen können sich z.B. auf die Organisation von Urabstimmungen über einen Streik unter den Gewerkschaftsmitgliedern, die Mobilisierung von Unterstützung für das Streikvorhaben bei Betriebsräten als Multiplikatoren für eine möglichst hohe Streikbereitschaft in Betrieben sowie auf die konkrete Planung von Streikmaßnahmen beziehen.

ren Kerndimensionen erfolgen. Auf diese Weise bleibt die Gesamtstabilität eines Unternehmens in Transformationsprozessen gewahrt.

Zweitens bietet es sich an, Veränderungen in diesen Struktur reproduzierenden Kerndimensionen als „experimentellen Wandel“ (siehe Dolata 2005) zu gestalten. Dabei können in betrieblichen, projektförmig organisierten Experimentierfeldern Innovationen entwickelt und erprobt werden, ohne dass existente Routinen und Verfahren oder Strategien schon außer Kraft gesetzt werden. Letztere werden erst substituiert, wenn sich neue Verfahren bzw. Strukturen oder Strategien im Rahmen der Experimente bewährt haben (Becke 2002). Experimente sind ein Beispiel für ein Change Management, das auf die Veränderungsstrategie der „small wins“ setzt (Weick/Westley 1999: 454 f.). Dabei handelt es sich um „controllable opportunities of modest size that produce visible and tangible outcomes“ (ebd.: 454). ‘Small wins’ bilden lokale bzw. kleinere Veränderungsvorhaben an mehreren Orten innerhalb eines Unternehmens oder ihrer Schnittstellen zu relevanten Umwelten, die sich im Unterschied zu radikalem Wandel leichter steuern lassen, und die organisatorische Lernfähigkeit fördern. Wenn an unterschiedlichen Orten einer Organisation Veränderungsvorhaben im Sinne von ‚small wins‘ betrieben werden, so fördert dies die organisatorische Flexibilität und unterstützt insgesamt ihre Wandlungsfähigkeit. ‚Small wins‘, z.B. in Form von Experimenten und Explorationen, ermöglichen Unternehmen eine relativ hohe Responsivität mit Blick auf Umweltveränderungen. Solche multiplen adaptiven Lern- und Veränderungsprozesse können Unternehmen in ähnlicher Weise tief greifend verändern wie radikaler Wandel, sie sind allerdings mit einem vergleichsweise geringeren Maß an Friktionen mit Blick auf die Kerndimensionen organisatorischer Identität verbunden (ebd.). Sie setzen voraus, Irritationen, Probleme oder Abweichungen im Hinblick auf organisatorische Kerndimensionen als Lernmomente zu nutzen, um auf deren Basis die Kerndimensionen und die damit verbundenen Strukturen und Routinen weiterzuentwickeln. Grundlage hierfür bildet eine eingeübte ‚Haltung des Zweifels‘, mit der diese Strukturen und Routinen beim Auftreten ungeplanter Ereignisse oder Probleme auf ihre Angemessenheit hin in kollektiven Lern- und Reflektionsprozessen überprüft und ggf. verändert werden (vgl. Weick 1998: 320 ff.; Weick/Westley 1996: 449 f.). Allerdings können inkrementelle und adaptive Lern- und Veränderungsprozesse auch radikalen Wandel vorwegnehmen bzw. vorbereiten (vgl. Weick/Quinn 1999: 379; Weick/Westley 1999: 455). Mit Blick auf diese Kerndimensionen organisatorischer Identität und die sie stützenden Strukturen und Routinen ist daher auf kollektive Lern- und Reflektionsprozesse zu achten, die reproduktive Stabilität fördern.

5.2 Sozialintegration als Stabilitätsvoraussetzung radikalen Wandels

Ein geplanter radikaler Wandel von bürokratischen zu vermarktlichten Unternehmensstrukturen geht oft mit Prozessen des Hierarchie- und Personalabbaus einher, bei denen marktwirtschaftliche Anreize und Steuerungsmechanismen auf interne Strukturen und Prozesse übertragen werden (Moldaschl/Sauer 2000). Diese interne Vermarktlichung wird kombiniert mit der strategischen Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf relativ eigenverantwortlich wirtschaftende markt- und kundenorientierte Cost- oder Profit-Center bzw. auf neue geschaffene oder als eigenständige Betriebe ausgelagerte Bereiche, die im Rahmen einer indirekten Kontextsteuerung zentral vorgegebene bzw. mit höheren Ebenen vereinbarte Gewinn- und Produktionsziele verfolgen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Sennett 1998). Über interne und externe Kosten- und Effizienzvergleiche werden die dezentralen Einheiten mit internem und externem Marktdruck konfrontiert, wodurch ihr Fortbestehen direkt an den ökonomischen Erfolg geknüpft wird. Im Rahmen diskursiver Koordination bleiben die Wege und Maßnahmen der Zielerreichung den dezentralen Einheiten auf Basis einer operativen Selbststeuerung

überlassen (vgl. Braczyk 2000: 564 ff.; Hirsch-Kreinsen 1995: 426 f.). Diese Selbststeuerung wird innerhalb der dezentralen Einheiten unterstützt durch die Integration ausführender und dispositiver Arbeitstätigkeiten und die Einführung von Gruppen- und Teamarbeitskonzepten. Lohn- und Entgeltkonzepte werden verändert, indem sie nun stärker am Unternehmenserfolg bzw. am Erreichen ökonomischer Ergebnisse ausgerichtet werden (Menz/Siegel 2001). Der Erfolg der dezentralen Selbststeuerung hängt in hohem Maße vom Engagement der Beschäftigten ab. Sie werden nun als „kritische Ressource“ (Schreyögg 1998: 218) betrachtet, deren Motivation, Kompetenzen, Wissen, Loyalität und Gefühle es zur Realisierung ökonomischer Ziele möglichst umfassend zu nutzen gilt. Die neuen Unternehmens- und Managementkonzepte zeichnen allerdings ein ambivalentes Bild der Belegschaft, denn sie bildet aus Sicht des Managements nicht nur einen relevanten Produktivitäts-, sondern auch einen zentralen Kostenfaktor, auf den sich Maßnahmen des Personalabbaus sowie der Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen richten (Beckert et al. 1998: 59).

Prozesse fundamentalen Organisationswandels werfen die Frage auf, wie Beschäftigte bzw. diverse Belegschaftsgruppen die damit verbundenen organisations-kulturellen und arbeitsstrukturellen Veränderungen bewältigen. Von besonderer Relevanz für eine gelingende Organisationstransformation sind m.E. zwei Problembereiche der subjektiven und kollektiven Bewältigung von Transformationsprozessen:

- die Veränderung von Arbeits- und Organisationskulturen
- die Fragilität organisatorischer Loyalitätsbindungen.

In diesen beiden Problembereichen spiegelt sich eine zentrale Anforderung an radikalen Organisationswandels wider: Es geht um die Frage, wie sich tief greifende Veränderungsprozesse gestalten lassen und dabei zugleich die Sozialintegration eines Unternehmen gewahrt werden kann. Die Sozialintegration bildet eine zentrale unternehmensinterne Stabilitätsvoraussetzung für einen gelingenden, d.h. auch nachhaltig wirksamen radikalen Organisationswandel. Erodieren oder scheitern die Sozialintegration in Prozessen der Organisationstransformation, so ist zu erwarten, dass ein Unternehmen aus diesen Prozessen als ‚verletzte Organisation‘ hervorgeht, deren Überlebensfähigkeit stark bedroht ist. Dieses Scheiternsrisiko radikalen Organisationswandels besteht vor allem, wenn in Veränderungsprozessen einseitig die Systemintegration, d.h. die betriebliche Funktionsfähigkeit, Effektivität und die ökonomische Zielrealisation, betont wird, zugleich aber die Sozialintegration, d.h. lebensweltliche Seite eines Unternehmens missachtet oder durch systemintegrativ angelegte Veränderungsprozesse gravierend verletzt oder zerstört wird. Ein radikaler Organisationswandel bedeutet daher stets einen doppelten Balanceakt für Unternehmen und insbesondere für die Promotoren des Wandels: Neben der Anforderung, die Balance zwischen Veränderungsdynamik und Flexibilität einerseits sowie der reproduktiven Stabilität organisatorischer Kerndimensionen andererseits zu halten, tritt der Balanceakt zwischen Systemintegration und Sozialintegration.

5.2.1 Arbeits- und organisationskulturelle Veränderungen

Prozesse der Organisationstransformation bedeuten in mehrfacher Weise eine Identitätsverunsicherung von Beschäftigten: Erstens brechen sie mit vielen der bis dato als selbstverständlich betrachteten organisationskulturellen Basisannahmen. Zweitens stellt ein radikaler Organisationswandel die soziale Zugehörigkeit von Beschäftigten in und zum Unternehmen in Frage. Dazu trägt z.T. eine Verunsicherung von Beschäftigten im Hinblick auf ihre weiteren Beschäftigungsperspektiven in reorganisierten Unternehmen bei. Zudem bedeuten organisatori-

sche Veränderungen oft einen Einschnitt in oder eine Auflösung und Neukonstituierung von (gewohnten) Arbeits- und Kooperationszusammenhängen. Drittens konfrontieren OT-Prozesse in Richtung vermarktlichter Unternehmensstrukturen Beschäftigte mit neuen Verhaltensanforderungen seitens des Managements.

Prozesse der Organisationstransformation erweisen sich als tief greifende kulturelle Brüche, die bis dato dominante organisationskulturelle Basisannahmen, Praktiken, Gewissheiten und Regeln außer Kraft setzen bzw. entwerten. Existente Organisationskulturen werden aus der Perspektive des Change Managements oft als Barrieren betrachtet, die eine Neuausrichtung des Unternehmens blockieren und daher zu verändern oder zu zerstören sind (Schein 2003: 158 ff.). Ein Change Management, das auf einen radikalen organisationskulturellen Bruch setzt, stößt oft auf massive Vorbehalte und Widerstände bei Organisationsmitgliedern, welche die Errungenschaften des Unternehmens, seine Erfolgsmuster und kulturellen Werte bzw. Basisannahmen verteidigen (Schreyögg 2004: 30), zumal diese mit der Arbeits- und Berufsidentität von Beschäftigten eng verwoben sind. Die Entwertung dieser kulturellen Bezugsrahmen kann eine Identitätsverunsicherung von Organisationsmitgliedern induzieren - vor allem, wenn sich noch bzw. über längere Zeiträume keine neuen stabilen kulturellen Muster herausbilden. Empirische Befunde der Organisationskulturforschung verdeutlichen die Grenzen eines grundlegenden Kulturbruchs: So wird die Bereitschaft von Organisationsmitgliedern zur Unterstützung der Organisationstransformation gefördert, wenn zumindest einige zentrale kulturelle Muster und Praktiken beibehalten werden und die Erfolge der Vergangenheit nicht entwertet werden (Trice/Beyer 1993: 404 ff.). Weick und Westley (1996: 448) schlagen vor, organisatorische Lernprozesse auch zur Bewahrung organisatorischer Identität zu nutzen, indem Organisationsmitgliedern Möglichkeiten eröffnet werden, sich ihrer kollektiven Überzeugungen, sozialen Werte und Gefühle in Veränderungsprozessen zu vergewissern und diese zu bestärken. Eine solche Selbst-Vergewisserung über weiterhin von Organisationsmitgliedern als bedeutsam angesehene kulturelle Muster, Überzeugungen, Werte und Gefühle ermöglicht ihnen, in organisatorischen Transformationsprozessen eine organisationskulturelle Anschlussfähigkeit an organisatorische Veränderungen sowie an ggf. neue kulturelle Muster und Praktiken selbst herzustellen. Diese Anschlussfähigkeit bietet ihnen auch die Chance, an ihre bisherige Arbeits- und Berufsidentität und deren Prägung durch die bisherige Organisationsgeschichte in einem positiven Sinne anzuknüpfen. Bisherige kulturelle Muster bilden auch ein produktives Potenzial für eine gelingende Organisationstransformation, wenn sie die Anwendung und Weiterentwicklung organisatorischer Kernkompetenzen, wie z.B. eine ausgeprägte Dienstleistungs- und Kundenorientierung, unterstützen (ebd.). Die organisatorische Lern- und Innovationsfähigkeit setzt daher den Erhalt spezifischer organisatorischer Identitätskerne voraus.

In Reorganisationsprozessen und in vermarktlichten Unternehmen ist die soziale Zugehörigkeit von Organisationsmitgliedern zu spezifischen Organisationseinheiten hochgradig prekär: Reorganisationsprozesse sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass existente Bereiche aufgelöst, ausgelagert oder neu zusammengesetzt werden. Dabei werden eingespielte Arbeits- und Kooperationsbeziehungen oft zerstört. Da in vermarktlichten Unternehmen die ökonomische Zielerreichung zur Schicksalsfrage für die Fortexistenz dezentraler Einheiten wird, droht bei ökonomischem Misserfolg oftmals deren Auflösung (Becke 2002). Die Ökonomisierung arbeitsbezogener Kooperation verhindert daher, dass dezentrale Einheiten sich zu einem relativ beständigen subkulturellen Ankerpunkt sozialer Zugehörigkeit und Bindung in vermarktlichten Unternehmen entwickeln können (siehe Sennett 2005).

Diese Prekarität sozialer Zugehörigkeit erstreckt sich zunehmend auch auf betriebliche Arbeitskulturen von Beschäftigten, in denen sich die lebensweltliche Seite von Unternehmen widerspiegelt. Sie entstehen „durch die Art, wie die Beschäftigten je auf ihre Weise in wech-

selseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen, und wie sie eben dadurch ihr berufliches Selbstbild gewinnen, ihr betriebliches Handeln motivieren und ihre Orientierung im Betrieb finden... sie ergibt sich aus dem eingespielten Kooperationshandeln der einzelnen in den vorgegebenen Strukturen, nicht aus gesetzten Anweisungen von oben“ (Senghaas-Knobloch 1997, 12). Arbeitskulturen bilden gemeinsame, verbindende „konjunktive Erfahrungsräume“ (siehe Mannheim 1984), die gemeinsame kulturelle Grundannahmen und Praktiken einschließen. Ankerpunkte für die Herausbildung von Arbeitskulturen bilden z.B. gemeinsame Arbeitsaufgaben, Strukturen vertikaler, horizontaler und Geschlechter hierarchischer Arbeitsteilung, ein gemeinsamer Professions- oder betrieblicher Erfahrungshintergrund. Wenn im Rahmen betrieblicher Reorganisationsprozesse eingespielte Arbeits- und Kooperationszusammenhänge aufgelöst oder gravierend verändert werden, so sind davon in der Regel auch betriebliche Arbeitskulturen betroffen. Die Auflösung von Arbeitskulturen bedeutet für Beschäftigte eine Verunsicherung ihrer sozialen Zugehörigkeit im Unternehmen.

Im Zuge der Transformation bürokratischer zu vermarktlichten Unternehmen geraten neben den Arbeits- und Berufsidentitäten auch die Arbeitsorientierungen von Beschäftigten unter Veränderungsdruck, so dass Organisationsmitglieder sich mit Problemen der Identitätsbehauptung bzw. -neufindung konfrontiert sehen. An die Stelle der Unterdrückung von Subjektivität und Identitätsbeschädigung in tayloristisch-fordistisch geprägten Strukturen tritt in reorganisierten und vermarktlichten Unternehmen eine ökonomisch motivierte Anerkennung von Beschäftigten, die auf einen möglichst umfassenden Zugriff auf ihre subjektiven Leistungspotenziale abzielt (Senghaas-Knobloch 2001). Ergebniskontrollierte Autonomie als neue organisatorische Einbindungsstrategie (siehe Becke 2005) setzt darauf, dass Beschäftigte vorgegebene oder vereinbarte ökonomische Ziele in Eigenregie verfolgen. Beschäftigten werden dabei im Rahmen dezentraler Einheiten erweiterte individuelle wie kollektive Autonomie- und Selbstregulationsspielräume gewährt, um mit höheren Managementebenen vereinbarte ökonomische Ziele bzw. Zielvorgaben innerhalb eines fixierten Zeit- und Kostenrahmens eigenverantwortlich zu erreichen. Die Kontrolle des Managements beschränkt sich auf das ökonomische Leistungsergebnis. Beschäftigten wird dabei ein relativ hohes Maß an arbeitsbezogener individueller wie kooperativer Strukturierung von Arbeitsprozessen abverlangt, das auch die kooperative Bewältigung von unerwartet auftretenden Unwägbarkeiten und Risiken der Marktdynamik umfasst. Es erfolgt eine „Umkehrung der Risikoverarbeitung“ (Moldaschl/Sauer 2000: 216 f.), denn das unternehmerische Risiko zur Realisierung ökonomischer Ziele wird nun den Beschäftigten übertragen. Dieses neue Einbindungsmuster stellt insofern existente arbeits- und berufsbezogene Identitäten von Beschäftigten in Frage, als diese aus der Perspektive des Managements in stärkerem Maße als „Mitunternehmer“ bzw. „Intrapreneure“ in den Blick genommen werden. Eigeninitiative, Kreativität und Innovativität, Flexibilität und Risikobereitschaft avancieren zu zentralen Verhaltensanforderungen. Von Beschäftigten wird nun erwartet, möglichst unternehmerisch zu handeln, zumindest aber ökonomisch mitzudenken (Flecker/Hofbauer 1998). Gefährdungspotenziale ergebnisorientierter Autonomie resultieren aus der starken ökonomischen Zielbindung der Beschäftigten, die in psychische Überforderung, Authentizitätsverlust und eine arbeitszeitlichen ‚Entgrenzung‘ zwischen Arbeit und Privatsphäre münden kann (vgl. Senghaas-Knobloch 2001; Gleißmann 2003).

5.2.2 Organisatorische Loyalitätsbindungen

Bei Loyalität handelt es sich generell um eine psychologische Bindungsbeziehung zwischen Beschäftigten und einem Unternehmen, welche die Entscheidung von Beschäftigten, ihre Or-

ganisationsmitgliedschaft fortzusetzen, prägt (vgl. Meyer/Allen 1997: 11; Heisig/Ludwig 2004: 82). Die Loyalitätsbindung von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiterinnen ist von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von (reorganisierten) Unternehmen (vgl. Szebel-Habig 2004: 24 ff.; Meyer/Allen 1997: 5 f.): Das spezifische Fach- und Erfahrungswissen und gute Kundenbeziehungen von (hoch qualifizierten) Mitarbeitern bilden zentrale intangible strategische Wettbewerbsressourcen von Unternehmen. Eine hohe Loyalitätsbindung äußert sich in relativ hoher Produktivität, niedrigen Fluktuationsraten und hoher Leistungsbereitschaft von Beschäftigten. Unternehmen liegt zudem daran, dass Beschäftigte vorhandene Dispositionsspielräume und Regeln im Sinne der vereinbarten Ziele auslegen und verfolgen (Hörning/Bücker-Gärtner 1982: 52).

In Anbetracht unterschiedlicher Beweggründe für Loyalitätsbindungen schlagen Meyer und Allen (1997: 11-13) ein dreidimensionales Modell von Loyalität vor: Emotionale Bindungen der Beschäftigten an ein Unternehmen sind durch eine starke Identifikation mit den Zielen und Werten einer Organisation, eine hohe Leistungsbereitschaft für die Organisation und die Möglichkeit, positive Gefühle im Unternehmen zu erleben, geprägt. Die zweite Dimension der Kosten-Nutzen kalkulierenden Loyalität bezieht sich darauf, dass Mitarbeiter ihre Bindung an ein Unternehmen aufrechterhalten, wenn ein Ausscheiden mit gravierenden materiellen wie immateriellen Nachteilen verbunden ist. Loyalität im Sinne einer normativen Bindung basiert auf der empfundenen moralischen Verpflichtung der Beschäftigten, einem Unternehmen auch in Krisenzeiten die Treue zu halten. Für die Entwicklung und Veränderung organisatorischer Loyalitätsbindungen ist der implizite Arbeitsvertrag zwischen Beschäftigten und der Unternehmensleitung als Repräsentantin des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Dieser umfasst „die gegenseitigen (unausgesprochenen) Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen von Beschäftigten und Arbeitgeber“ (Weiss/Udris 2001: 108), die als implizite Übereinkunft den formalen Arbeitsvertrag ergänzen (vgl. ebd.; Raeder/Grote 2001: 353). Der implizite Arbeitsvertrag schließt auf Seiten der Beschäftigten eine Bewertung der Kongruenz zwischen organisationskulturellen Normen und Werten und der Praxis des Managementhandelns ein (Strebel 1996: 144 f.).

Mit der Doppelstrategie von Reorganisation und Personalabbau verbinden sich auf Seiten der Unternehmensleitung oft Erwartungen an eine spürbare Reduktion von Personalkosten. Der Hierarchie- und Stellenabbau soll zudem ganzheitlichere und attraktive Tätigkeitsstrukturen für die verbleibende Belegschaft schaffen, um ihr aufgabenbezogenes Engagement und ihre organisatorischen Loyalitätsbindungen zu stärken. Diverse empirische Studien, vorwiegend aus dem anglo-amerikanischen Raum, verweisen hingegen auf die unbeabsichtigten negativen Folgen solcher Prozesse radikalen Wandels auf im Unternehmen verbleibende Führungskräfte und Beschäftigte sowie auf damit verbundene nicht intendierte Kosten der OT, die auf zumindest auf mittel- und langfristige Sicht die kurzfristig realisierbaren Kosteneinsparungen übertreffen (vgl. Burke/Cooper 2000; Sorge/Witteloostuijn 2004; Kets de Vries/Balasz 1997).

Organisatorische Transformationsprozesse beeinflussen vermittelt über eine Veränderung oder Aufkündigung des in einem Unternehmen dominanten impliziten Arbeitsvertrags die Loyalitätsbindungen der Mitarbeiterinnen. Dabei kann sich die Relation zwischen den drei Beweggründen organisatorischer Loyalitätsbindungen verschieben. Radikale Organisationsveränderungen in Kombination mit Prozessen des „downsizing“ bewirken eine Erschütterung bzw. einen Bruch des dominanten impliziten Arbeitsvertrags in Unternehmen. Nach organisationspsychologisch orientierten Studien aus Großbritannien und den USA beeinträchtigt dieser einseitige Bruch durch die Unternehmensleitung die organisatorischen Loyalitätsbindun-

gen von Mitarbeitern z.T. gravierend¹⁵. In diesen Studien wird häufig zwischen den drei Betroffenenengruppen der „victims“, d.h. jene Personen, die im Zuge der Transformation entlassen wurden, der „survivors“ als denjenigen Beschäftigten, die unter veränderten Bedingungen weiterhin in reorganisierten Unternehmen tätig sind, und den „executioners“, also den Managern, die für die Umsetzung von Maßnahmen des Personalabbaus und der Restrukturierung verantwortlich waren, unterschieden (vgl. Weiss/Udris 2001; Burke/Cooper 2000)¹⁶. Eine Gemeinsamkeit der drei Betroffenenengruppen besteht darin, dass sie den mit Personalabbau verbundenen Transformationsprozess oft als emotional aufwühlend, psychisch belastend und teilweise auch als traumatisch erleben (siehe Kets de Vries/Balazs 1997). Auf Seiten der „executioners“ dominieren Schuld- und Verratsgefühle gegenüber den Entlassenen. Für die Umsetzung des Personalabbaus verantwortlich zu zeichnen, stellt oft eine Verkehrung ihrer bisherigen Führungspraxis dar, in der Fürsorglichkeit, Kooperation und der Aufbau von Vertrauensbeziehungen gegenüber Beschäftigten hoch bedeutsam waren. Im Rahmen der kostensenkungsorientierten Downsizing-Programme kündigen sie damit nicht nur einseitig den dominanten impliziten Arbeitsvertrag auf, sondern entwerten zugleich ihre vorgängige Führungspraxis und ihr bisheriges Selbstbild als Manager. Die „executioners“ werden z.T. mit einem Entzug sozialer Kontakte durch Kollegen und Beschäftigte konfrontiert, die ihnen die Sündenbockrolle für den Personalabbau zuschreiben und sie im Unternehmen sozial isolieren (vgl. ebd.; Fineman 2003).

„Downsizing“ als geplante Beseitigung von Stellen und Arbeitsplätzen (Kets de Vries/Balazs 1997: 11) wird von den „survivors“ häufig als Bruch oder Aufhebung, zumindest aber als Störung des traditionellen impliziten Arbeitsvertrags in vormals bürokratischen Unternehmen erlebt, da dadurch langfristige Beschäftigungs- und Arbeitsplatz-sicherheit in Frage gestellt und Karriereaspirationen enttäuscht werden. Diesen Bruch des impliziten Arbeitsvertrags empfinden Beschäftigte oft als Verrat an ihrem bisher geleisteten Engagement und ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen (ebd.: 18). Empirische Studien, vorwiegend aus dem Bereich der psychodynamisch orientierten Organisationsforschung und der Organisationspsychologie, verdeutlichen, dass Beschäftigte darauf mit vielfältigen emotionalen Verarbeitungsmustern und Gefühlslagen reagieren (vgl. Noer 1998; Kets de Vries/Balazs 1997; Burke/Cooper 2000). Diese umfassen Angst, Verunsicherungs- und Ohnmachtsgefühle gegenüber dem Personalabbau sowie Wut auf das Unternehmen bzw. jene Manager, die für den radikalen Organisationswandel und Entlassungen verantwortlich sind. Ihre Wut richtet sich vor allem gegen zwei Managementaktivitäten im Prozess der Organisationstransformation: das Propagieren oberflächlicher Slogans zur Legitimierung des Personalabbaus (z.B. „work smarter, not harder“) und der Ab- und Entwertung der organisatorischen Vergangenheit und damit z.T. auch ihrer eigenen Erfahrungs- und Identitätsbasis.

¹⁵ Für die Bundesrepublik Deutschland liegen hierzu kaum empirische Studien vor. Aufgrund der unterschiedlichen institutionellen Kontexte, in die Unternehmen eingebunden sind, ist nicht zu erwarten, dass die in den angloamerikanischen Studien aufgezeigten Forschungsergebnisse sich unmittelbar auf die Bundesrepublik übertragen lassen (siehe Weiss/Udris 2001). Zumindest in größeren und vielen mittelständischen Unternehmen können durch die Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten zum Beispiel negative Reorganisationsfolgen für Belegschaftsangehörige abgepuffert werden, so dass unter Umständen auch betriebliche Loyalitätsbindungen weniger stark erodieren als in Ländern, in denen die Reichweite der Mitbestimmungsrechte von Interessenvertretungen der Arbeitnehmer geringer ist. Wenn hier von dominanten impliziten Arbeitsverträgen die Rede ist, so verdeutlicht dies, dass in einem Unternehmen durchaus diverse implizite Arbeitsverträge existieren können (siehe Rouseau 1995).

¹⁶ In einigen Studien wird die Vielfalt der Bewältigungsmuster von Stellen- und Personalabbau bei radikalem Organisationswandel auf Seiten der „survivors“ und des ausführenden Managements bzw. des Top-Managements betont (vgl. Kets de Vries/Balazs 1997; Noer 1998). Auf diese Diversität subjektiver Bewältigungsmuster kann hier nicht näher eingegangen werden.

Zur Bewältigung ihrer Schuldgefühle gegenüber entlassenen Kollegen neigen die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten dazu, den Wert der Entlassenen im Nachhinein zu bestärken, indem sie selbst überlange Arbeitszeiten in Kauf nehmen, um die Arbeit der Entlassenen mit zu übernehmen. Ein anderes Bewältigungsmuster dieser Schuldgefühle besteht in der Selbstverpflichtung, mehr bzw. härter zu arbeiten, um den Entschluss des Managements, sie nicht zu entlassen, auch im Nachhinein vor sich selbst rechtfertigen zu können (Meyer/Allen 1997: 82). Auf den wahrgenommenen einseitigen Bruch des impliziten Arbeitsvertrags reagieren Beschäftigte zudem öfters mit innerer Kündigung, Motivationsverlusten und schwindender Bereitschaft zu Engagement und Eigeninitiative (Weiss/Udris 2001: 108). Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten dieser komplexen Gefühlslagen und Verarbeitungsmuster erhöht sich tendenziell in Abhängigkeit von der Schwere der erlebten Verletzung des impliziten Arbeitsvertrags (Kets de Vries/Balazs 1997: 27). Eine erhöhte Arbeitsverdichtung infolge des Personalabbaus und längere Arbeitszeiten können mit zunehmendem psychischen Stress und burn-out verbunden sein (ebd.).

Studien im Kontext der „organisational justice“-Forschung belegen, dass Fairness- und Gerechtigkeitsvorstellungen der „survivors“ einen bedeutsamen Einfluss auf ihre Loyalitätsbindungen in bzw. nach erfolgten Downsizing- und Reorganisationsprozessen ausüben (Meyer/Allen 1997: 84). Die Perzeption organisatorischer Gerechtigkeit umfasst neben der Verteilungsgerechtigkeit und der Verfahrensgerechtigkeit auch die interaktionale Gerechtigkeit, die sich auf einen anerkennenden, respekt- und würdevollen Umgang des Managements mit Beschäftigten in organisatorischen Veränderungsprozessen bezieht (siehe Folger/Skarlicki 1999: 37 f.). Die Loyalitätsbindungen von Mitarbeitern an reorganisierte Unternehmen werden z.B. negativ beeinflusst, wenn die „survivors“ der Auffassung sind, dass die entlassenen Mitarbeiter oder Führungskräfte keine angemessene (finanzielle) Kompensation erhalten haben oder diese durch das Unternehmen nicht hinreichend bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes unterstützt wurden. Unternehmen können durch die einseitige Aufkündigung des impliziten Arbeitsvertrags in ein Loyalitätsdilemma geraten (Sennett 2000: 127): Wenn sie gegenüber ihren Mitarbeitern nicht gewillt sind, bindende Verpflichtungen einzugehen, werden ihre Erwartungen an Verbindlichkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen durch die Beschäftigten enttäuscht.

6. Gütekriterien für eine gelingende Organisationstransformation

Ein radikaler Organisationswandel ermöglicht eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, wenn dabei stabilisierende organisatorische Kerndimensionen erhalten bzw. reproduziert werden (vgl. Hannan/Freeman 1984; Sorge/Witteloostuijn 2004). Einige dieser Kerndimensionen und die sie erhaltenden Strukturen und Routinen beziehen sich auf die Strukturierung organisatorischer Umweltbeziehungen: die zentralen Strategien und Ziele eines Unternehmens, ihre soziale Legitimität, Verlässlichkeit und Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber relevanten sozialen Anspruchsgruppen sowie die Grenzerhaltung gegenüber ihren Umwelten. Andere Kerndimensionen betreffen die Reproduktion sozialer Bindungen und unternehmensinterner Sozialbeziehungen: Loyalitätsbindungen der Organisationsmitglieder gegenüber dem Unternehmen und kulturelle Kerne (z.B. organisationskulturelle Basisannahmen und kollektive Überzeugungen) eines Unternehmens, die für ihren sozialen Zusammenhalt sowie ihre Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Relevanz sind. Diese Kerndimensionen können abrupt, aber auch sukzessive, d.h. in länger anhaltenden und durch eine Kette zeitlich kurz auf-

einander folgende Unternehmenstransformationen zerstört werden. Eine solche Abfolge mutet Organisationsmitgliedern über längere Zeiträume (wiederholt) ein hohes Maß an Ungewissheit zu, das ihr psychisches Wohlbefinden stark beeinträchtigt und innerhalb eines Unternehmens eine Angst besetzte Atmosphäre fördert, die mit Produktivitätseinbußen verbunden ist und Unternehmen paralysieren kann (Kets de Vries/Balazs 1997: 44). Unternehmensleitungen bzw. ‚Change Manager‘ unterliegen dabei zum Teil einer „Mentalitätsillusion“ (Marr 1996: 120), da sie davon ausgehen, dass sich das Verhalten der Beschäftigten relativ schnell und flexibel an veränderte Strukturen anpassen könne. Bei langen und mehrfachen Transformationsprozessen besteht zudem die Gefahr, dass radikaler Wandel zu einem „way of life“ des Unternehmens wird und dabei die eigentlichen Ziele des Wandels zunehmend aus dem Blickfeld geraten (Stace 1996). Um dieser Gefahr zu entgehen, kommt es darauf an, organisatorische Veränderungsprozesse flexibel anzulegen, so dass auf Phasen der Transformation Phasen folgen können, in deren Fokus Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung stehen, die darauf abzielen, zum einen die Handlungskompetenzen der Beschäftigten unter den veränderten organisatorischen Bedingungen zu fördern sowie zum anderen Loyalitäts- und Vertrauensbeziehungen zwischen der Unternehmensleitung bzw. den Promotoren der Transformation und diversen Belegschaftsgruppen zu rekonstituieren bzw. neu zu entwickeln (ebd.).

Prozesse der Organisationstransformation, die neben der Wettbewerbsfähigkeit auch die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen in den Blick nehmen, zielen darauf, die Regenerationsfähigkeit organisatorischer Kerndimensionen zu erhalten. Hierfür sind Routinen organisatorischer Achtsamkeit als Formen organisatorisch verankerten Zweifels (vgl. Weick 1998; Weick/Sutcliffe 2003) notwendig, mit denen überprüft wird, ob und inwiefern sich relevante Umweltveränderungen vollziehen und diese Kerndimensionen bzw. die mit ihnen verbundenen Strukturen und Routinen darauf hin ggf. zu verändern sind. Die Achtsamkeitsroutinen richten sich zudem auf die Beobachtung und Bearbeitung möglicher nicht intendierter Folgewirkungen eingeleiteter organisatorischer Veränderungsprozesse. Routinen organisatorischer Achtsamkeit, wie z.B. Akteursgruppen übergreifende Dialoge oder die Überprüfung organisatorischer Wissensbestände, bilden stets Plattformen für organisatorische Lernprozesse. Radikaler Wandel wird dann vor allem noch in jenen Fällen erforderlich, in denen relevante Umweltveränderungen auch durch diese Routinen nicht rechtzeitig erkannt werden oder Organisationslernen fehlschlägt.

Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen kann meines Erachtens durch Organisationstransformationen gefördert werden, die vier Gütekriterien des Wandels berücksichtigen: Fairness, Kommunikation, Beteiligung und die Anerkennung von Emotionen. Das erste Kriterium, die Fairness und Gerechtigkeit im Organisationswandel, beruht auf Erkenntnissen der „organizational justice“-Forschung, wonach Widerstand gegen Wandel oft ein Prozessergebnis des Wandels, d.h. eine Antwort auf den Umgang mit Mitarbeitern in Veränderungsprozessen, ist (Folger/Skarlicki 1999: 35). Widerstand kann vermieden bzw. reduziert werden, wenn Promotoren des Organisationswandels dafür Sorge tragen, dass in Reorganisationsprozessen alle drei Gerechtigkeitsdimensionen Beachtung finden (ebd.: 44 f.).

Das zweite Kriterium bezieht sich auf die Kommunikation von Veränderungsprozessen. Organisationsmitglieder erleben radikalen Organisationswandel teilweise enthusiastisch als Gelegenheitsfenster für die Übernahme neuer, ganzheitlicher Aufgaben und von Eigenverantwortung. Oft erfahren sie geplanten Wandel allerdings als Zeit der Ungewissheit, schmerzlicher Zumutungen und Einschnitte. Eine offene und ehrliche Information und Kommunikation der intendierten Ziele bzw. der Leitvorstellungen, Etappen, Instrumente und Maßnahmen durch die Unternehmensleitung bildet eine Grundvoraussetzung für den Erhalt bzw. die Bildung von Vertrauen zwischen Management und Belegschaft und reduziert Ungewissheit auf

Seiten der Mitarbeiter. Von zentraler Bedeutung ist es, die Beweggründe des Organisationswandels zu verdeutlichen, um im Unternehmen ein gemeinsames Problemverständnis der Veränderungsnotwendigkeit zu fördern und damit auch den Kontext für eine potenzielle Veränderung des impliziten wie expliziten Arbeitsvertrags zu schaffen (vgl. Rousseau 1995; Strebel 1996; Wimmer 2004a). Mit der Erklärung und Begründung des intendierten Wandels verdeutlicht die Unternehmensleitung ihr Gespür für interaktionale Gerechtigkeit, da sie dadurch Beschäftigten Anerkennung und Respekt verleiht (Folger/Skarlicki 1999: 41). Kommunikationsstrategien erfordern seitens der Unternehmensleitung eine klare, möglichst attraktive und realisierbare ‚Vision‘ bzw. Zukunftsperspektive, die einen Ankerpunkt für eine Neudefinition der wechselseitigen Erwartungsstrukturen zwischen Unternehmen und Beschäftigten bildet und eine Aufgabe bisheriger, nun als ungeeignet bewerteter Verhaltensmuster, Haltungen und Zielvorstellungen erleichtert (vgl. Wimmer 2004a; Rousseau 1995; Folger/Skarlicki 1999; Janta 2000).

Die Kommunikation des Organisationswandels sollte Dialogverfahren zwischen der Unternehmensleitung bzw. Führungskräften und diversen Belegschaftsgruppen aus unterschiedlichen Bereichen bzw. Arbeitskulturen unter Beteiligung des Betriebsrats einschließen (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2004): Dialoge schaffen kollektive bzw. organisatorische Lernmomente, die radikalen Organisationswandel zeitweilig entschleunigen, indem sie ihn der Reflektion aussetzen. In Dialogen können unterschiedliche Sichtweisen auf Probleme organisatorischer Veränderungsprozesse erörtert und überprüft, gemeinsame Problemperspektiven sowie Lösungswege ausgelotet und entwickelt werden. Die Teilnahme an Akteursgruppen übergreifenden Dialogen stärkt die Sensibilität von Führungskräften, multiple Realitätskonstruktionen in Veränderungsprozessen zu beachten (Nevis 2000). Dialoge erhöhen die Achtsamkeit der Beteiligten für unerwartete und kritische Ereignisse in organisatorischen Veränderungsprozessen und tragen insgesamt zu einer erhöhten organisatorischen Reflektion bei (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2004; Weick/Sutcliffe 2003). Sie bilden - als regelmäßig oder anlassbezogen durchgeführte Foren - Routinen organisatorischer Achtsamkeit (siehe ebd.)¹⁷, wenn in ihnen unbeabsichtigte Folgen geplanter Veränderungsvorhaben zur Sprache kommen und unter Einbeziehung dezentraler Wissensbestände von Beschäftigten bearbeitet werden. Dialoge können auf diesem Wege eine strategische Neuausrichtung oder Neujustierung intendierten Wandels fördern (Kets de Vries/Balazs 2000). Lernen in Dialogen stärkt die Fähigkeit von Promotoren des Organisationswandels zur rekursiven Gestaltung von Veränderungsprozessen. Indem sie auf der Basis neuer Einsichten und Beobachtungen Korrekturmaßnahmen mit Blick auf den bisherigen Veränderungsprozess vornehmen, erhalten sie den Prozess der Organisationstransformation lernfähig (Wimmer 2004a: 181).

Die Beteiligung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen bildet das dritte Gütekriterium. Das Fach- und Erfahrungswissen von Beschäftigten kann in partizipativ angelegten Veränderungsphasen zur Problemdiagnose sowie zur Entwicklung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen und -strukturen einbezogen werden. Für eine Unterstützung des Organisationswandels ist von zentraler Bedeutung, dass vereinbarte Veränderungsideen der Beschäftigten in überschaubaren Zeiträumen umgesetzt sowie ihre Anliegen und Interessen in Veränderungsprozessen angemessen berücksichtigt werden (Becke/Senghaas-Knobloch 2004: 73 f.). Eine Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften an der Neudefinition und Ausgestaltung ihrer Arbeitsrollen ermöglicht ihnen, ihre berufliche Identität zu stärken bzw. weiterzuentwickeln. Dialogprozesse und Mitarbeiterbeteiligung bieten Ansatzpunkte, unternehmensintern neue bzw. veränderte wechselseitige Erwartungsstrukturen zwischen Unterneh-

¹⁷ Organisatorische Achtsamkeit definieren Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe (2003: 15) wie folgt: „Kennzeichnend für diese Haltung ist, dass man die Deutung von Zusammenhängen ständig aktualisiert und sich immer wieder bemüht, die plausibelsten Erklärungen für eine Situation zu finden.“

mensleitung und Belegschaftsgruppen in Transformationsprozessen auszutarieren und zu etablieren. Partizipationsverfahren können bei den Beteiligten Kohärenzgefühle und psychische Kontrollüberzeugungen im Hinblick auf eine Bewältigung und selbstwirksame Mitgestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse stärken.

Eine kooperative Konfliktbearbeitung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ist bei organisatorischen Veränderungsprozessen nicht nur institutionell und rechtlich abgesichert, sondern auch für den Erfolg eines radikalen Organisationswandels relevant. Die Betriebsratsbeteiligung erhöht die Einhaltung arbeitsrechtlicher Normen und Verfahren in Veränderungsvorhaben. Diese prozeduralen und strukturellen Ankerpunkte gewähren Beschäftigten ein Mindestmaß an Verlässlichkeit, Überschaubarkeit und Schutz in Veränderungsprozessen. Der Betriebsrat repräsentiert die Gesamtbelegschaft und die betriebliche Lebenswelt (siehe Kotthoff 1995). Er erfüllt dabei eine sozial-integrative Funktion, die den sozialen Zusammenhalt in Unternehmen stärkt. Diese sozial-integrative Funktion und das damit verbundene Erfahrungswissen prädestiniert Betriebsräte geradezu dafür, organisatorische Veränderungsprozesse im Sinne des Co-Managements mitzugestalten, geht es doch für Unternehmen stets dabei auch darum, den Balanceakt zwischen Systemintegration und Sozialintegration zu bewältigen. Das Betriebsratshandeln trägt dazu bei, geltende, lebensweltlich anerkannte sozial-moralische Standards zu wahren und fortzuentwickeln, die Interessen diverser Belegschaftsgruppen angemessen in Transformationsprozessen zu berücksichtigen und miteinander auszutarieren sowie in Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zur Geltung zu bringen. Ein Co-Management des Betriebsrats in Prozessen radikalen Organisationswandels bezieht sich v.a. auf eine präventive Sozialfolgenabschätzung bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien und auf die Beteiligung an Koordinationsgremien von Veränderungsvorhaben (ebd.: 440). Betriebsräte sind tendenziell Garanten und Promotoren einer längerfristig angelegten Unternehmensentwicklung, zumal sie sich an entsprechenden Erfolgsfaktoren (z.B. sozial-moralische Standards und organisationskulturelle Werte und Normen, Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter, betriebliche Gesundheitsförderung) orientieren (Polzer 2004: 153) und im Vergleich zur Unternehmensleitung auch oftmals eine stärkere personelle Kontinuität verkörpern (vgl. Dörre 1999; Kotthoff 1995).

Betriebsräte sind als Vermittler und Dolmetscher zwischen diversen lebensweltlich geprägten Arbeitskulturen und der Unternehmensleitung in der Lage, auch Managemententscheidungen oder unliebsame Verhandlungskompromisse als Resultat des „concession bargaining“ gegenüber der Belegschaft zu kommunizieren (siehe Becke 2004). Sie können dadurch die Einsicht in das Erfordernis fundamentaler Veränderungen bei diversen Belegschaftsgruppen erhöhen. Allerdings verlangt ein solches Co-Management von Betriebsräten ein hohes Maß an sozialer und triangulärer Kompetenz, gilt es doch, die komplexen Beziehungen zum Management, zu diversen Belegschaftsgruppen und zur Gewerkschaft im Alltagshandeln und vor allem in organisatorischen Veränderungsprozessen auszubalancieren (Tietel 2005). Das Co-Management stellt erhöhte Anforderungen an den Umgang mit Widersprüchen, z.B. Neuerungen voran zu bringen und zugleich probate bestehende Strukturen zu sichern, sowie zwischen unterschiedlichen Akteuren mit jeweils spezifischen Handlungslogiken zu vermitteln (Polzer 2004: 154).

Die organisationsinterne Anerkennung von Emotionen als Medium der Bewältigung und Impulsgeber für organisatorische Veränderungsprozesse markiert das vierte Gütekriterium nachhaltig wirksamen Organisationswandels. Anerkennung von Emotionen ist hier in einem doppelten Sinne gemeint: Erstens gilt es, haltende Strukturen für eine Bewältigung und Verarbeitung negativer Emotionen zu schaffen, die im Zuge der Transformation auf Seiten der Organisationsmitglieder entstanden sind, verstärkt oder bestätigt wurden. Zweitens kommt es darauf an, positive Veränderungsenergien mit Blick auf den Transformationsprozess und die anvisierte Neuausrichtung des Unternehmens zu entwickeln.

Haltende Strukturen können sich auf die Bewältigung von Verlustgefühlen sowie auf Kränkungserfahrungen richten. In der psychodynamischen Organisationsforschung wird der Bewältigung von Verlust- und Trennungsempfindungen als Reaktion der „survivors“ auf Prozesse der Reorganisation und des Personalabbaus ein hoher Stellenwert beigemessen. Unternehmen werden hier als „symbolic families“ (Kets de Vries/Balazs 1997: 38) betrachtet. Transformationsprozesse werden von „survivors“ demnach als Zerstörung quasi-familiärer Bindungen erlebt, in denen im Zuge des Personalabbaus eine Trennung von Mitgliedern erfolgt und sie sich von der bisher vertrauten Unternehmensrealität verabschieden müssen. Haltende Strukturen (z.B. die Bildung supervidierter Fokusgruppen) bzw. Trauerinterventionen, die einen Trauerprozess ermöglichen und unterstützen, sollen einen Prozess der Katharsis befördern, der den „survivors“ ermöglicht, sich von der alten Organisationswirklichkeit zu lösen und das reorganisierte Unternehmen als Chance der eigenen Weiterentwicklung anzunehmen (siehe Noer 1998: 241).

Transformation als Verlust zu erleben, setzt eine positive emotionale Bindung an ein Unternehmen bzw. dessen Mitglieder und Ziele voraus. Mitglieder erleben die ‚alte Organisationswirklichkeit‘ aber oft als ambivalent, ja zum Teil sogar als Quelle gravierender Kränkungen, zumeist aufgrund einer Verletzung des Bedürfnisses nach sozialer Anerkennung. Solche Kränkungen sind den Betroffenen nicht selten noch jahrelang nach dem auslösenden Ereignis überaus präsent (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2004). Sie können verhindern, dass sich Organisationsmitglieder auf die ‚neue Organisationswirklichkeit‘ aktiv einlassen. Erlittene Kränkungen nähren Misstrauen und Zweifel daran, ob die Transformation tatsächlich substantiell verbesserte, d.h. vor allem auf soziale Anerkennung gerichtete Umgangsweisen und Verhaltensmuster fördert. Trauerinterventionen sind nicht geeignet, solche Kränkungsgefühle zu bewältigen. Ein Ansatzpunkt, Kränkungsgefühle konstruktiv zu bewältigen, besteht darin, „counter-intuitive solutions“ (Nevis 2000: 48) in Transformationsprozessen zu befördern. Diese basieren auf Irritation, d.h. der absichtsvollen Enttäuschung negativer Erwartungshaltungen von Beschäftigten durch Führungskräfte bzw. ‚change agents‘. Auf Irritation beruhende Lösungsansätze ermöglichen Organisationsmitgliedern, neue Erfahrungen zu sammeln. Sie helfen ihnen, Kränkungserlebnisse zu bewältigen und sich positiv der veränderten Organisationswirklichkeit zuzuwenden. Dies setzt voraus, dass Irritationen nicht auf Überraschungsmomente beschränkt bleiben, sondern tatsächlich veränderte Verhaltensmuster und Umgangsweisen in Organisationen hervorbringen (siehe Becke/Senghaas-Knobloch 2004). Irritationen können Prozesse der Veränderung kultureller Basisannahmen und der Neurahmung wechselseitiger Erwartungsstrukturen zwischen der Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen unterstützen.

Die organisationsinterne Anerkennung von Emotionen bezieht sich zudem auf die Entfaltung positiver emotionaler Veränderungsenergie (Wimmer 2004a: 183 f.). Aus der Perspektive des ‚Change Managements‘ kommt es darauf an, bei der Prozessgestaltung der Organisationstransformation einen geeigneten Rahmen zur Förderung positiver Veränderungsenergien zu schaffen. In Anlehnung an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1966) können meines Erachtens emotionale Hygienefaktoren und Attraktoren der Organisationstransformation unterschieden werden. Zu den emotionalen Hygienefaktoren, welche die Entstehung einer Organisation paralysierenden Abwärtsspirale negativer Emotionen (z.B. Wut, Angst, Zorn) vermeidet, zählen beispielsweise Fairness, eine offene und transparente Kommunikation sowie haltende Strukturen für die emotionale Bewältigung der Organisationstransformation. Bei den Attraktoren handelt es sich um Rahmenbedingungen, welche die Entfaltung positiver Emotionen (z.B. soziale Anerkennung, Freude und Begeisterung) in organisatorischen Veränderungsprozessen fördern. Neben einer attraktiven Vision für die zukünftige Unternehmensentwicklung bilden z.B. Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten (Kets de Vries/Balazs 2000) sowie organisatorische Ziele, Werte und Tätigkeitsstrukturen, die Organisationsmit-

gliedern ermöglichen, Sinnperspektiven zu entwickeln und persönliche Leitmotive zu realisieren (siehe Meller/Ducki 2002: 106 ff.) wichtige potenzielle Attraktoren. Das Einüben organisatorischer Achtsamkeit kann Individuen, Teams bzw. Arbeitskulturen zu einem kompetenten und reflektierten Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen und Arbeitssituationen befähigen (Becke u.a. 2003: 8).

7. Fazit

Zunächst werden die bisherigen konzeptionellen Überlegungen mit Blick auf das Spannungsverhältnis zwischen Organisationstransformation und stabilisierenden organisatorischen Kerndimensionen gebündelt. Im Anschluss daran werden mögliche weitere Forschungsperspektiven aufgezeigt, die sich meines Erachtens aus der Auseinandersetzung mit der Organisationstransformation am Beispiel von Unternehmen ergeben.

Ein schneller und zugleich radikaler Organisationswandel ist offenbar mit einem relativ hohen Scheiternsrisiko verbunden. Dieses Risiko besteht vor allem im Falle von Illusionen einer direkten Steuerung des Wandels, welche die soziale Komplexität von Organisationen und das Auftreten nicht beabsichtigter Folgen intendierten Wandels unterschätzt. Das Scheiternsrisiko erhöht sich zudem, wenn in Prozessen der Organisationstransformation eine möglichst kompletter Austausch oder Ersatz des bisherigen organisatorischen Bezugsrahmens eines Unternehmens angestrebt wird, ohne zu prüfen, welche Dimensionen der bis dato vorherrschenden Organisationsidentität möglicherweise weiterhin aufrechtzuerhalten oder weiterzuentwickeln sind. Ein intendierter radikaler Wandel, der einseitig auf eine Zerstörung der bestehenden organisatorischen Kerndimensionen und deren anschließende Neuentwicklung setzt, verkennt zum einen, dass eine weitgehende Entwertung der bisherigen arbeits- und organisationsbezogenen Identitätskerne und Erfolgsmuster tendenziell erheblichen Widerstand derjenigen Akteure hervorrufen wird, die sich hochgradig damit identifizieren und ihre persönliche Identität damit verbinden. Eine Aufhebung bzw. Zerstörung von stabilisierenden Strukturen der Umweltrelationen von Unternehmen kann soziale Reputations- und Legitimitätsverluste bei unterschiedlichen sozialen Anspruchsgruppen zur Folge haben, die sich zumindest mittelfristig auch in einer verschlechterten ökonomischen Leistungsbilanz von Unternehmen niederschlagen. Eine Reproduktion organisatorischer Kerndimensionen bildet in Prozessen der Organisationstransformation einen zentralen Ansatzpunkt, um das Scheiternsrisiko radikalen Unternehmenswandels zu reduzieren. Reproduktive Stabilität meint, dass organisatorische Kerndimensionen mit Blick auf veränderte aktuelle oder zukünftige Umweltkonstellationen überprüft und ggf. weiterentwickelt werden. Eine Reproduktion spezifischer organisatorischer Kerndimensionen schließt darüber hinaus nicht aus, dass in Prozessen der Organisationstransformation eine Ablösung von anderen organisatorischen Kerndimensionen erfolgt, die sich als Hemmnis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erweisen. Eine zentrale Voraussetzung für eine gelingende Reproduktion organisatorischer Kerndimensionen in Prozessen radikalen Organisationswandels bildet die Entwicklung und Verankerung von Routinen organisatorischer Achtsamkeit. Sie tragen dazu bei, die organisatorische Reflektionsfähigkeit mit Blick auf die Wahrnehmung und Interpretation von Veränderungen in den organisatorischen Umweltrelationen zu erhöhen. Zugleich schärfen sie die organisatorische Sensibilität für unerwünschte Folgen organisatorischen Wandels. Schließlich fungieren Routinen organisatorischer Achtsamkeit als eine Art unternehmensinternes Frühwarnsystem, mit dem sich die An-

gemessenheit und der Entwicklungsbedarf organisatorischer Kerndimensionen unter Berücksichtigung von Veränderungen in den relevanten Unternehmensumwelten abschätzen lassen.

Die bisherigen Überlegungen haben zudem verdeutlicht, dass es in Prozessen der Organisationstransformation nicht nur darauf ankommt, die Balance zwischen stabilisierenden Strukturen bzw. organisatorischen Kerndimensionen im Sinne reproduktiver Stabilität einerseits und der intendierten Veränderung von Unternehmen andererseits zu halten. Zugleich kommt es auch auf die Prozessqualität radikalen Wandels an. Die Chancen, mit Hilfe von Prozessen der Organisationstransformation eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern, erhöhen sich, wenn im Rahmen des Veränderungsmanagements die vier Qualitäts- und Gütekriterien des Organisationswandels Beachtung finden: Fairness, Kommunikation, Beteiligung und die Anerkennung von Emotionen. Im Unterschied zu den meisten theoretisch-konzeptionellen und beratungsbezogenen Ansätzen intendierten organisatorischen Wandels plädiere ich dafür, auch in konzeptioneller Hinsicht den Kreis der dort üblicherweise genannten ‚Steuerungsakteure‘ um den Betriebsrat zu erweitern. Als Garant der betrieblichen Lebenswelt kommt dem Betriebsrat eine zentrale Funktion als Prozessgestalter organisatorischer Veränderungsprozesse zu, der die genannten Qualitäts- und Gütekriterien des Organisationswandels zur Geltung bringen kann (siehe auch Polzer 2004: 154), ohne dabei die unternehmensbezogenen Ziele der Organisationstransformation aus dem Blick zu verlieren. Die Empirie zu organisatorischen Veränderungsprozessen eilt in dieser Hinsicht den theoretisch-konzeptionellen Ansätzen der Organisationsforschung zum intendierten Organisationswandel weit voraus, wie diverse empirische Studien zum Co-Management von Betriebsräten illustrieren (vgl. Müller-Jentsch 2003; Kotthoff 1995; Wassermann 2002; Tietel 2005).

Zitierte Literatur

- Afhüppe, Sven/Beat Balzli/Dietmar Hawranek/Armin Mahler/Christoph Pauly/Wolfgang Reuter (2005): Die Zeche zahlt der Wirt; in: *Der Spiegel*, H. 18, S. 130-138
- Argyris, Chris (1975): Das Individuum und die Organisation: Einige Probleme gegenseitiger Anpassung; in: Klaus Türk (Hrsg.): *Organisationstheorie*, Hamburg, S. 217-233
- Argyris, Chris/Donald A. Schön (1999): *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart
- Baecker, Dirk (1998): Nichttriviale Transformation; in: Ders.: *Poker im Osten. Probleme der Transformationsgesellschaft*, Berlin, S. 39-70
- Bals, Christoph/Klaus Milke (2002): Persönliche Zukunftsvorsorge und gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit; in: Günter Altner/Heike Leitschuh-Fecht/Gerd Michelsen/Udo E. Simonis/Ernst U. von Weizsäcker (Hrsg.): *Jahrbuch Ökologie 2003*, München, S. 229-236
- Becke, Guido (2001): Dominanz und Führungskonstellation. Zur Bedeutung von Führungskulturen in ökologischen Innovationsprozessen traditionsreicher Kleinunternehmen; in: Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen*, Münster, Hamburg, London, Berlin, S. 7-36
- Becke, Guido (2002): Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, Frankfurt/M., New York
- Becke, Guido (2003): Perspektiven soziologischer Beratung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung; in: Gudrun Linne/Michael Schwarz (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?*
- Becke, Guido (2004): German works councils under pressure – Institutional learning as a pathway to enhance their capacities of action, artec-paper Nr. 117, artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, Bremen
- Becke, Guido (2005): Emergente Grenzen subjektzentrierter Managementstrategien in vermarktlichten Unternehmen, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bremen, Bremen
- Becke, Guido/Brigitte Nagler/Walter Punke/Eva Senghaas-Knobloch/Gerhard Wegner (2003): Balanceakt Begeisterung – mit Leib und Seele in der Arbeitswelt. Konzeption eines gemeinsamen Entwicklungsvorhabens für „gute Arbeit“, artec-paper Nr. 105, artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen
- Becke, Guido/Eva Senghaas-Knobloch (2004): Forschung in Aktion – Betriebliche Veränderung im Dialog, artec-paper No. 121, artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen
- Becker, Horst/Ingo Langosch (1995): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*, Stuttgart, 4. Auflage
- Beckert, Jens/André Metzner/Heiko Roehl (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist; in: *Organisationsentwicklung*, H. 4, S. 56-66
- Bennis, Warren G. (1975): Organisationswandel; in: Ders./Kenneth D. Benne/Robert Chin (Hrsg.): *Änderung des Sozialverhaltens*, Stuttgart, S. 470-482
- Blutner, Doris/Ursula Holtgrewe/Gabriele Wagner/Claudia Zenker (2000): Zwischen Beamtentum und Börse: Positionierungen der Telekom; in: Hanns-Georg Brose (Hg.): *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*, Frankfurt/M., New York, S. 57-84
- Boos, Frank/Barbara Heitger/Cornelia Hummer (2004): Veränderung – systemisch; in: Frank Boos/Barbara Heitger (Hrsg.): *Veränderung – systemisch. Management des Wandels, Praxis, Konzepte und Zukunft*, Stuttgart, S. 13-45
- Bosch, Gerhard (2000): Entgrenzung von Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf?; in: Heiner Minssen (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen*, Berlin, S. 249-268
- Boyer, Robert/Michel Freyssenet (2003): *Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Berlin
- Braczyk, Hans-Joachim (2000): Organisation in industriesoziologischer Perspektive; in: Günther Ortman/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 530-575
- Brand, Karl-Werner/Klaus Eder/Angelika Pofel (1997): *Ökologische Kommunikation in Deutschland*, Opladen
- Briggs, John/F. David Peat (1990): *Die Entdeckung des Chaos. Eine Reise durch die Chaos-Theorie*, Frankfurt/M., Wien
- Burke, Ronald J./Cary L. Cooper (2000): The new organizational reality: transition and renewal; in: Ronald J. Burke/Cary L. Cooper (Eds.): *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*, Oxford, Malden, S. 3-19
- Cartwright, Susan/Sarah-Louise Hudson (2000): Coping with mergers and acquisitions; in: Ronald J. Burke/Cary L. Cooper (Eds.): *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*, Oxford, Malden, S. 269-283
- Castells, Manuel (2001): *Das Informationszeitalter I: Die Netzwerkgesellschaft*, Opladen

- Chin, Robert/Kenneth D. Benne (1975): Strategien zur Veränderung sozialer Systeme; in: Warren G. Bennis/Kenneth D. Benne/Robert Chin (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, S. 43-81
- Constanza, Robert/John Cumberland/Herman Daly/Robert Goodland/Richard Norgaard (2001): Einführung in die Ökologische Ökonomik, Stuttgart
- Crozier, Michel/Erhard Friedberg (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Taunus
- DiMaggio, Paul J./Walter W. Powell (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern; in: Hans-Peter Müller/Steffen Sigmund (Hrsg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen, S. 147-174
- Dolata, Ulrich (2003): Unternehmen Technik. Akteure, Interaktionsmuster und strukturelle Kontexte der Technikentwicklung: Ein Theorierahmen, Berlin
- Dolata, Ulrich (2005): Soziotechnischer Wandel, Nachhaltigkeit und politische Gestaltungsfähigkeit, unveröffentlichtes Manuskript, artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, Bremen
- Dörre, Klaus (1999): Global Players, Local Heroes. Internationalisierung und regionale Industriepolitik; in: Soziale Welt, H. 2, S. 187-206
- Dörre, Klaus (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines ‚neuen Kapitalismus‘?; in: Ders./Bernd Röttger (Hrsg.): Das neue Marktregime, Hamburg, S. 7-33
- Doujak, Alexander/Barbara Heitger (2005): Change als Un:balanced Transformation. Ein Stück in 5 Akten, www.carl-auer.de, Stand: 18.07.2005
- Dyllick, Thomas (2003): Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien; in: Gudrun Linne/Michael Schwarz (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen, S. 267-271
- Elias, Norbert (1993): Was ist Soziologie?, Weinheim, München, 7. Auflage
- Endruweit, Günter (2004): Organisationssoziologie, Stuttgart, 2. Auflage
- Fineman, Stephen (2003): Understanding emotion at work. London, Thousand Oaks, New Delhi
- Flecker, Jörg/Johanna Hofbauer (1998): Capitalising on subjectivity: The ‚new model worker‘ and the importance of being useful; in: Paul Thompson/Chris Warhurst (Eds.): Workplaces of the future, Houndsmill, Basingstoke, London, S. 104-123
- Folger, Robert/Daniel P. Skarlicki (1999): Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment; in: Journal of Organizational Change Management, H. 1, S. 35-50
- Freeman, R.E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Boston et al.
- French, Wendell L./Cecil H. Bell jr. (1990): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Bern, Stuttgart, 3. Auflage
- Fürstenberg, Friedrich (1977): Einführung in die Arbeitssoziologie, Darmstadt
- Geus, Arie de (1998): Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen, Stuttgart
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt/M., New York
- Giddens, Anthony (1997): Jenseits von Links und Rechts. Die Zukunft radikaler Demokratie, Frankfurt/M.
- Gleißmann, Wilfried (2003): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich mein Interesse behaupten?; in: Manfred Moldaschl/G. Günter Voß (Hg.): Subjektivierung von Arbeit, München, Mering, S. 255-274
- Goldmann, Monika (2005): Zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Anforderungen. Intendierter und emergenter Wandel am Beispiel des doing gender in Organisationen – Thesen, Vortragsmanuskript, Doing-Change-Workshop des artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit am 30.6./1.7.2005 an der Universität Bremen
- Gouldner, Alvin W. (1965): Wildcat strike. A study in worker-management relationships, New York
- Gruppe von Lissabon (2001): Grenzen des Wettbewerbs. Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, München
- Hamel, Gary/Liisa Välinkangas (2004): Das Streben nach Erneuerung; in: Harvard Business manager, Edition 4/2004, Change Management – So schaffen Sie die Wende, S. 7-21
- Hannan, Michael T./John Freeman (1984): Structural inertia and organizational change; in: American Sociological Review, H. 2, S. 149-164
- Hartley, Jean (2002): Organizational change and development; in: Peter Warr (Ed.): Psychology at work, London, New York, S. 399-426
- Hasse, Raimund/Georg Krücken (2005): Neo-Institutionalismus, Bielefeld
- Hatch, Mary Jo (1997): Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives, Oxford, New York

- Hatch, Mary Jo/Majken Schultz (2004): The dynamics of organizational identity; in: Mary Jo Hatch/Majken Schultz (Eds.): Organizational identity. A reader, Oxford, New York et al., S. 377-403
- Heisig, Ulrich/Thorsten Ludwig (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen, Forschungsbericht des Instituts Arbeit und Wirtschaft, Nr. 6, Universität Bremen
- Heitger, Barbara/Joana Krizantis/Cornelia Hummer (2004): Coaching in Veränderungsprozessen; in: Frank Boos/Barbara Heitger (Hrsg.): Veränderung – systemisch. Management des Wandels, Praxis, Konzepte und Zukunft, Stuttgart, S. 219-243
- Hersey, Paul/Kenneth H. Blanchard (1977): Management of organizational behavior: Utilizing human resources, Englewood Cliffs, New Jersey, 3rd Edition
- Herzberg, Frederic (1966): Work and the nature of man, Cleveland
- Hirschhorn, Larry (2000): Das primäre Risiko; in: Mathias Lohmer (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen, Stuttgart, S. 98-118
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration; in: Zeitschrift für Soziologie, H. 6, S. 422-435
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche, Weinheim, München
- Hörning, Karl H./Heinrich Bücken-Gärtner (1982): Angestellte im Großbetrieb. Loyalität und Kontrolle im organisatorisch-technischen Wandel, Stuttgart
- Huffschmidt, Jörg (2002): Politische Ökonomie der Finanzmärkte, Hamburg
- Huffschmidt, Jörg (2005): Wozu brauchen wir eine neue Industriepolitik?; in: Ulrich Dolata (Redaktion): Nationale Politiken unter den Bedingungen der Globalisierung, Technologiefolgenabschätzung, H. 1, S. 42-50
- Immerfall, Stefan (1999): Standortschwächen und Standortstärken des „Modell Deutschland“; in: Hanns-Georg Brosse/Helmut Voelzkow (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handelns und Globalisierung, Marburg, S. 85-112
- Janta, Bernhard (2000): Was verändert die Veränderung: Ein Navigationssystem für Transformationsprozesse; in: Mathias Lohmer (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen, Stuttgart, S. 198-215
- Kets de Vries, Manfred F. R./Katharina Balazs (1997): The downside of downsizing; in: Human Relations, H. 1, S. 11-50
- Kets de Vries, Manfred F.R./Katharina Balazs (2000): Die Psychodynamik des Organisationswandels; in: Mathias Lohmer (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen, Stuttgart, S. 161-197
- Klein, Naomi (2001): No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (2000): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View; in: Günther Ortmann/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 452-480
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘, in: Arbeit, H. 4, S. 425-447
- Krell, Gertraude/Ulrich Mückenberger/Karin Tondorf (2001): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung; in: Gertraude Krell (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden, 3. Auflage, S. 59-76
- Krizantis, Joana/Ulrike Gamm (2004): Ordnung in der Organisation – wie Change die Ordnung auf den Kopf stellt und wann das in Ordnung ist; in: Frank Boos/Barbara Heitger (Hrsg.): Veränderung – systemisch. Management des Wandels, Praxis, Konzepte und Zukunft, Stuttgart, S. 259-278
- Kulmer, Ulla/Karsten Trebesch (2004): Der kleine Unterschied und die großen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management; in: OrganisationsEntwicklung, H. 4, S. 80-87
- Lang, Rainhart/Ramona Alt (2003): Organisationale Transformation; in: Dies./Rainhart Lang (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden, S. 279-306
- Levy, A./Merry, U. (1986): Organizational transformation, New York et al.
- Lohmer, Mathias (2000): Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung; in: Ders. (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen, Stuttgart, S. 18-39

- Lohmer, Mathias/Corinna Wernz (2000): Zwischen Veränderungsdruck und Homöostaseeignung: Die narzisstische Balance in therapeutischen Institutionen; in: Mathias Lohmer (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen, Stuttgart, S. 233-254
- Marr, Rainer (1996): Lean Management: Über die Gefährlichkeit von Illusionen; in: Thomas Sattelberger (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden, S. 114-126
- Meller, Simone/Antje Ducki (2002): Tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbsarbeit: Theoretische Überlegungen und empirische Exploration; in: Arbeit, H. 2, S. 101-116
- Menz, Wolfgang/Tilla Siegel (2001): Markt statt Normalleistung. Denkmuster der Leistungs(lohn)politik im Wandel; in: Christoph Ehlscheid/Horst Mathes/Manfred Scherbaum (Hrsg.): „Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, Hamburg, S. 133-152
- Meyer, John P./Natalie J. Allen (1997): Commitment in the workplace. Theory, research and application, Thousand Oaks, London, New Delhi
- Meyer, Marshall W./Lynne G. Zucker (1989): Permanently failing organizations, Newbury Park, California
- Moldaschl, Manfred/Dieter Sauer (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft; in: Heiner Minssen (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 205-224
- Morgan, Gareth (1997): Images of organization, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2nd Edition
- Müller-Christ, Georg/Andreas Remer (1999): Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements; in: Eberhard Seidel (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Berlin et al., S. 69-88
- Müller-Christ, Georg/Michael Hülsmann (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements; in: Gudrun Linne/Michael Schwarz (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen, S. 245-256
- Müller-Jentsch, Walther(2003): Re-assessing co-determination; in: Walther Müller Jentsch/Hansjörg Weitbrecht (Eds.): The changing contours of German industrial relations, München, Mering, S. 39-56
- Nagler, Brigitte (2001): Zur Bedeutung gemeinsamer Problemsichten für eine gelingende Interaktion zwischen Unternehmen und Prozessberatung; in: Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen, Hamburg, London, Berlin, S. 107-134
- Nagler, Brigitte/Wiebke Hartmann/Eva Senghaas-Knobloch (1999): Cultural change includes political and unconscious dimensions. Case study in a medium-sized industrial enterprise, artec-Paper Nr. 68, Universität Bremen, Bremen
- Neubauer, Walter (2003): Organisationskultur, Stuttgart
- Nevis, Edwin C. (2000): An integrated approach to transformational change; in: Rolf Busch (Hg.): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis, München, Mering, S. 45-61
- Noer, David M. (1998): Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen, Stuttgart
- Ohne Verfasser (2004): The business of survival; in: The Economist, December 18th-31st 2004, S. 122-123
- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiel, Konsens; in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 13-26
- Ortmann, Günther/Jörg Sydow/Arnold Windeler (2000): Organisation als reflexive Strukturation; in: Günther Ortmann/Jörg Sydow/Klaus Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 315-354
- Picot, Arnold/Ralf Reichwald (1994): Auflösung der Unternehmen? Vom Einfluss der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 5, S. 547-570
- Polzer, Manfred (2004): Betriebsräte als Ressource in Changeprojekten?!; in: Frank Boos/Barbara Heitger (Hrsg.): Veränderung – systemisch. Management des Wandels, Praxis, Konzepte und Zukunft, Stuttgart, S. 152-156
- Projektgruppe Mobilität (2001): Kurswechsel im öffentlichen Verkehr. Mit automobilen Angeboten in den Wettbewerb, Berlin
- Raeder, Sabine/Gudela Grote (2001): Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität; in: Arbeit, H. 3, S. 352-364
- Reich, Robert B. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie, Frankfurt/M., Berlin
- Remer, Andreas (2005): Unternehmenswandel zwischen Krisenmanagement und Systementwicklung, Vortragsmanuskript für den artec-Workshop ‚doing change‘ am 30.6./01.07.2005 an der Universität Bremen, Bremen
- Rienecker, Fritz (Hg.) (1988): Lexikon zur Bibel. Jubiläumsausgabe, Wuppertal, 19. Auflage
- Rosenstiel, Lutz von (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart, 5. Auflage
- Rosenstiel, Lutz von/Walter Molt/Bruno Rüttinger (1995): Organisationspsychologie, Stuttgart, Berlin, Köln, 8. Auflage

- Rostock, Stefan (2002): Berichtspflicht statt Förderung. Wie die Altersvorsorge zukunftsfähig wird; in: Politische Ökologie, H. 77/78, S. 94-95
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, London, New Delhi
- Schein, Edgar H. (1975): Wie vollziehen sich Veränderungen?; in: Warren G. Bennis/Kenneth D. Benne/Robert Chin (Hrsg.): *Änderungen des Sozialverhaltens*, Stuttgart, S. 128-139
- Schein, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt/M., New York
- Schein, Edgar H. (2000): *Prozessberatung für die Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*, Köln
- Schein, Edgar H. (2003): *Organisationskultur. „The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“*, Bergisch Gladbach
- Schimank, Uwe (2000): *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*, Weinheim, München
- Schreyögg, Astrid (1997): *Organisationskultur und Supervision*; in: Harald Pühl (Hg.): *Supervision in Institutionen*, Frankfurt/M., S. 94-113
- Schreyögg, Georg (1998): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden, 2. Auflage
- Schreyögg, Georg (2004): *Unternehmenskultur zwischen Stabilität und Wandel*; in: Hellmuth Lange/Fred Manske (Hrsg.): *Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und der Umweltforschung*, Baden-Baden, S. 23-36
- Schreyögg, Georg/Christian Noss (1998): *Reframing change in organisations: Beyond the equilibrium model. Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Folge 8/98*, Freie Universität Berlin, Berlin
- Schüle, Johann August (1977): *Psychotechnik als Politik. Zur Kritik der Pragmatischen Kommunikationstheorie*, Frankfurt/M., 2. Auflage
- Schwartz, Peter/Blair Gibb (2000): *Cuando las buenas companias se portan mal. Responsabilidad y riesgos en una era de globalización*, Barcelona, Buenos Aires u.a.
- Scott, W. Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*, Frankfurt/M., New York
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): *Produktionskonzepte und persönliche Sinnggebung. Gruppenarbeit als neue Herausforderung*; in: Dies./Brigitte Nagler/Annette Dohms: *Zukunft der industriellen Arbeitskultur*, Münster, 2. Auflage, S. 11-32
- Senghaas-Knobloch, Eva (2001): *Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit. Zum Konzept der Arbeitsrolle als Schutzmantel*; in: Dies. (Hrsg.): *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen*, Münster, Hamburg, London, Berlin, S. 171-196
- Senghaas-Knobloch, Eva (2004): *Widerständigkeit von Arbeitskulturen unter veränderten organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Verlangen nach Anerkennung und soziale Identitätsprobleme am Beispiel von Meistern*; in: Hellmuth Lange/Fred Manske (Hrsg.): *Kultur im Veränderungsprozess*, Baden-Baden, S. 37-54
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin
- Sennett, Richard (2000): *Wie Arbeit die soziale Zugehörigkeit zerstört*; in: Jan Engelmann/Michael Wiedemeyer (Hrsg.): *Kursbuch Arbeit. Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft – Start in eine neue Tätigkeitskultur?*, Stuttgart, München, S. 124-132
- Sennett, Richard (2005): *Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin
- Sorge, Arndt/Arjen van Witteloostuijn (2004): *The (non)sense of organizational change: An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organisation theories*; in: *Organization Studies*, Nr. 7, S. 1205-1231
- Stace, Doug A. (1996): *Dominant ideologies, strategic change, and sustained performance*; in: *Human Relations*, H. 5, S. 553-570
- Stahle, Wolfgang H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München, 8. Auflage
- Strebel, Paul (1996): *Why do employees resist change?*; in: *Harvard Business Review on Change*, Harvard, S. 139-157
- Szebel-Habig, Astrid (2004): *Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor*, Weinheim, Basel
- Tietel, Erhard (2003): *Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur*, Münster, Hamburg, London
- Tietel, Erhard (2004): *Subkulturen in Organisationen*; in: Hellmuth Lange/Fred Manske (Hrsg.): *Kultur im Veränderungsprozess*, Baden-Baden, S. 55-84
- Tietel, Erhard (2005): *Betriebsräte als paradoxe Führungskräfte*, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bremen, Bremen
- Trebesch, Karsten (2004): *Das Wurzelholz und die neuen Triebe. Ursprünge, Zielsetzungen und Methode der Organisationsentwicklung und kritische Analyse*; in: *Organisationsentwicklung*, H. 4, S. 72-79

- Trice, Harrison M./Janice M. Beyer (1993): *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey
- Trist, E.L. (1975): *Sozio-technische Systeme*; in: Warren G. Bennis/Kenneth D. Benne/Robert Chin (Hrsg.): *Änderung des Sozialverhaltens*, Stuttgart, S. 201-218
- Türk, Klaus (1989): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*, Stuttgart
- Voß, Jan-Peter/Dierk Bauknecht (2004): *Einleitung*; in: Querschnittsarbeitsgruppe *Steuerung und Transformation im Förderschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)* (Hrsg.): *Steuerung und Transformation. Überblick über theoretische Konzepte in den Projekten der sozial-ökologischen Forschung. Diskussionspapier 01*, Berlin, S. 7-16
- Walgenbach, Peter (1999): *Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie*; in: Alfred Kieser (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart, Berlin, Köln, 3. Auflage, S. 319-354
- Wassermann, Wolfram (2002): *Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt*, Münster
- Watzlawick, Paul/John H. Weakland/Richard Fisch (1992): *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*, Bern, Göttingen, Toronto, 5. Auflage
- Weber, Max (1956): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Köln, Berlin
- Weick, Karl E. (1998): *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt/M., 2. Auflage
- Weick, Karl E./Frances Westley (1996): *Organizational learning. Affirming an oxymoron*; in: Stewart R. Clegg/Cynthia Hardy/Walter R. Nord (Eds.): *Handbook of Organization Studies*, London et al., S. 440-458, London, Thousand Oaks, New Delhi
- Weick, Karl E./Kathleen M. Sutcliffe (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart
- Weick, Karl E./Robert E. Quinn (1999): *Organizational change and development*; in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, S. 361-386
- Weik, Elke (1998): *Zeit, Wandel und Transformation. Elemente einer postmodernen Theorie der Transformation*, München und Mering
- Weiss, Vera/Ivars Udris (2001): *Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen*; in: *Arbeit*, H. 2, S. 103-121
- Werner, Klaus/Hans Weiss (2001): *Schwarzbuch Markenfirmen. Die Machenschaften der Weltkonzerne*, Wien, Frankfurt/M., 5. Auflage
- Willke, Helmut (1994): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*, Stuttgart, Jena
- Wimmer, Rudolf (2004): *OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich?*; in: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, H. 1, S. 26-39
- Wimmer, Rudolf (2004a): *Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen*; in: Ders.: *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*, Heidelberg, S. 155-189
- Zadek, Simon (2001): *The civil corporation. The new economy of corporate citizenship*, London, Sterling.
- Zündorf, Lutz (1986): *Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen*; in: Rüdiger Seltz/Ulrich Mill/Eckart Hildebrand (Hg.): *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*, Berlin, S. 33-56

Zum Autor

Dr. Guido Becke, Jahrgang 1963, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen. Er koordiniert dort gemeinsam mit Eva Senghaas-Knobloch das Forschungsfeld ‚Soziale Nachhaltigkeit und Arbeit‘. Zudem ist er als wissenschaftlicher Assistent im Fachbereich 11 Human- und Gesundheitswissenschaften an der Universität Bremen tätig. Neben seiner Tätigkeit im Sprecher- und Koordinationskreis des Master-Studiengangs European Labour Studies lehrt er im Studiengang Arbeitswissenschaft. Seine zentralen Forschungsgebiete sind: Arbeits- und Organisationsforschung, Arbeit und soziale Nachhaltigkeit, Organisatorischer Wandel, Emotion und Arbeit, Umweltmanagement und ökologische Modernisierung. Der Autor gibt seit Anfang 2005 die internetbasierte Zeitschrift „Sozialmanagement – Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ im gonimos-Verlag heraus (www.gonimos.de)

Kontakt:

Universität Bremen
artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Email: becke@artec.uni-bremen.de
Tel.: 0421 / 218 - 7808

Über die Publikationen des artec-Forschungszentrum Nachhaltigkeit informiert die webpage www.artec.uni-bremen.de. Dort stehen auch weitere Arbeitspapiere als downloads zur Verfügung.