

Readers' Pages

Vom Change Management zum Change Meaning

Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

Veränderungen stehen an. Und viele Unternehmen wissen dies und führen umfangreiche Veränderungsprogramme durch. Doch viele dieser Anstrengungen scheitern. Warum?

Die These, die in diesem Artikel vertreten wird, lautet: Individuen und Organisationen können sich nicht wirksam verändern, solange die zentralen Begriffe zur Beschreibung der Organisation von morgen mit Bedeutungsinhalten von gestern gefüllt sind. Das Problem ist eine überholte Semantik, die quasi wie eine "Veränderungsfessel" für Organisation und Individuen wirkt. Diese semantischen Fesseln sind ein Hauptgrund, warum das Neue nicht gedacht und entsprechend nicht getan werden kann.

Dr. Alexander Schieffer

ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, Schweiz, dort auch Leiter des Bereichs International Network Management am Institut für Führung und Personalmanagement sowie selbständiger Unternehmensberater mit Sitz in Laubach und München.

Angel Rodríguez Muñoz

ist unabhängiger Forscher und Consultant mit Fokus System- bzw. Organisationsveränderung, Strategien und Managementmethoden. Er war viele Jahre als Strategiechef eines börsennotierten Unternehmens tätig.

Die Begriffe, die ein Individuum verwendet, und seine Semantik (d.h. der Bedeutungsinhalt, den es diesen Begriffen – meist unbewusst – zugeschrieben hat) bestimmen, wie sich dieser Mensch die Welt erklärt und wie er sie anderen erklärt. Dabei gilt es zu verstehen, dass das Individuum die Welt anhand der Begriffe nur sehr beschränkt mitteilen kann, vor allem dienen sie ihm dazu, die Welt einzuteilen. Diese Begriffe sind die Eckpfeiler seiner individuellen "Landkarte" und sollen ihm helfen, sich in der Welt, die diese Landkarte abbildet, zu orientieren. In der Sprache der modernen Führungs- und Organisationslehre nennt man diese Landkarten "mentale Modelle" (Senge, 1990). Das mentale Modell bestimmt, wie ein Mensch Situationen interpretiert, und es bestimmt letztlich auch sein Verhalten. Phänomene, die sich außerhalb dieser Landkarte befinden, kann er nicht nur nicht sehen, er kann sie sich auch nicht vorstellen. Verändert sich die Welt um ihn herum, dann gewährleistet sein bisheriges mentales Modell keine ausreichende Orientierung mehr.

Gleiches gilt für eine Organisation (z.B. ein Unternehmen): Ist die Landkarte, die zur Erklärung der Unternehmensumwelt verwendet wird und auf welcher Strategie und operationales Verhalten des Unternehmens basieren nicht mehr brauchbar, so scheitert das Verhalten der Organisation. Veränderungsbemühungen bleiben so lange erfolglos, solange die Organisation versucht, ihre Strategie der neuen Situation anzupassen, dafür aber noch im-

mer alte Erklärungsmuster verwendet. Individuen und Organisation sitzen fest, mit anderen Worten, sie sind "semantisch gefesselt".

Es ist entscheidend zu erkennen, dass das Realitätsbild, das ein Individuum bzw. eine Organisation vertritt, "selbstgemalt" ist, in anderen Worten, es handelt sich um die Sichtweise und Interpretation des Individuums bzw. der Organisation über sich selbst und über seine Umwelt. Die Fessel entsteht dann, wenn dieses selbstgemalte Bild, diese eigene Interpretation für Individuum oder Organisation zur einzig möglichen Sichtweise wird.

Die Fesseln werden allerdings erst dann zum Problem, wenn das Individuum oder die Organisation über die Grenzen, welche die Fesseln setzen, treten will (aber nicht kann), und das geschieht in der Regel dann, wenn die Erklärungskraft des selbstgemalten Realitätsbildes nachlässt. Für alle anderen taucht dieses Problem nicht auf, sei es, weil die bestehenden Realitätsbilder zufrieden stellen (also noch genügend Erklärungskraft zu haben scheinen), oder sei es, weil sie über die Grenzen gehen können, d.h. sich verändern können.

Aus der Sicht der Autoren sind die intern erschaffenen Realitätsbilder eines Individuums oder einer Organisation weder wahr noch unwahr, sondern "passend" bzw. "funktionsfähig" oder eben "nicht passend" bzw. "nicht funktionsfähig". "Passend" ist ein Realitätsbild dann, wenn

es ausreichende Erklärungs- und Problemlösungskraft bietet, um ein erfolgreiches Überleben in der Realität, die es beschreibt, ermöglicht.

Die Gefahr für Individuum und Organisation liegt vor allem dort, wo diese "Passung" nicht mehr vorhanden ist (d.h. das "selbst gemalte" Bild der Realität erklärt diese nur noch ungenügend), und sich Individuum und Organisation mit ihrem Realitätsbild noch wohl fühlen. Ihnen kann es ergehen wie dem Frosch im Kochtopf, der die langsam steigende Temperatur zunächst als angenehm empfindet und keine Veranlassung sieht, den Topf zu verlassen. Die Gefahr des Verbrühens erkennt der Frosch erst dann, wenn es zu spät ist und er nicht mehr springen, d.h. die Grenzen des Kochtopfes nicht mehr überschreiten kann. Das Wasser fängt an zu kochen und mit dem Wasser der Frosch. Dieser überschreitet die Grenze schließlich in der Hand des Kochs: tot (wirtschaftliche bzw. betriebswirtschaftlich orientierte Leser mögen den Koch dieser Geschichte durch den Insolvenzverwalter ersetzen).

Nun bringt das "Sehen" eines Problems und das Erkennen der Notwendigkeit, die alten Grenzen zu überschreiten bzw. sich zu verändern, nicht gleich die Lösung, geschweige denn bringt sie bereits die erforderliche Veränderung. Es ist lediglich der Ausgangspunkt für das Suchen nach Lösungen, die dann allerdings meist, vor allem in der Implementierung, misslingen. Überhaupt scheitert ein Großteil der Change-Management-Projekte. Entweder misslingen sie während des Projektes oder einige Zeit nachdem die für die Projektdurchführung beauftragten Berater die Organisation verlassen haben. Andere Veränderungsprojekte erstrecken sich über lange Zeiträume, vielfach verlagert sich dadurch jedoch nur deren Misslingen in die Zukunft.

Die meisten theoretischen und praktischen Arbeiten über Veränderung, sei es mit

teil- oder ganzheitlichen Veränderungsansprüchen, setzen sich überwiegend mit Veränderungsmethoden und -techniken (z.B. Lean Management, Business Reengineering, Balanced Scorecard, Lernende Organisation, Wissensmanagement, Netzwerkorganisation, Fraktale Organisation, Ganzheitliches Management) und mit den zukünftigen Zuständen, die erreicht werden sollen, auseinander. Viele Unternehmen haben bereits eine lange Leidensgeschichte von erfolglosen Veränderungsprojekten hinter sich. Doch der Markt der Veränderungstechniken scheint eine schier unerschöpfliche Phantasie zu haben: Erweisen sich bestimmte Veränderungsmethoden als wirkungslos, entstehen sofort neue Methoden, und viele Organisationen machen fast jede dieser "Modewellen" mit, getrieben durch einen ständig steigenden Veränderungsdruck. Und doch ist es vielen Organisationen nicht gelungen, sich mit Erfolg an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Unseres Erachtens liegt einer der Hauptgründe darin, dass den meisten Veränderungsversuchen eine veraltete Semantik zugrunde liegt. Die Begriffe, die zur Beschreibung der für die Organisation relevanten Umwelt dienen, und die diesen zugrunde liegende Semantik sind die gleichen geblieben. Das Neue ist nicht möglich, weil das Denken ein altes geblieben ist. Oder in den Worten Albert Einsteins: "Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Ergebnis einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind." Dieses Zitat Albert Einsteins führt zum Kern des Problems.

Beschäftigen wir uns also weniger mit den Veränderungsmethoden und -techniken als vielmehr mit jenen Denkbarrieren, welche die notwendigen Veränderungen verhindern. Dazu ist es hilfreich zu verstehen, wie Organisationen und Individuen durch ihr Denken realitätsbegründende semantische Räume schaffen.

Semantische Räume – oder wie das Unternehmen sich selbst und seine Umwelt "produziert"

Wir vertreten hier die konstruktivistische Auffassung, dass Gegenstände und weltliche Phänomene im allgemeinen (wie z.B. Maschinen, Autos, Unternehmen, Märkte, Innovation, Führung etc.) für sich gesehen nicht real sind, sondern ihre Realität erst in der Beziehung zu einem Beobachter gewinnen. Dieser Beobachter kann ein Individuum oder auch eine Organisation als Gruppe von Individuen sein. Nicht die Außenwelt an sich wird hier verneint, sondern die Korrespondenz zwischen Welt und Erkenntnis, d.h. die genaue Wiedergabe der Außenwelt durch den Erkenntnisprozess (Beobachten und Bezeichnen). Es ist der Beobachter, der durch die Operation des Beobachtens, d.h. des Unterscheidens und Bezeichnens (dies und nicht jenes; Unternehmen und nicht Universität; Markt und nicht Land etc.) den Gegenstand oder das Phänomen real macht bzw. das Phänomen erst hervorbringt. Der Beobachter unterscheidet und bezeichnet, d.h. benennt das Phänomen und in der Benennung bringt er eine Welt (Umwelt des Beobachters) hervor. Durch diese Unterscheidung entsteht eine minimale Welt als Form. Diese Form hat immer zwei Elemente: Erstens das, was sie benennt und zweitens das, wogegen das Genannte sich aufhebt (Unternehmen/Universität, Unternehmen/Politik, Unternehmen/Recht etc.). Die sprachliche Entfaltung einer Seite der Form (z.B. Unternehmen) erfolgt durch die Auseinandersetzung mit der anderen Seite der Form (z.B. Politik, Recht, Universität, etc.) (vgl. von Foerster, 1985; Spencer-Brown, 1979; Luhmann, 1988).

Nun endet die Beziehung mit dem Phänomen nicht bei seiner Benennung, vielmehr beginnt sie damit erst. Ab diesem Zeitpunkt tritt das Phänomen, das schon einen Namen hat (z.B. Unternehmen), in die Bahnen des Denkens und der Kommunikation ein und erreicht für das ein-

zelle Individuum (je nach seiner kognitiven Komplexität) und für die Organisation (je nach kommunikativer Komplexität (vgl. auch Doppler und Lauterburg, 1997: 48 ff) eine komplexere Realitätsform. Man (Individuum oder Organisation) denkt und kommuniziert über "Unternehmen", "Leistung", "Erfahrung", "Wissen", "Lernen" etc. und bedient sich anderer Begriffe, um diese zu unterscheiden und zu bezeichnen. So mag zum Beispiel das Phänomen der Erfahrung für einen Beobachter mit Begriffen wie "Vergangenheit", "Weisheit", "Routine", "Autorität" und "Gelassenheit" verknüpft sein, für einen anderen Beobachter mit anderen Begriffen. Auf diese Weise entstehen individuelle "semantische Räume". Diese dienen der Präsentation (nicht der Re-Präsentation) der Realitätsbilder, die der Beobachter hervorbringt, und steuern das Verhalten des Beobachters. Semantische Räume sind dementsprechend Begriffsnetze, welche die Realität darstellen und an denen sich das Verhalten ihrer "Produzenten" orientiert. Jedes Phänomen hat unterschiedliche semantische Räume, je nach Beobachter bzw. je nach Beziehungsgeschichte der unterschiedlichen Beobachter mit den jeweiligen Phänomenen (Leistung, Erfahrung, Wissen, Lernen, Management, Markt etc.).

In diesem Sinne ist das Unternehmen das Resultat seines eigenen semantischen Raumes. Und der semantische Raum spiegelt sich nicht nur im Verhalten des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt wider, sondern manifestiert sich auch konkret in den internen Strukturen und Prozessen der Organisation. Denn die internen Strukturen und Prozesse sind nichts anderes als das Resultat der Selbstbeschreibung des Unternehmens sowie der internen Beschreibung seiner Umwelt bzw. seines Marktes, gegenüber welchem, als Resultat dieser Beschreibung, sich das Unternehmen optimal darzustellen versucht.

Mit anderen Worten: Das Unternehmen und seine Umwelt sind das Ergebnis der internen kommunikativen Ausarbeitung

der Differenz "Unternehmen/Umwelt" sowie die gedankliche Ausarbeitung dieser Differenz durch die Mitglieder des Unternehmens. Diese Ausarbeitung formt die semantischen Räume und konkretisiert sich in den Strukturen, Prozessen und Regelwerken des Unternehmens, die steuernd und orientierend auf das Verhalten aller Organisationsglieder wirken. Die Gesamtheit der semantischen Räume der Organisationsmitglieder bildet ein Netzwerk von semantischen Räumen, das die Realitätswahrnehmung eines Unternehmens begründet.

Entsprechend variieren die Realitätsbilder einzelner Unternehmen je nach Geschichte (vergangene Beziehung zu seiner Umwelt), je nach Strukturierung der internen Kommunikation (interne Strukturen und Prozesse), je nach persönlichen Vorstellungen der Mitglieder (mentale Modelle). So kann sich beispielsweise der semantische Raum für "Führung" je nach Unternehmen entweder im Spektrum "hierarchisch", "autoritär", "zentralistisch", "weise", "strafend", "allwissend", "sicher" etc. oder im Spektrum "netzwerkorientiert", "partizipatorisch", "fehlertolerant", "dezentral", "flexibel", "beratend/ coachend", "fragend/ lernoffen" etc. bewegen. Beide dieser semantischen Räume für "Führung" schließen sich gegenseitig aus. Doch keiner von beiden kann "Wahrheit" für sich beanspruchen, denn es geht hier nicht um Wahrheit. Der einzige Anspruch, der erhoben werden kann, ist der eines "besseren Funktionierens in einer spezifischen Umwelt". Und allein darauf kommt es an.

Als Folge dieser Gedanken ergibt sich, dass sich Organisationsfunktionen wie z.B. Führung, Change-Management etc. oder Organisationsberatung, welche im Fall der Führung die kontinuierliche oder (im Fall des Change Managements) radikale Veränderung des Unternehmens zur Aufgabe haben, zunächst mit den handlungsleitenden semantischen Räumen auseinandersetzen müssten. Tatsache ist aber, dass sich die meisten dieser Funktionen im

Unternehmen (inklusive der Führungsfunktion) auf die Konkretisierungen der semantischen Räume konzentrieren, d.h. auf die Prozesse, Strukturen, Techniken, Regeln etc.

Die folgende Abbildung (Abb. 1) unterstreicht diesen Gedanken. Sie zeigt, dass sowohl auf der Ebene des Individuums wie auf der Ebene der Organisation ein semantischer ‚welterklärender‘ Raum existiert, der in enger Wechselwirkung mit einem eher pragmatischen, weltkreierenden Raum steht. Genauer gesagt leitet sich aus der durch die persönliche Semantik des Individuums bestimmten Welt-sicht das Verhalten der Person ab. Bei der Organisation hingegen manifestiert sich die Art und Weise, wie die Organisation als Ganzes seine relevante In- und Umwelt begreift, in den Strukturen und Prozessen der Organisation.

Diese Übersicht zeigt auch, warum Organisationsveränderungen, die allein auf der Ebene der Strukturen und Prozesse ansetzen, fast immer scheitern. Solange die Überzeugungen des Unternehmens, das Verständnis der Organisationswelt weitgehend unverändert bleiben, können Struktur- und Prozessänderungen kaum eine erfolgreiche Anpassung an eine neue, veränderte Organisationswelt zur Folge haben.

Hierzu passt auch die Analyse des bekannten US-Ökonomen Brian Arthur, der die Volkswirtschaft ebenfalls als System begreift, dessen Verhalten sehr wesentlich auf den zugrunde liegenden Überzeugungen der Marktteilnehmer beruht: "In the standard view of the economy ... the economy is mechanistic. It is complicated but can be viewed as a series of objects and linkages between them. Subject and object can be neatly separated. The view I am giving here is different. It says that the economy itself emerges from our subjective beliefs. These subjective beliefs, taken in aggregate, structure the micro economy. ... They are the DNA of the economy. These subjective beliefs are a priori or deductively indeterminate in ad-

vance. They coevolve, arise, decay, change, mutually reinforce, and mutually negate. Subject and object can not be neatly separated. And so the economy shows behaviour that we can best describe as organic, rather than mechanistic. It is not a well-ordered, gigantic machine. It is organic. At all levels it contains pockets of indeterminacy. It emerges from subjectivity and falls back into subjectivity." (Arthur, 1999).

Semantische Fesseln, oder: Warum das Neue nicht eintreten kann

Viele der bisher dargestellten Gedanken stehen nicht in Übereinstimmung mit der in der westlichen Welt traditionellen Denkweise, die stark dualistisch geprägt ist und noch immer bestimmenden Einfluss hat. Dualistisch meint hier, dass sich ein Subjekt einem Objekt annähert, indem es dieses entdeckt, ergreift, begreift, mit dem Ziel, am Ende ein wahres Bild von diesem Objekt zu haben. Wer ein solch "wahres" Bild seiner Umwelt hat, dem bereitet es Schwierigkeiten, andere Bilder der Welt/Umwelt ebenfalls als wahr zu erkennen. Dies gilt vor allem dann, wenn diese Bilder konträr zum eigenen Bild sind, denn das würde bedeuten, dass das eigene Bild falsch sein muss.

Eine solch dualistische Denkhaltung führt zum einen zur Erstarrung jedes Systems, denn man orientiert sich an einem Bild einer Umwelt, die vermeintlich genau so ist, wie man sie beschreibt, und die natürlich nicht als bloßes Ergebnis der eigenen internen Interpretation gesehen wird. Zum anderen bleibt kaum Spielraum für solche Kontexte, innerhalb derer neue Realitätsalternativen (alternative semantische Räume) entstehen könnten. Eine solche Denkhaltung führt auch dazu, so unsere Auffassung, dass viele Organisationen scheitern, weil sie mit Landkarten von gestern operieren, um das Territorium von heute und morgen zu beschreiben und sich in ihm zu bewegen.

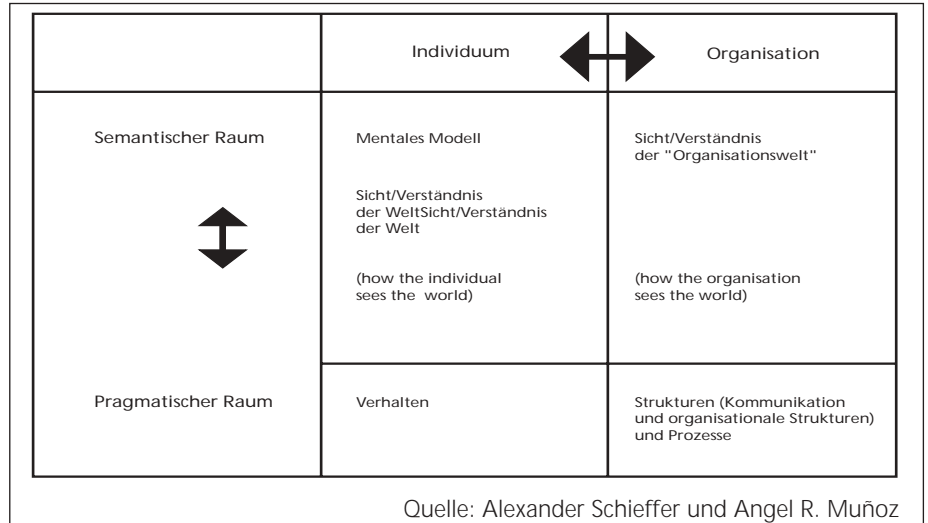


Abb.1: Semantischer Raum versus Pragmatischer Raum

Unsere Argumentation basiert auf einer nichtdualistischen, ganzheitlichen Perspektive, die keine gedankliche Trennung von Subjekt und Objekt vornimmt. Wir betrachten das Objekt vielmehr als eine operative Konstruktion des Subjekts, wodurch die Dualität aufgehoben wird. Diese Denkrichtung ist in den vergangenen Jahren als "radikaler" (von Foerster, 1985; Schmidt, 1987) bzw. "operativer" (Luhmann, 1988) Konstruktivismus bekannt geworden. Gegner dieser Denkrichtung könnten den Einwand von Alfred Korzybski "The map is not the territory" bringen. Bleiben wir allerdings bei unserem Standpunkt, dass wir zu unserer "Welt" nur einen mittelbaren Zugang durch unsere internen Konstruktionen haben, dann können wir mit Heinz von Foerster argumentieren: "The map is the territory because we don't have anything else but a map". Aus der Perspektive von Foersters müsste Korzybskis These dann modifiziert werden: "The map of the map is not the map of the territory". Wir verfügen also lediglich über "maps" oder in anderen Worten über "semantische Landkarten", und in diesem Sinne kann jede Veränderung nur über alternative Landkarten zustande kommen. Jede Veränderung beginnt mit einer alternativen Beschreibung bzw. Selbstbeschreibung, und keine Veränderung wird effek-

tiv vollzogen, wenn man die Prozesse und Strukturen einer Organisation zu verändern versucht, z. B. im Sinne einer prozessorientierten oder netzwerkorientierten Organisation, aber die alten semantischen Räume ("Hierarchie", "Autorität", "Erfahrung", "bestehendes Wissen" etc.) im Hintergrund als Orientierung für das Verhalten weiterhin bestehen bleiben. Bleiben diese Landkarten unverändert, dann werden in Fällen, in denen Veränderungsnotwendigkeit besteht, die semantischen Räume zu "semantischen Fesseln", welche die Konstruktion einer neuen Landkarte verhindern – einer Landkarte, die aus Sicht der Beteiligten besser zu einer veränderten Umwelt passen und entsprechend mehr Orientierung und erfolgreichere Anpassung ermöglichen würde. ■

Literatur

Arthur, B. (1999): **The End of Certainty in Economics**, in: *Einstein meets Magritte*, D. Aerts, J. Broekaert, E. Mathijs, eds.

Doppler, K., Lauterburg, C. (1997): **Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.**

Foerster, Heinz v. (1985): **Sicht und Einsicht.**

Luhmann, N. (1988): **Erkenntnis als Konstruktion.**

Senge, P. (1990): **The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization.**

Spencer-Brown, G. (1979): **Laws of Form.**