

Über Mythenbildung und Schauspiel in Veränderungsprozessen

Management im Wandel



Marcel Schütz

ist Organisationsforscher an der Universität Oldenburg und Dozent für Organisation und Prozesse an der Northern Business School Hamburg. Zuvor war er im betrieblichen Personalmanagement tätig.

In immer mehr Betrieben gehört ständige Organisationsveränderung beinahe zur täglichen Routine. Hinter viel gut gemeinter Beratung stecken aber immer wieder auch gekonnt inszenierte Managementmoden. Veränderungen an sich führen noch lange nicht zum wirtschaftlichen Erfolg – wohl aber zu mancher Ernüchterung.

1 Das „bessere“ Management

Für die meisten Unternehmen ist es heute selbstverständlich, die eigenen Strukturen fortlaufend zu verändern, um im Markt bestehen zu können. Der damit erzeugte Druck des permanenten Wandels wird vor allem für die Belegschaft spürbar. Für eine Großzahl der Stellenbeschreibungen erscheint es undenkbar, auf virtuos verändertes Vokabular zu verzichten. Selbst für verhältnismäßig einfache Stellenprofile in operativen Feldern steigen die Ansprüche stetig. Manche kaufmännische Sachbearbeitung sieht sich mit Anforderungen konfrontiert, die man vor zwanzig Jahren für leitende Angestellte erwarten durfte.

Mit dem ständigen Wandel der Firmenstrukturen lassen sich nicht nur Abteilungen schließen, fusionieren und neu gründen, Instanzen und Weisungsketten reorganisieren. Überdies ändern sich in der Folge bestehende Managementkonzepte, die ihrerseits neue Erwartungen gegenüber Beschäftigten adressieren. So spricht man leicht davon, das Personal solle agiler, innovativer oder unternehmerischer handeln und man wolle die Hierarchien flacher bauen, eine höhere Qualität erreichen und sich kontinuierlich verbessern. Doch halten die vielen Losungen des „besseren“ Managements tatsächlich das, was sie an positiven Effekten für alle Beteiligten so sehr prophezeien? Bei kritischem Hinschauen fällt auf, dass ein Großteil neuer Managementkonzepte weitaus weniger nachweisbarer Effizienz folgt, als vielmehr auf äußere Erwartungen zu reagieren (vgl. Röbbken, 2007; Kieser, 1996). Unternehmen kopieren Verfahren anderer Unternehmen, denen sie einen pauschal höheren Erfolg zuschreiben. Ferner üben Normen und Wertvorstellungen Einfluss aus, die gegenwärtig als anerkannt und für die Reputation förderlich gelten (vgl. Meyer/Rowan, 1977; Hasse/Krücken, 2005). Viel beachtete Schlagwortkonzepte wie

- Corporate Social Responsibility,
- Business Process Reengineering oder
- die Inflation der Führungsstile

zeigen deutlich, wie gesellschaftliche Vorstellungen im Wirtschaftsleben Beachtung finden, ohne dass wirtschaftliche Vorteile damit bewiesen würden. Für viele Leitbilder der „guten“ oder „lernenden“ Organisation sind gerade jene Motive ausschlaggebend, die durchaus als ökonomisch fragwürdig anzusehen sind. Sie erweisen sich jedoch bei der Legitimation bestimmter Entscheidungen, Geschäftsprozesse und zukünftiger Planungen als nützlich, da sie sozialen Rückhalt sichern (vgl. Brunsson, 1989; Brunsson/Olsen, 1993; Brunsson, 2006).

2 Trendwellen und Meinungsführer

Aus Sicht der Arbeitgeber ist gegenüber der Gesellschaft fortlaufend eine glaubwürdige Darstellung rationaler Organisation zu wahren. Doch allenfalls auf den ersten Blick steckt hinter alledem ein ausgeklügeltes System. Es fällt auf, wie sehr neue Konzepte für die Prozessorganisation, im Bereich der Personalführung oder in der Organisationsentwicklung, sich günstigen Gelegenheiten verdanken. Ihre Einführung ist dann weniger konkretem Mangel geschuldet; mehr geht es darum, bestimmten Trendwellen und Meinungsführern zu folgen, die Erfolgskonzepte versprechen. Hierbei spielt der Glaube an die Überlegenheit bestimmter Verfahren eine wichtige Rolle.

Neue Managementansätze lassen sich mit ähnlich bleibenden Versprechen garnieren. So gelten sie stets als ihren Vorgängern überlegen und beschwören oft einen „radikalen Bruch“. Sie behaupten eine Überwindung defizitärer Strukturen und prognostizieren geradezu im Vorbeigehen profitable Steigerungen für das Geschäft, ohne diese Versprechungen auch tatsächlich schon mit Belegen erhärten zu können (vgl. Brunsson, 2009).

Von dem Soziologen Niklas Luhmann (1927-1998) stammt der Hinweis, dass Reformaktivitäten „eine eindeutige Richtung zum Besseren“ suggerierten und man vermuten dürfe, dass von Reformen deshalb so oft die Rede sei, „weil dafür die Beweise fehlen“ (Luhmann, 1971, S. 203).

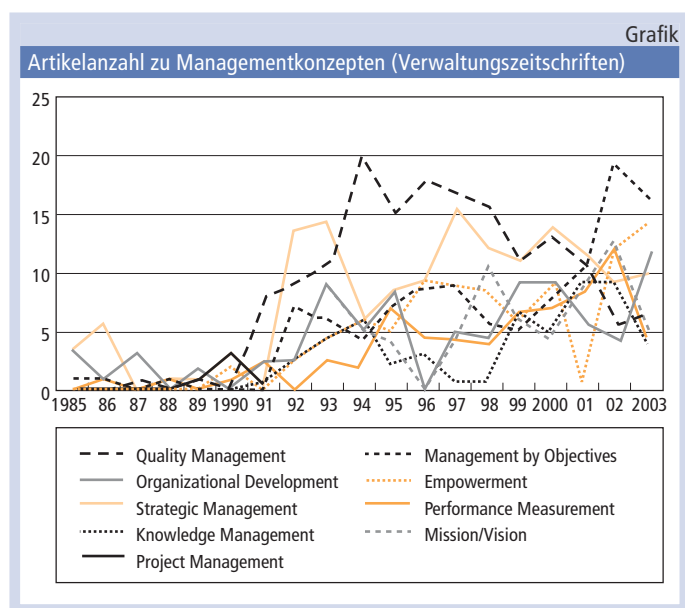
Die Sprache der neuen Leitbilder hat zuweilen einen bemerkenswert mystischen Stil. Dabei bedarf es geschulter „Gurus“, „Kenner“ und „Macher“, die in die verschlungenen Zirkel der neuen Lehren einführen. Eine oftmals sehr charismatische Darbietung vor allem durch Akteure aus Beratungsfeldern macht die Präsentation zum Event, erleichtert den persönlichen Zugang und stärkt mit intensiven Erlebnisgefühlen Aufmerksamkeit und Vertrauen (vgl. Kieser/Walgenbach, 2007, S. 420-422).

3 Managementmoden

Die Managementforschung beschreibt diese Verläufe mit dem Begriff der Managementmoden (vgl. Kieser, 1996, 1997; Larsson 2012). In regelmäßiger Folge sind einzelne Konzepte besonders populär. Sie blitzen als Musterlösungen in der Organisationspraxis auf und gewinnen eine beträchtliche Anhängerschaft.

Die Firmen richten sodann Coachings und Seminare bevorzugt auf die gerade „angesagten“ Verfahren aus und in der Fachpresse macht ein Best-Practice-Modell nach dem anderen die Runde. Stetig aufs Neue beginnt die Suche nach optimalen Organisationsstrukturen (vgl. Kühl, 2015). Irgendwann haben die Modewellen ihren Höchststand erreicht und fallen ab. Neue Wellen brechen in die alten hinein, um wiederum andere Konzepte voranzutreiben. Zugespitzt formuliert muss Neues her, „um die herrschende Praxis alt aussehen lassen zu können“ (Kieser, 1996, S. 33).

Doch die einmal überholten Moden müssen nicht auf alle Zeit vergessen bleiben. Im Gegenteil, mit regelmäßig wechselnder Aufmerksamkeit kommt das Alte im Neuen wieder zum Vorschein. Das Auf und Ab der Managementkonzepte wurde in diversen Studien auch empirisch erfasst. So hat u. a. Heinke Röbbken von der Universität Oldenburg die Entwicklung einiger populärer Managementkonzepte im öffentlichen Sektor anhand der Publikationsfrequenz untersucht (Röbbken, 2007, Jg. 13, S. 271), vgl. **Grafik**, Röbbken, 2007, Jg. 29, S. 13.



Viel Energie wird darauf verwandt, es zwar nicht so aussehen zu lassen, doch im Grunde gehört es zum eigentlichen Clou der Managementkonzepte, dass sie sich beliebig miteinander kreuzen lassen. Ein Praxistest ist aufschlussreich. Man kann versuchen, verschiedene zeitweilig populäre Managementkonzepte frei zu kombinieren. In vielen Fällen wird es möglich sein, mit guten Argumenten sogar konträre Konzepte einander anschlussfähig erscheinen zu lassen. Nötig ist dazu die Fähigkeit, sich kluge Verkaufsargumente auszudenken. Gerade diese Fähigkeit ist im Werben um neue Organisationskonzepte maßgeblich und spricht für den Erfolg jener Berater, die sich als gewiefte Werbetexter hervortun. Als ausgefeilte Methode gilt es nämlich, möglichst klangvolle „Buzzwords“ geschickt zu platzieren und miteinander in Verbindung zu bringen. Problematisch an

den neuen Konzepten (und für sie zugleich charakteristisch) ist der häufig zu beobachtende Absolutheitsanspruch. Die folgende **Übersicht** zeigt beispielhaft die Entwicklung neuer Organisationskonzepte vom Konzept zum Hype (vgl. Schütz, 2015 [a], S. 103; Nicolai, 2000; Kieser/Walgenbach, a. a. O.).

Übersicht

Vom Konzept zum Hype

- ▶ Intensives Artikulieren von „Defiziten“, „Herausforderungen“, „Problemen“, die den Status überragender Relevanz verliehen bekommen und deren Vernachlässigung mit negativen Folgen („drastisch“, „gefährlich“, „fatal“) behauptet wird. Jedoch: weitestgehender Verzicht auf stichhaltige Belege.
- ▶ Konsequente Verbreitung über relevante Diskurse, vor allem in Fachmedien, branchen- und berufsspezifischen Interessenverbänden, Plattformen etc.
- ▶ Befolgen der neuen Verfahren und Versuch, durch die Orientierung am jeweils dominierenden Mainstream eigene Unsicherheiten zu reduzieren.
- ▶ Identifizierung von „Best Practices“ im Organisationsfeld (z. B. andere Unternehmen), denen Erfolg bescheinigt wird, und deren weitere Verbreitung.
- ▶ Umsetzung neuer Ansätze mit Verweis auf Organisationen, Personen, Verfahren, die als maßgebliche Autoritäten, „Kenner“ oder gar „Gurus“ präsentiert werden und eigene Zielsetzungen legitimieren helfen.
- ▶ Vervielfältigung der Autoritäten dank zunehmender Nachahmer, die nun selbst zu Autoritäten oder Vorbildern aufsteigen und für fachliche Zuverlässigkeit mit „eigenem Namen“ einstehen – ein Part, den auffallend viele Berater und Wissenschaftler wahrnehmen.
- ▶ Bildung regelrecht höchstinstanzlicher „Lehrmeinungen“ über die „richtige“ Umsetzung, die kaum noch kritisch in Frage gestellt werden.
- ▶ Fingierte Professionalität: Zwar bestehen für einen generellen Mehrwert einzelner Managementkonzepte kaum ernsthafte Belege, doch werden genau solche behauptet. „Zertifikate“, „Prüfsiegel“ und (selbst entwickelte) „Standards“ erzeugen den Anschein feststehender, faktisch aber eigennützig konstruierter Normen und vermitteln Professionalität.

Im Übrigen gehen zahlreiche Organisationsreformen mit praktischen Folgen einher, die zu Beginn ihrer Einführung weder beabsichtigt noch erwartbar waren. Die Organisationsforschung zeigt, wie in diesen Fällen verschiedene Interessengruppen eines Unternehmens ganz unterschiedliche Vorteile aus den Änderungen ziehen, die zwar ihren jeweiligen Bereichen und Zielen bestmöglich zugutekommen, aber mit einer einheitlichen betrieblichen Veränderung wenig zu tun haben (vgl. Gruber, 2014). Je größer die Ziele neuer Praktiken veranschlagt werden, desto höher steigt die Wahrscheinlichkeit, dass am Ende ganz andere praktische Konsequenzen zum Tragen kommen, als es – mit Gründen betriebswirtschaftlicher Effizienz – eigentlich behauptet wurde; nicht zuletzt auch Konsequenzen der unerwünschten Art (vgl. Kühl, 2015).

4 Frischer Wind

Es würde der Darstellung sicher wenig gerecht, käme man nun zu dem Schluss, Neuerungen in Bausch und Bogen mit Ablehnung zu begegnen und hinter allen neuen Praktiken nur Moden zu wittern. Die regelmäßige Diskussion um neue Managementansätze bringt gewiss frischen Wind in bestehende Abläufe. Gerade dort, wo Prozesse als eingefahren und eintönig gelten, Unzufriedenheit und Blockaden bewirken, dienen neue Verfahren als willkommene Stimmungsaufheller.

Auch müssen sich Berater nach der Lektüre dieses Beitrags nicht vor den Kopf gestoßen fühlen. Sie erbringen fraglos wertvolle Leistungen für Firmen, vorausgesetzt, es fehlt nicht am nötigen Gespür für situative Gegebenheiten. Viele zeigen für ihre Auftraggeber beachtliche Einsatzbereitschaft und hüten sich vor Standardempfehlungen. Doch überall dort, wo externe Berater „Erfolgsfaktoren“ und „Patentrezepte“ versprechen, ist Skepsis geboten. Denn keine Organisation gleicht der anderen. Und in jedem Betrieb – ob nun Unternehmen oder Behörde, Universität oder Krankenhaus – dominieren hintergründige und gegensätzliche Interessen, die manch gut gemeinten Ansatz konsequent konterkarieren.

Wichtig

Es ist hilfreich, neue Managementkonzepte und -leitbilder, deren Nutzen in den meisten Fällen nur potenziell in den Raum gestellt wird, genau unter die Lupe zu nehmen.

Künstlich erzeugte Anforderungen können das Gegenteil von dem erreichen, was eigentlich mit ihnen beabsichtigt wird. Beschäftigte enttarnen die verheißungsvollen Empfehlungen für ein besseres Management als pauschalisiert und ihre Bereitschaft, sich auf Veränderungen tatsächlich einzulassen, schwindet. Ein häufig anzutreffendes Problem ist zudem, dass die Konjunkturen verschiedener Modelle sich immer mehr verkürzen. Unter einer Flut an Medienbotschaften zur „guten“ Unternehmensführung kommen kaum noch mit Sorgfalt eingeführte Konzepte richtig in Gang, bis schon ihre Nachfolger ausgelobt werden (vgl. Schütz, 2015 [b]).

Damit veredeutet man nicht nur Ressourcen, auch führt dies die für Veränderungen wichtige Phase der schrittweisen Festigung regelmäßig an ihr vorzeitiges Ende. Ganze Betriebe und ihr Personal machen sich damit zu Getriebenen einer Optimierungspanik, die blindlings mit vermeintlichen Zwecken der Wettbewerbsfähigkeit gerechtfertigt wird. Die Organisation leidet daran, regelrecht überfrachtet zu werden mit Versuchen, sich anhand von allerlei Patentrezepten weiter zu verschlanken, Gewinne zu maximieren oder Reibungsverluste zu hemmen. Aus allzu energischem Veränderungselan erwächst stetige Beunruhigung, die weder die Leistung von Beschäftigten dauerhaft zu erhöhen vermag noch die Organisation insgesamt wirtschaftlich stärkt. So wäre eigentlich ein gewisses Maß an Skepsis gegenüber jedem Veränderungsprozess erforderlich.

Bei Licht besehen ist einer Vielzahl von Organisationskonzepten regelrecht „esoterische“ Inspiration zu attestieren. Denn es sind variantenreiche Moden und Mythen, die das weite Feld des Change Managements heute zu großen Teilen bestimmen. Die Zunahme von Management-Propheten, die von Firma zu Firma ziehen, mag den „Hype“ permanenter Organisationsveränderungen sehr anschaulich zum Ausdruck bringen. Für sachliche Notwendigkeit oder gar ausgewiesene Professionalität gibt all das allerdings noch lange keine Belege her (vgl. Westerlund/Sjöstrand, 1979).

5 Fazit

Anstatt Beschäftigte auf eine generelle – oftmals ebenso diffuse wie pauschale – Veränderungsbereitschaft auszurichten, haben Unternehmen alle Veranlassung, ihre Arbeitnehmer auch als kritische Beobachter und Begleiter neuer Managementkonzepte zu entwickeln (vgl. Schütz, 2015[b]). Viele der bemerkenswert teuer eingekauften Berater dürften dadurch zwar häufiger in Erklärungsnot geraten, für die genauere Prüfung hochgelobter Patentlösungen könnte sich dieser Umweg aber auszahlen und manche allzu aufgebauschten Schnellschüsse seltener machen.

Info

Literatur

Brunsson, The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations, 1. Aufl. 1989, Chichester u. a.

Brunsson/Olsen, The Reforming Organization, London, 1993.

Brunsson, Reforms, Organization and Hope, Scandinavian Journal of Management, 2006, Jg. 22, Nr. 3, S. 253-255.

Brunsson, Mythos Change Management (Interview), Harvard Business Manager, 2009, Jg. 31, Nr. 5, S. 104.

Gruber, in: Kühl, Beraten nach Zahlen, Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten, Wiesbaden, 2014.

Hasse/Krücken, Neo-Institutionalismus, 2. Aufl. 2005, Bielefeld.

Kieser, Moden und Mythen des Organisierens, Die Betriebswirtschaft, 1996, Jg. 56, Nr. 1, S. 21–39.

Kieser, Rhetoric and Myth in Management Fashion, Organization, 1997, Jg. 4, Nr. 1, S. 49-74.

Kieser/Walgenbach, Organisation, 5. Aufl. 2007, Stuttgart.

Kühl, Entzauberung der lernenden Organisation, Warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist, Organisationsentwicklung, 2015, Jg. 34, Nr. 1, S. 44–51.

Larsson, Managementmoden och popularitetssvängningar, En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990–2008, Göteborg, Göteborgs universitet (Handelshögskolan), 2012.

Luhmann, Reform des öffentlichen Dienstes, Zum Problem ihrer Problem., Politische Planung, Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Opladen. 1. Aufl. 1971, S. 203–256.

Meyer,/Rowan, Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, 1977, Jg. 83, Nr. 2, S. 340–363.

Nicolai, Die Strategie-Industrie, Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden, 2000.

Röbken, Managementkonzepte erfordern eine kritische Reflexion, Innovative Verwaltung, 2007, Jg. 29, S. 13.

Röbken, Zur Verbreitung von Managementkonzepten in der öffentlichen Verwaltung, Verwaltung & Management, 2007, Jg. 13, Nr. 5, S. 268-274.

Schütz (a), Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation?, Ein Diskussionsbeitrag, Die Neue Hochschule, Jg. 56, Nr. 3, 2015, S. 102-105.

Schütz (b), Change Management, Wenn betriebliche Veränderung zur Mode wird, Deutschlandradio Kultur, Politisches Feuilleton, v. 13.8.2015.

Westerlund/Sjöstrand, Organizational Myths, London, 1979.