

Rezension

zu Studienschrift Nr.63 "Gedanken zu Möglichkeiten der Dynamisierung von Wandel in Organisationen" von B. Schmid & J. Hipp

von Klaus Tumasch

Veränderungen bedeuten Übergänge von einem Strukturzustand in den anderen. Diese Übergänge sind von Natur eher als chaotisch zu beschreiben. Dabei ist es eine spontane ungeordnete Kraft, die hier auf das bestehende System einwirkt. Es ist nicht unbedingt folgerichtig, nicht unbedingt linear, wie die Veränderungen vonstatten gehen. Im Ergebnis sind verschiedene Möglichkeiten denkbar. Also nicht große Wirkung = große Ursache. Jede neue Ordnung muss durch die Menschen verstanden werden, muss mit Sinn und Verstand gefüllt sein, bevor eine Handlung möglich ist. Alle Beteiligten müssen emotional dazu bereit sein. Treffen diese beiden Voraussetzungen zusammen, ist eine Veränderung möglich. Dabei ist zu beachten, dass die ausgelösten Wandlungsprozesse immer unspezifisch in ihrer Richtung sind. Jeder Veränderungsprozess sollte also einen hohen Anteil an Kulturarbeit beinhalten. Bevor der Veränderungsprozess beginnt, ist die Voraussetzung dafür, den Menschen den Sinn für sich und die Organisation aufzuzeigen. Auch und gerade auf Top-Ebene ist diese Arbeit zuerst zu leisten: Was bezwecken wir mit der Veränderung, was ist unsere Vision? Was ist unsere Strategie? Was gewinnen die Menschen an diesem Prozess? Was ist der Nutzen für die neu zu schaffende Organisation? Wie vermitteln wir das den Menschen? Wie sehen die Projekte aus? Wie viel Kulturarbeit gehört dazu? Wie viel Zeit braucht dieser sinnstiftende Prozess? Alle diese Fragen sollten auf allen Ebenen beantwortet werden, damit eine sinnvolle neue Ordnung entstehen kann.

Und diese Fragen sollten gerade nicht lauten: Wie schöpfen wir so schnell wie möglich Synergien aus diesen Prozessen ab (ohne Rücksicht auf gewachsene Strukturen und Kulturen)? Was können wir im nächsten Geschäftsjahr an Einsparungspotentialen in die Bilanz rechnen, um unsere Kapitalgeber zufrieden zu stellen (ohne den langfristigen Erfolg zu sehen)?

Sehen wir uns heutige Fusionen an, dann ist fraglich, ob Top-Manager überhaupt dieses Wissen in Ihre Überlegungen einbeziehen wollten? Es vielleicht für zu esoterisch hielten? Dabei sehen wir, wie hoch der Preis ist, diesen Hintergrund außer acht zu lassen. Schlecht vorbereitete Veränderungen schaffen zufällige und destruktive Ergebnisse, wie z.B. bei Fusionen von z.B. Daimler – Chrysler, BMW – Rover, Vodafone – Mannesmann, Höchst – Rhône Poulenc ...