

LEITBILDER IM ORGANISATIONSWANDEL

*Thesen zum Workshop "Leitlinien beim Organisationswandel" des HBS-Promotionskollegs
"Innovation von und in Organisationen" an der Ruhr-Universität Bochum am 16.5.2001*

1. Empirische Beobachtungen des geplanten Organisationswandels machen intuitiv die Bedeutung von Leitbildern beim Organisationswandel klar. Promotoren des Wandels kommunizieren Ziele, "Missionen" und "Visionen" der jeweiligen Organisation und Konzepte "guter" und "richtiger" Strategien, Strukturen und Verfahren des Organisierens, die auch Vorstellungen über Rollen bzw. Rollenwandel von Akteuren bzw. Akteursgruppen umfassen (z.B. vom "Verwalter" zum "internen Unternehmer" oder zum "Moderator"). Leitbilder können auf verschiedene Weise symbolisiert und vermittelt werden. Neben rational formulierten Konzepten spielen Metaphern und Erzählungen eine wichtige Rolle. Leitbilder können mal mehr organisationstypisch ausgeflaggt werden, mal stärker auf generalisierte Konzepte Bezug nehmen ("lernende Organisation", "fraktale Fabrik" etc.).
2. Der Begriff des Leitbilds findet aber nicht nur in Bezug auf geplanten Organisationswandel in einer bestimmten Organisation Verwendung (die leitenden Ideen einer dominanten Koalition), sondern auch für organisationsübergreifende Prozesse der Technikgenese (Dierkes u.a.) bzw. der Organisationsgestaltung (Deutschmann 1997), hier synonym zu dem Begriff des "rationalisierter Mythos" aus der neo-institutionellen Organisationstheorie (Meyer/Rowan) verwendet.
3. Leitbilder bündeln die Orientierungen von Handelnden, eröffnen geteilte Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungshorizonte, motivieren zur Konkretisierung von Zukunftsvisionen, tragen zur Koordinierung des Handelns in Organisationen bei und legitimieren (erklären und rechtfertigen) Entscheidungen des Managements/der Organisationsspitze. In Leitbildern vermischen sich kognitive und normative Konzepte, deklaratives und prozedurales Wissen.
4. Leitbilder sind unvermeidlich selektiv. Sie blenden bestimmte Ausschnitte der Wirklichkeit, bestimmte Probleme und potentielle Lösungen ein, andere dafür aber aus. In diesem Sinne sind sie zugleich handlungsermöglichend und -beschränkend, sie reduzieren bzw. absorbieren Unsicherheit. Zumeist werden sie gleichermaßen als Kritik an einer „alten“, schlechten, d.h. problemerzeugenden Praxis und der sie anleitenden und erklärenden Ideen

und als Lob einer „neuen“, guten, d.h. problemlösenden Praxis formuliert. In dieser Doppelfigur werden in der Regel die Deutungsmuster und Lösungsbeiträge bestimmter Akteursgruppen delegitimiert und bestimmter anderer Akteursgruppen legitimiert.

5. Dennoch sind Leitbilder mehrdeutig, interpretationsoffen und –bedürftig. Texte (auch Geschichten) haben verschiedene „Lesarten“. Sie bedürfen einer „Übersetzung“ in handlungsleitende Regeln und in handlungsermöglichende Zuweisung von Ressourcen. Dies kann mit dem Konzept der „Translation of ideas“ (Czarniawska/Joerges) ebenso gefaßt werden wie mit der Theorie der Institutionenbildung und des Institutionenwandels von Lepsius, wonach „Leitideen“ durch „Rationalitätskriterien“ und „Geltungskontexte“ näher spezifiziert werden (vgl. auch Sahlin-Andersson; Barley/Tolbert; Hasse/Krücken).
6. (Leit)ideen sind interessenbezogen und Interessen sind ideenbezogen (Lepsius). In dieser rekursiven Denkfigur ist angelegt, daß das „enactment of ideas“ einer macht- bzw. koalitions-theoretischen oder mikropolitischen Perspektive auf Organisationen als Ergänzung bedarf. Ideen können „entmächtigen“ und ermächtigen, zugleich ist formale, aber auch funktionale Autorität Grundlage von Deutungsmacht (Selektion von Ideen). Mikropolitische Erklärungen beziehen sich sowohl auf den Prozeß der „Übersetzung“ von Leitbildern als auch auf den organisationsbezogenen Prozeß der Genese von Leitbildern (als Herausbildung einer Koalition).
7. Leitbilder können ex-ante und ex-post wirken. Sie orientieren und leiten Handeln an („ideas into practice“; „to walk the talk“), und/oder erklären und rechtfertigen Handeln bzw. Entscheidungen im Nachhinein („ideas onto practice“, „to talk the walk“) (vgl. Czarniawska/Joerges; Weick).
8. In verschiedenen Organisationen (z.B. eines „organizational field“) werden ähnliche „Leitbilder“ im Organisationswandel wirksam. Dies läßt sich als „mimetic isomorphism“ fassen (DiMaggio/Powell). Ob es sich hierbei aber um Prozesse der „Institutionalisierung“ handelt, muß näher geprüft werden. Unklarheiten rühren zum einen von einer unscharfen Verwendung des Institutionenbegriffs her, zum anderen aber auch daher, daß sich Leitbilder des Organisationswandels seit geraumer Zeit häufig auf Managementmoden beziehen. In welchem Verhältnis Managementmoden zu Institutionen bzw. institutionalisiertem Wissen stehen, bedarf nähere Klärung (vgl. u.a. Abrahamson; Czarniawska/Joerges; Rovik).
9. Übersetzungsschritte von transorganisationalen Leitbildern in organisationale und von organisationalen Leitbildern in organisationales Handeln bzw. Regeln dieses Handelns, setzt theoretische Annahmen über die Wechselbeziehung zwischen Institution und Organisation/Handeln voraus. Hierfür gibt es keine einheitliche Konzeption innerhalb der

neo-institutionalistischen „Schule“, so ist z.B. die im frühen Aufsatz von Meyer/Rowan (1977) vorgestellte Lösung des „Decoupling“ und der Unterscheidung zwischen technischen und institutionellen Umwelten strittig (vgl. u.a. Scott 1995). Ferner: Wenn Organisationen (verschiedenen, möglicherweise widersprüchlichen) Erwartungen ausgesetzt sind, denen sie in ihren Strukturen entsprechen müssen, um Legitimität zu sichern, dann wird die Frage wichtig, wie Organisationen auf multiple Umwelterwartungen in ihren Strukturen und Verfahren reagieren. Die generelle Antwort wäre hier „lose Kopplung“. Ferner: Zu klären ist, wie diese Erwartungen selbst in einem Prozeß entstehen, an dem die Organisationen zwar beteiligt sind, den sie aber nicht steuern können. Die „politics of culture“ werden selbst zu einem wichtigen Untersuchungsfeld (Friedland/Alford 1991).

Eine subjektive Literaturliste -

- Abrahamson, E. (1996). 'Management Fashion'. *Academy of Management Review*, 21: 254-285.
- Alvarez, J. L. (1998). 'The Sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of Knowledge for Action', in J.L. Alvarez. (ed.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: Macmillan, 13-57.
- Arias, M.E. and Guillén, M. (1998). 'The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives', in J. L. Alvarez (ed.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: Macmillan, 110-137.
- Barley, S.R. and Tolbert, P.S., 1997, "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution". *Organization Studies*, 18/1, pp. 93-117.
- Benders, J. and van Veen, K. (2000). *What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions*, discussion paper, Nijmegen Business School, June, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Benders, J., van den Berg, R.-J., and van Bijsterveld, M. (1998). 'Hitch-hiking on a hype: Dutch consultants engineering re-engineering'. *Journal of Organizational Change*, 11: 201-215.
- Berger, P.L. and Luckmann, Th. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Crouch, C.; Streek, W. (eds.) (1997): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*, London/Thousand Oaks/New Delhi.
- Czarniawska, B. and Joerges, B. (1996). 'Travel of Ideas', in B. Czarniawska and G. Sevón (eds.), *Translating Organizational Change*. Berlin, New York: deGruyter, 13-48.
- Deutschmann, Ch. (2001): *Postindustrielle Industriesoziologie*, Frankfurt (im Erscheinen).
- Deutschmann, Ch., 1997, "Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung." *Soziale Welt*, 47/1, pp. 55-70.
- DiMaggio, P.J., 1997, "Culture and Cognition". *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 263-287.
- DiMaggio, P.J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L.G. (ed.): *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge (MA), S. 3-21.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48, S. 147-160.
- Friedland, R. and Alford, R.R., 1991, "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions" in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (eds.) *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 232-263, Chicago, London: University of Chicago Press.

Furusten, S. (1995). *The Managerial Discourse - A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge*. Uppsala: Uppsala University, Department of Business Studies.

Göhler, G. (Hrsg.) (1997): Institutionenwandel, Leviathan Sonderheft, Opladen, S. 57-69.

Hollingsworth, J.R.; Boyer R. (eds.) (1997): *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge

Hasse, R. and Krücken, G., 1996, "Was leistet der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus? Eine theoretische Auseinandersetzung mit besonderer Berücksichtigung des wissenschaftlichen Wandels", *Soziale Systeme*, 2/1, pp. 91-112.

Kieser, A. (1997). 'Rhetoric and Myth in Management Fashion', *Organization*, 4: 49-74.

Lane, C. (1997). 'The Governance of Interfirm Relations in Britain and Germany: Societal or Dominance Effects', in R. Whitley and P.H. Kristensen (eds.), *Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations*. Oxford, New York: Oxford University Press, 62-85.

Lepsius, M.R. (1997): "Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien", in: Göhler, G. (Hrsg.): *Institutionenwandel, Leviathan Sonderheft, Opladen*, S. 57-69.

March, J.G. and Olsen, J.P., 1989, *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.

Meyer, J.W. (1983): Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (eds.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, Beverly Hills/London/New Delhi, S. 261-282

Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Volume 83, Number 2, S. 340-363.

Meyer, J.W./Scott, W.R. (eds.) (1983): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, Beverly Hills/London/New Delhi.

Perrow, Ch. (1986). *Complex Organizations. A critical Essay* (3rd edition). New York: Random House.

Røvik, K.-A. (1996). 'Deinstitutionalization and the Logic of Fashion', in B. Czarniawska and G. Sevón (eds.), *Translating Organizational Change*. Berlin, New York: deGruyter, 139-172.

Sahlin-Andersson, K. (1996). 'Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields', in B. Czarniawska and G. Sevón (eds.), *Translating Organizational Change*. Berlin, New York: deGruyter, 69-92.

Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks/London/New Delhi

Tacke, V. (1999): Beobachtungen der Wirtschaftsorganisation. Eine systemtheoretische Rekonstruktion institutionenökonomischer und neo-institutionalistischer Argumente in der Organisationsforschung, in: Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, Opladen, S.81-110.

Walgenbach, P (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3.Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Whitley, R. and Kristensen, P.H. (eds.), 1997, *Governance at Work. The social Regulation of Economic Relations*. New York: Oxford University Press.

Whitley, R., 1997, "The Social Regulation of Work Systems: Institutions, Interest Groups, and Varieties of Work Organization in Capitalist Societies" in Whitley, R. and Kristensen, pp. 227-260.

Eigene Arbeiten

Bahn Müller/Faust (1992): *Das automatisierte Arbeitsamt. Legitimationsprobleme, EDV-Mythos und Wirkungen des Technikeinsatzes*, Frankfurt/New York: Campus.

Faust, M. (2002): *Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence from Germany*, in: Kipping, M./Engwall, L. (eds.): *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press

Faust, M. (2000). 'Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall?' *SOFI-Mitteilungen*, 28: 59-85 (auch in R.Schmidt, H. Gergs and M. Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie. Theorien, Forschungsperspektiven, Desiderate*. München und Mering: Hampp, 2002)

Faust, M. (1999): *The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge: The Relevance of Arenas for the Communicative Validation of Knowledge*, paper for subtheme 4 "Knowledge of Management: Production, Training and Diffusion", 15th EGOS (European Group for Organization Studies) Colloquium at Warwick University, 4-6 July 1999.

Faust, M. (1998): *Managementwissen und Unternehmensberatung und der Gestaltungsspielraum einer "Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft"*, in: Minssen, H. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Beiträge zur Frühjahrstagung 1998 der DGS-Sektion „Industrie- und Betriebssoziologie“*, Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, 98-13, Ruhr Universität Bochum, S.63-99.

Faust, M. (1992): *Computer, Rationalität und Mythen in der politischen Arena. Begründungen und Hintergründe von Entscheidungen über den EDV-Einsatz - am Beispiel der Bundesanstalt für Arbeit*, Dissertation, Tübingen 1992.

Faust, M./Bahn Müller, R. (1996): *Der Computer als rationalisierter Mythos. Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung*, *Soziale Welt* 2/96, S.129-148

Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, Ch. (1999): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*, 3.Auflage (neues Nachwort), München und Mering.