

Martin, Albert

**Research Report**

## Mechanismen der Veränderung von Organisationen

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 41

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert (2012) : Mechanismen der Veränderung von Organisationen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 41, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-146369>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60424>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Mechanismen der Veränderung von  
Organisationen

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 41  
Lüneburg 2012

Quellennachweis:

Martin, A. (2012): Mechanismen der Veränderung von Organisationen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 41, Lüneburg  
(Download möglich unter <http://www.leuphana.de/institute/imf/publikationen/schriftenreihe.>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 21 31  
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-5683

## **Inhaltsverzeichnis**

Mechanismen der Veränderung von Organisationen.....	2
Zusammenfassung .....	2
I. Tiefgreifender Wandel .....	3
II. Mechanismen.....	4
1. Zusammenhänge, Kausaleinflüsse, Mechanismen .....	4
2. Einfache und komplexe Mechanismen .....	8
3. Bestandteile von Mechanismen .....	10
IV. Theorieverankerte Mechanismen des Wandels .....	12
IV. Ausblick .....	25
Literatur.....	27

## **Mechanismen der Veränderung von Organisationen**

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Schrift beschäftigt sich mit „Mechanismen“, die das Organisationsgeschehen prägen. Exemplarisch geht es dabei um Mechanismen, die für einen tiefgreifenden Wandel von Organisationen verantwortlich sind. Zunächst geht es um eine Klärung des Mechanismusbegriffs und darum, inwiefern die Betrachtung von Mechanismen dazu beitragen kann, soziale Prozesse besser zu verstehen. Anschließend werden 36 Mechanismen vorgestellt. Die Beschreibung dieser Mechanismen stützt sich auf theoretische Ansätze, die sich explizit oder implizit mit Fragen des organisationalen Wandels befassen. Abschließend erfolgt eine kurze Erörterung der Frage nach einer Forschungsstrategie, die geeignet ist, die Mechanismenbetrachtung für die theoretische Forschung nutzbar zu machen.

## I. Tiefgreifender Wandel

Fragen zur Veränderung von Organisationen kommen zwangsläufig auf die Frage nach den „Wesensmerkmalen“ einer Organisation zurück. Wer behauptet, dass sich eine Organisation verändert hat, muss sagen, an welche Tatbestände er diese Feststellung knüpft. Dies gilt zumal dann, wenn die Veränderungen vorgeblich geeignet sind, die Natur einer Organisation *grundlegend* umzugestalten. Es ist natürlich jedem unbenommen, beispielsweise auch eine Ausweitung des Fuhrparks als wichtige organisationale Veränderung zu bezeichnen (und für die unmittelbar von dieser Maßnahme betroffenen Personen ist dies auch sicher ein bedeutsamer Vorgang). Von größerem theoretischen Interesse sind organisationsbezogene Veränderungen aber nur, wenn sie grundlegende Prozesse in einer Organisation verändern, wenn sie also „tiefgreifend“ in das Organisationsgeschehen eingreifen, wobei sich dann wie von selbst die Frage stellt, woran man das festmacht, welche Strukturen, Verhaltensweisen, Prozesse eine Organisation tragen, diese im eigentlichen Sinne erst konstituieren. Organisationstheorien, die sich mit den angeführten Elementen einer Organisation beschäftigen, sind daher immer gleichzeitig auch Theorien über den organisationalen Wandel. Aus diesem Grund werden in diesem Beitrag auch allgemeinere organisationstheoretische Ansätze, also Ansätze, die sich nicht in erster Linie mit dem Veränderungsthema behandelt. In jeder allgemeinen Organisationstheorie stecken Aussagen darüber, wie es zu einem organisationalen Wandel kommen kann. Und entsprechend finden sich auch in jeder Organisationstheorie Annahmen über die Wirksamkeit entsprechender Veränderungsmechanismen, wobei allerdings zu beachten ist, dass diese oft nicht explizit ausformuliert werden. Die im Folgenden angeführten Beschreibungen sind daher auf Auslegungen und Interpretationen angewiesen. Dass es dabei nicht um eine umfassende Aufarbeitung der einschlägigen Literatur gehen kann, versteht sich von selbst. Hierzu ist die organisationstheoretische Literatur viel zu umfänglich und auch zu heterogen. Allein die empirische Literatur über Entscheidungsprozesse ist mittlerweile kaum noch zu überschauen, weshalb z.B. die Beschränkung auf die Mintzberg-Studie (s.u.) dem Leser als reichlich willkürlich erscheinen mag. Es ist jedenfalls nicht das Anliegen dieses Beitrags, ein Resümee des Forschungsstandes der verschiedenen Theoriebereiche zu geben. Die folgende Darstellung soll vor allem zeigen, dass es möglich ist, prägnante theoriegestützte Aussagen über Wandelmechanismen zu machen und dass die organisationstheoretische Literatur hierzu brauchbare Hinweise liefert. Der Nachweis, dass es möglich ist, die Vielfalt fundamentaler Wandlungsmechanismen jeweils in ein sinnvolles Gesamtbild zu integrieren wäre erst noch zu erbringen.

## II. Mechanismen

### 1. Zusammenhänge, Kausaleinflüsse, Mechanismen

In der Wissenschaft geht es um die *Analyse* von Zusammenhängen. In der empirischen Forschung der Sozialwissenschaften begnügt man sich allerdings häufig mit der bloßen *Suche* nach und der *Absicherung* von Zusammenhängen, nicht wenige Forscher sind bereits zufrieden, wenn es ihnen gelingt, empirische Regelmäßigkeiten nachzuweisen. Zwar erfolgt – so fordert es die wissenschaftliche Publikationspraxis – häufig auch eine theoretische Einordnung und Deutung der empirischen Ergebnisse, bei näherem Hinsehen erweisen sich die diesbezüglichen Ausführungen aber häufig als vage und halbherzig. Beredtes Zeugnis für den angeführten Zusammenhangsempirismus liefern die zahlreichen Meta-Analysen, die sich darauf richten, empirische Studien auf ausgewählte Zusammenhänge hin zu durchforsten, um schließlich den kumulativen Erkenntnisertrag in einer Kennziffer zu dokumentieren, die den „wahren“ Zusammenhang zwischen den ausgewählten Variablen abbilden soll. Selbstverständlich ist gegen gute deskriptive Forschung nichts einzuwenden. Aber eigentlich bringt jeder Nachweis eines empirischen Zusammenhanges nur im Kontext theoretischer Überlegungen einen weiterführenden Erkenntnisgewinn, schließlich geht es ja darum zu verstehen, wie es zu diesem Zusammenhang überhaupt kommen kann. Die Identifikation des hierfür „verantwortlichen“ Wirkmechanismus liefert für dieses Erkenntnisziel einen wichtigen Beitrag. Was aber genau ist unter einem „Mechanismus“ zu verstehen? Für Jon Elster ist ein Mechanismus einfach eine Kausalkette: „Rather than trying to explain an event E by the statement ‘Whenever events C1, C2, ..., Cn occur, an event of type E follows,’ one may try to establish the causal chain that leads from the cause C1, C2, ..., Cn, up to E.” (Elster 2007, 32) Durch die Ausformulierung der jeweiligen kausal wirksamen Zwischenschritte, die ein Ereignis/einen Tatbestand A mit einem Ereignis B/einem Tatbestand B kausal verknüpfen, sollte es möglich sein, den „Black-Box-Zusammenhang“ zwischen A und B besser zu verstehen. Schematisch ist das Elstersche Begriffsverständnis in Abbildung 1 wiedergegeben. Wenn X das soziale Elend und Y die soziale Unrast in einem Land abbildet, käme es also darauf an, herauszufinden, ob hierfür ein Faktor Z gefunden werden kann (z.B. den Zulauf zu Demagogen), der dafür verantwortlich ist, dass aus dem Tatbestand X der Tatbestand Y erwächst.



Abb. 1: Mechanismus als Kausalkette

Es gibt eine ganze Reihe möglicher Anordnungen von Kausalketten. In Abbildung 2 ist ein Beispiel für ein häufig anzufindendes Muster zu finden, in dem es darum geht, eine Scheinkorrelation zu erklären. Der Zusammenhang zwischen X und Y (z.B. zwischen den Ausgaben für Konsumgüter und den Ausgaben für Kulturgaben) wird also durch einen dritten Faktor Z (im Beispielfall schlicht durch die Einkommenshöhe) hervorgebracht.

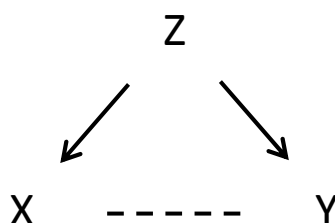


Abb. 2: Korrelation als Ergebnis einer verbundenen Kausalwirkung

Elster schränkt seinen Mechanismus-Begriff – bezogen auf die Sozialwissenschaften – nun allerdings stark ein und zwar im Wesentlichen deswegen, weil er glaubt, dass es in diesen Wissenschaften nicht gelingen werde, strikte und gültige Gesetzaussagen zu formulieren. Aus diesem Grund könne man durch die Identifikation von Mechanismen zwar erklären (im Nachhinein), warum sich bestimmte Zusammenhänge zeigten, Mechanismen lieferten aber keinen guten Ansatzpunkt für Prognosen. Entsprechend definiert er den Mechanismus-Begriff wie folgt. „Roughly speaking, mechanisms are frequently occurring and easily recognizable causal patterns that are triggered under generally unknown conditions or with indeterminate consequences.“ (Elster 2007, 37) Außerdem gebe es zu jedem Mechanismus einen Gegenmechanismus und es sei nicht von vornherein klar, welcher der beiden Mechanismen jeweils zum Zuge käme – ein weiterer Punkt, der gegen die Möglichkeit von Prognosen spreche. Elster liefert für seine Auffassung zahlreiche Beispiele. So werden viele Personen, die in einem alkoholgeprägten Umfeld aufwachsen, ebenfalls zu Alkoholikern. Nicht selten komme es aber zu dem gegenteiligen Effekt, d.h. Kinder aus Alkoholikerfamilien zeichneten sich nicht selten durch konsequente Abstinenz aus. Der Mechanismus, der das eine oder andere Verhalten hervorbringe sei entweder: „Verhalte dich so wie deine Eltern!“ oder eben „Verhalte dich genau gegenteilig wie deine Eltern!“. Welcher der beiden Mechanismen wirksam sei, könne man, wie gesagt, nicht voraussehen, hinterher aber zweifelsfrei erkennen. Man muss der Elsterschen Argumentation aber natürlich nicht folgen, schließlich spricht nichts dagegen, herausfinden zu wollen, unter welchen Umständen denn nun welcher der beiden gegenläufigen Mechanismen zum Zuge kommt.

Außerdem greift die Gleichsetzung von Mechanismus und Kausalkette etwas zu kurz, weil nicht jede Kausalkette gleich auch eine tieferliegende Erklärung dafür bietet, was genau den jeweiligen Zusammenhang hervorbringt. So steckt zweifellos eine Kausalität in der Beobachtung, dass immer dann, wenn das Benzin aus dem Tank meines Autos entwichen ist, der Motor nicht weiterläuft und das Fahrzeug zum Stillstand kommt. Sonderlich tiefgründig ist die darin steckende Erkenntnis aber kaum. Ähnlich wird man die kausale Analyse beurteilen, die sich darin erschöpft, die wechselseitigen heftigen Beschimpfungen von zwei Streithähnen auf die jeweiligen Beleidigungen zurückzuführen, die sich diese zurufen. Es genügt also nicht, *nur* mögliche und plausible kausale Verkettungen aufzuzeigen, die interessantere Frage ist auch hier, jedenfalls für den Wissenschaftler, welche Prozesse eigentlich für die kausale Verkettung verantwortlich sind.

Mario Bunge ist daher bezüglich des Mechanismus-Begriffes auch etwas anspruchsvoller. Er verknüpft die Mechanismus-Betrachtung mit der „Tiefe“ der angebotenen Erklärung. Oberflächliche Theorien nennt Bunge Black-Box-Theorien (oder auch „phenomenological theories“), tiefe Theorien nennt er dagegen „Translucid-Box-Theorien“ (oder auch „representational theories“). Der Unterschied liegt nach Bunge nicht in der Vermittlung durch dritte Variablen, diese Argumentationsfigur wird in beiden Arten von Theorien in Anspruch genommen, der Unterschied liegt im Anspruch: nur in tiefen Theorien wird das innere Funktionieren eines bestimmten Verhaltenssystems ausgeleuchtet. Um die Überlegungen von Bunge deutlich zu machen sei ein längeres Zitat von ihm angeführt: „Black box theories are dominant in the data-fitting stage of theory construction, i.e. in the period in which data are systematized rather than interpreted. The completion of the picture will require the interpretation of the mediating symbol „M“ as a „mechanism“, which will in turn force the introduction of concepts and hypotheses regarding what is not observed, i.e. the workings of the box' inners.“ (Bunge 1967, 511) Bunge liefert hierzu folgendes Beispiel: „Take for example osmosis, that conspicuous process in living matter. The net effect of osmosis is the passage of liquid (e.g., water) through a membrane to a region of higher concentration. This net effect can be accounted for by a black box theory involving only the concepts of concentration, pressure, and temperature. A deeper theory will involve, in addition, a model for the diffusion (unobservable process) of molecules (unobservable entities) through the (unobservable) holes of the membrane; and also, eventually, a model for the (unobservable) chemical reactions that in some cases occur at the interface. Such a deeper theory is needed to explain the selective osmosis occurring through living membranes – a process we must understand if we wish to improve health.“ (Ebenda) Die in dem Zitat zum Ausdruck kommende Auffassung führt zum Kern einer jeden (wissen-

schaftlichen) Erklärung: zu ihrer theoretischen Fundierung. Je stärker die kausale Argumentation in theoretisch gut begründeten Aussagen verankert ist, desto größer ist die Erklärungsleistung. In Abbildung 3 ist dieser Gedanke schematisch veranschaulicht.

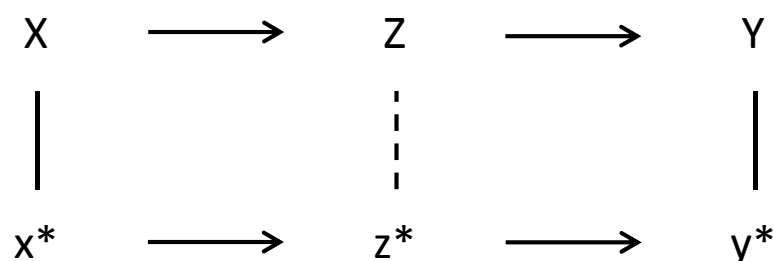


Abb. 3: Die theoretische Verankerung als Wesensmerkmal einer Mechanismus-Erklärung

Danach gewinnt eine Analyse von kausalen Abfolgen, die auf der Beschreibungsebene angesiedelt ist, ihre Erklärungskraft aus der Verankerung der jeweiligen Aussagen in tieferliegenden theoretisch begründeten Kausalaussagen. Der (empirienahe) Mechanismus  $z^*$  kann dabei in einer logischen Ableitungsbeziehung zum (theoriefundierten) Mechanismus  $Z$  stehen, muss es aber nicht. Eine theoriefundierte Kausalkette liefert nicht nur eine allgemeinere, sondern auch eine inhaltlich andere Erklärung als eine phänomennahe Erklärung. In Abbildung 4 ist hierzu ein Beispiel angeführt, es bezieht sich auf die Beobachtung, dass sich in einem Wahlkampf die Verwendung einfacher Botschaften positiv auf die Zahl der Wählerstimmen auswirkt. Als empirisch ebenfalls leicht nachzuweisender „Mechanismus“ kann die Zustimmung gelten, die das Wahlvolk einfachen Botschaften entgegenbringt – eine mentale Größe, die sich letztlich auch im Wahlverhalten niederschlägt. Das ist eine zwar plausible, aber letztlich doch sehr oberflächliche Erklärung. Auf einer „tiefer“ liegenden Erklärungsebene ist die in der oberen Zeile von Abbildung 4 angeführte Wirkungskette angesiedelt. Sie macht geltend, dass es für den Wahlerfolg auf die Verständlichkeit von Wahlbotschaften ankommt, darauf, ob es dem Wahlkämpfer gelingt, schwierige Themen dem Verständnis des Wahlvolks anzupassen, ob es ihm also gelingt, „Komplexität (überzeugend!) zu reduzieren“. Als vermittelnder Mechanismus fungiert in dieser Erklärung die Kompetenzvermutung, die man jemandem entgegenbringt und die einen dazu veranlasst den Wahlkämpfer (sei es aktiv oder auch nur passiv) zu unterstützen. Die im unteren Teil angeführte Erklärungskette kann auf die obere (abstraktere, allgemeinere und tiefer verankerte) Erklärungskette zurückgeführt werden. Dies ist allerdings nur möglich unter Zuhilfenahme zusätzlicher Annahmen, was aber kein Nachteil der



allgemeineren Erklärung ist, sondern ein Vorteil, weil diese Annahmen zeigen, unter welchen einschränkenden Bedingungen die untere Erklärungskette (im Lichte der oberen Erklärungskette) Geltung beanspruchen kann. In unserem Beispiel ist es ja nicht selbstverständlich, dass man mit einfachen Botschaften immer und bei allen Wählern eine überzeugende (!) Reduktion von Komplexität bewirkt, *unter Umständen* werden einfache Botschaften schlichtweg als unglaubwürdig oder als naiv empfunden, was weder der Kompetenzzuschreibung noch dem Konsens dienlich sein dürfte.

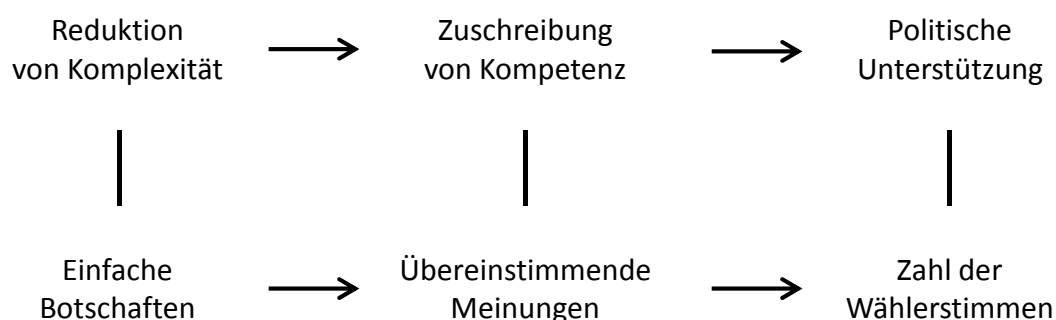


Abb. 4: Die theoretische Verankerung als Wesensmerkmal einer Mechanismus-Erklärung – Beispiel

Elster bezeichnet Mechanismen als die Schrauben und Bolzen, die Zahnräder der Erklärung (Elster 1989, 2007). Dem kann man nur zustimmen. Will man diesem Bild noch einen Gedanken hinzufügen, dann den, dass die Leistungsfähigkeit einer Erklärung in ihrer theoretischen Fundierung und in ihrer empirischen Bewährung gründet oder anders ausgedrückt: dass die Haltbarkeit und Robustheit des Erklärungsgerüsts ganz maßgeblich von der Qualität der verwendeten Schrauben und Bolzen und von der Präzision des Ineinandergreifens der Zahnräder bestimmt wird (zu weiterführenden Diskussionen vgl. u.a. Hedström/Swedberg 1998, Mahoney 2001, Schmitt/Florian/Hillebrandt 2006).

## 2. Einfache und komplexe Mechanismen

Jeder kennt aus seinem täglichen Leben viele Mechanismen und er macht sie sich wie selbstverständlich auch zunutze. Einige einfache Beispiele seien genannt:

- Alltagsleben: Mit einem passenden Schlüssel lässt sich der Schnappverschluss der Haustür lösen. Wenn man den Wasserhahn aufdreht gibt man dem Wasserdruck freien Lauf.

- Handwerk: Durch die Verwendung von Nut- und Federbrettern erhält man eine sowohl stabile als auch elastische Holzverkleidung. Zäher Lack wird durch Zugabe von Terpentinöl geschmeidiger.
- Kunst: Symmetrische Formen vermitteln den Eindruck von Harmonie. Pastellfarben wirken freundlich.
- Technik: Sicherheitsventile bewirken, dass ein entstehender Überdruck abgebaut wird. Ist das in einer E-Mail angeführte Postfach auf dem Server nicht vorhanden, erhält der Absender „automatisch“ eine entsprechende Nachricht zugesandt.
- Sozialtechnik: Unbezahlte Rechnungen ziehen Mahnungen nach sich. Eltern haften für ihre Kinder.

Auch in der Wissenschaft rekurriert man sehr häufig auf eher einfache Mechanismen. Die Planetenbewegungen ergeben sich aus dem Ineinandewirken von Flieh- und Anziehungskräften, dass Stahl brüchig wird, liegt an der Oxydation, die Stimmungslage variiert mit Veränderungen im Hormonhaushalt, lange Arbeitslosigkeit entmutigt und begünstigt apathisches Verhalten usw. Bei näherer Betrachtung stellt sich allerdings oft heraus, dass sich die Dinge gar nicht so einfach gestalten, wie das auf den ersten Blick den Anschein hat. Die exakte Berechnung der Planetenbewegung beispielsweise ist einigermaßen voraussetzungsreich, man muss nicht nur die Massen der Himmelskörper sowie deren Ausgangsgeschwindigkeiten kennen, sondern auch die relativen Positionen der Planeten im betrachteten Planetensystem, die jeweiligen Masseverteilungen (Unwuchten) der einzelnen Planeten, deren Rotationseigenheiten, mögliche Masseverluste, das Eindringen von „fremden“ Himmelskörpern in das betrachtete System usw. Auch die Korrosion von Stahl ist von zahlreichen Prozessen abhängig, z.B. von Witterungseinflüssen, mechanischen Belastungen und von den spezifischen Stahllegierungen. Will man einen konkreten Mechanismus richtig verstehen, muss man daher in aller Regel zahlreiche Teilmechanismen nachvollziehen, die diesen im eigentlichen Sinne erst konstituieren.

Entsprechend aufwändiger gestaltet sich die Analyse bei Mechanismen, die von vorneherein mehrere aufeinander bezogene Teilprozesse umfassen. Ein Beispiel liefert die Evolutionstheorie, die die Artenentwicklung als Ergebnis von drei eng aufeinander bezogenen Prozessen begreift: der Variation, der Selektion und der Retention – wobei diese Teilprozesse wiederum von weiteren Mechanismen gesteuert werden, die Variation beispielsweise von der Rekombination von Genen und von Mutationen. Ein weiteres biologisches Beispiel für einen sehr komplexen Mechanismus liefern die Vorgänge, die während einer Zellteilung „ganz mechanisch“ ablaufen. Im sozialwissen-

schaftlichen Bereich hat man es außerdem häufig mit einer Verschränkung von verschiedenen Systemebenen zu tun, also mit Mechanismen, die auf der psychischen Ebene ablaufen, die sich mit Mechanismen verknüpfen, die die Interaktion mit anderen Personen betreffen, die wiederum in strukturell verzahnte Mechanismen eingebettet sind.

### 3. Bestandteile von Mechanismen

Sehr häufig begnügt man sich bei der Beschreibung eines Mechanismus mit dem Hinweis auf das Wirkprinzip, das dem Mechanismus zugrunde liegt. So spricht man in der Chemie von Reduktionsmechanismen, in der Physik von Quantenmechanismen, in der Biologie von Vererbungsmechanismen, in der Psychologie von Verdrängungsmechanismen, in den Politikwissenschaften von Abschreckungsmechanismen und in der Ökonomie von Preismechanismen. Um das jeweilige Geschehen – und die dabei wirksamen Vorgänge – wirklich verstehen zu können, genügt es allerdings nicht, nur den jeweils gerade interessierenden Mechanismus ins Auge zu fassen, notwendig ist es vielmehr, auch das Ingesamt der gegebenen Voraussetzungen zu betrachten, die diesen überhaupt erst zur Entfaltung bringen. Statt von dem einzelnen Mechanismus spricht man daher oft besser von dem *Mechanismus-System*, in das der in Frage stehende Mechanismus eingebettet ist (ganz ähnlich spricht man auf der Theorieebene oft besser von Theoriesystemen als von einzelnen Theorien, vgl. Kappeler 2011). Unmittelbar anschaulich wird dieser Gedanke bei der Betrachtung technischer Systeme. Die Arbeit eines Benzinmotors beispielsweise beruht zweifellos auf der Wirksamkeit des Gasdruck-Mechanismusses, der durch die Entzündung des in eine Brennkammer gespritzten Gasgemischs in Gang gesetzt wird. Aber ohne ein ausgeklügeltes Arrangement technischer Vorrichtungen würde gar nichts geschehen, d.h. der Mechanismus käme gar nicht in Gang, wenn das Luft-Gasgemisch nicht zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge in den Zylinder eingebracht wird (z.B. durch Ventile, die von einer Nockenwelle gesteuert werden), wenn der Zündfunke zu schwach oder zu stark wäre, wenn der Zylinder zu heiß würde, wenn sich das Material des Arbeitskolbens auflöste, wenn die Pleuellwelle nicht richtig ausgewuchtet und im Totpunkt stecken bliebe usw. Anders ausgedrückt: ein einzelner Mechanismus kann nur in einer ganz bestimmten Umgebung wirksam werden. Das gilt ganz allgemein und nicht nur für künstliche, sondern auch für physikalische, biologische, psychische und soziale Systeme: die Zellteilung gelingt nur in einem bestimmten günstigen Milieu, chemische Reaktionen finden nur unter bestimmten Temperaturbedingungen statt, damit sich eine Wolke elektrisch aufladen kann, müssen starke Aufwinde herrschen, Lob wirkt nur dann belohnend, wenn man nicht für das Falsche gelobt wird, wenn der Lob Spendende glaubwürdig und der Gelobte nicht depressiv ist usw. Komplexer als üb-

licherweise unterstellt funktioniert auch der so genannte „Marktmechanismus“. Dessen Beschreibung erweckt häufig die Vorstellung, dass das freie Spiel der Marktkräfte und das „natürliche“ Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage eine optimale Allokation von Gütern und Geld garantieren. Tatsächlich ist das Marktgeschehen eine höchst voraussetzungsreiche Angelegenheit und sein Gelingen hängt von zahlreichen institutionellen Absicherungen ab. Unter anderem ist eine hinreichende Markttransparenz notwendig, die Marktteilnehmer sollten die Anbieter und Nachfrager kennen, die Tauschgüter sollten vergleichbar, deren Eigenschaften bekannt sein. Außerdem sollte es leistungsfähige Institutionen geben, die dafür sorgen, dass Vertragsverletzungen geahndet werden, es müssen Tauschgelegenheiten geschaffen werden, die konkreten Tauschoperationen müssen organisiert werden usw. Zusammenfassend sei festgehalten, dass natürliche und soziale Mechanismen nur dann überhaupt zum Zuge kommen, wenn sie in ein „leistungsfähiges“ Funktionsgefüge eingebettet sind, das dafür sorgt, dass der Mechanismus in Gang gesetzt und „störungsfrei“ ablaufen kann.

#### IV. Theorieverankerte Mechanismen des Wandels

In einem vielzitierten Aufsatz unternehmen Van de Ven und Poole (1995) den Versuch, grundlegende Triebkräfte des Wandels zu beschreiben. Sie kommen nach Durchsicht der theoretischen Literatur zu dem Ergebnis, dass im Wesentlichen immer wieder auf vier Grundmechanismen Bezug genommen wird, die sie auch als „Motoren“ des Wandels bezeichnen: Teleologie, Dialektik, Evolution, Wachstum (bzw. „life cycle“). Eine nähere Betrachtung ihrer Ausführungen zeigt allerdings, dass es in ihrem Aufsatz gar nicht so sehr um Mechanismen (im engeren Sinne), sondern eher um meta-theoretische Annahmen bzw. allenfalls um Klassen von Mechanismen geht. Dessen ungeachtet zeigt der Beitrag von Van de Ven und Poole, dass die Analyse von Mechanismen des organisationalen Wandels zur theoretischen Weiterentwicklung beitragen kann. Im Folgenden geht es um zwölf organisationstheoretische Ansätze und um die Frage, ob in ihrem Aussagengefüge nicht – zumindest implizit – auch Aussagen über mögliche Mechanismen stecken, die geeignet sind Veränderungen in Organisationen auszulösen und voranzutreiben. Wie oben bereits beschrieben, sind dabei auch allgemeine Organisationstheorien zu berücksichtigen, die sich nicht *primär* mit dem Wandel von Organisationen beschäftigen. Betrachtet werden Theorien, die in der Forschungsliteratur große Beachtung gefunden haben. Bei der Auswahl der Theorien wurde bewusst auf eine Engführung zugunsten einer bestimmten Theorierichtung verzichtet. Es wurde im Gegenteil eine gewisse Vielfalt gesucht, weil es im Folgenden nicht um den Vergleich und die Weiterentwicklung einer Theorie gehen soll, sondern um den Nachweis, dass in praktisch allen theoretischen Ansätzen, ganz unabhängig von ihrem methodologischen Status (Bezugsrahmen, Rahmenmodelle, Simulationsmodelle, Konzeptionalisierungen usw.) Aussagen über bestimmte Wirkmechanismen stecken, die es verdienen, näher betrachtet zu werden. Einschränkend ist zur Zielsetzung des vorliegenden Beitrags außerdem zu sagen, dass es in ihm nicht um die Feinstruktur der jeweiligen Argumentation geht (die logisch einwandfreie Herauspräparierung der Mechanismus-Aussagen ist zweifellos eine lohnende Aufgabe), ich begnüge mich an dieser Stelle damit, die angeführten Mechanismen zu benennen und inhaltlich kurz zu beschreiben.

Akteursbezogene Strukturlogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogene Beispiele
<i>Akteursebene</i> Partizipative Evolution	In einem freundlichen Umfeld bringt das Management Veränderungen durch viele kleine Schritte und in partizipativer Weise voran.	Ein erfolgsgewohntes Unternehmen handelt vorausschauend und lässt die Mitarbeiter an seinem Wohlstand teilhaben.
<i>Prozessebene</i> Forcierte Evolution	Stellen sich interne Interessengruppen gegen den Veränderungswunsch des Managements, dann tendiert dieses zu einer Forcierung der Maßnahmendurchsetzung.	Mit der Forcierung der Veränderungsprozesse werden häufig externe Beratungsunternehmen betraut.
<i>Systemebene</i> Konfliktbehaftete Transformation	Bei großen Umweltturbulenzen tendiert das Management zu einem direktiven Stil, (wodurch die bestehenden Konfliktlinien deutlich werden), der zu Gegenwehr und zu konfliktären Veränderungsprozessen führt.	Die Konfliktparteien greifen auch zu „harten“ Maßnahmen und scheuen auch massiven Machteinsatz nicht.
Theoretische Grundlage: Geplanter Organisationaler Wandel nach Dunphy und Stace 1988		

Die in der obigen Tabelle angeführten Mechanismen sind in Anlehnung an die Ausführungen von Dunphy und Stace (1988) beschrieben. Die Autoren diskutieren verschiedene Ansätze in der Literatur, außerdem beschreiben sie verschiedene „Veränderungsstrategien“, die sie in einer Vierfelder-Matrix mit den beiden Dimensionen Veränderungstiefe und Kooperationsgrad verorten. Sie argumentieren dabei strikt voluntaristisch aus der Sicht des Managements und stellen dabei vor allem Zweckmäßigkeitüberlegungen an, gehen also auf Strategien ein, die dem Management helfen sollen, dessen Ziele zu erreichen. Dabei neigen sie verschiedentlich zum Gebrauch normativer Formulierungen. Auch stellen sie keine explizite Mechanismen-Betrachtung an, die Wirkmechanismen, die sie unterstellen, lassen sich aber leicht erkennen.

Akteursbezogene Strukturlogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogene Beispiele
<i>Akteursebene</i> Kabinetts- mechanismus	Bei Konsens über die Ziele und Uneinigkeit über die Mittel wird die Lösungssuche an Experten delegiert.	Zur Durchführung von Veränderungsprozessen werden externe Berater herangezogen.
<i>Prozessebene</i> Verhandlungs- Mechanismus	Bei Konsens über die Mittel und Dissens über die Ziele dominieren Verhandlungen und Kompromisse.	Der Veränderungsprozess ist stark von Interventionen verschiedener Interessengruppen gekennzeichnet.
<i>Systemebene</i> Administrations- mechanismus	Bei Konsens über Ziele und Mittel kommen administrative Regelungen der Entscheidungsfindung und -umsetzung zur Geltung.	Die Durchführung von Veränderungsprozessen wird an Projektgruppen delegiert.
Theoretische Grundlage: Entscheidungstypen nach Thompson und Tuden 1959		

Thompson und Tuden (1959) unterscheiden vier Entscheidungskonstellationen, die sich danach bestimmen, ob bei den Akteuren Konsens über die Ziele auf der einen Seite und Konsens über die Mittel auf der anderen Seite besteht – oder eben nicht. Wenn Klarheit über die zu verfolgenden Ziele besteht und wenn man sich darin einig ist, wie man am besten vorzugehen hat, um die Ziele zu erreichen, dann werden Verfahren installiert, die Entscheidungen gewissermaßen zu Routineangelegenheiten machen; den passenden organisationalen Rahmen liefern in dieser Situation Verfahrensregeln, mit deren Hilfe und durch die Unterstützung durch eine straff organisierten Administration das Management seine Ziele umsetzt. Je unterschiedlicher die Auffassungen über den richtigen Weg sind, desto „schwieriger“ gestaltet sich der Entscheidungsprozess. Nach Thompson/Tuden (1959) bilden sich bei grundsätzlichem Konsens über die Ziele der Organisation eher kollegiale Formen der Entscheidungsfindung und Arbeitsabstimmung heraus. Wenn Probleme bei der Beurteilung der Handlungssituation etwa im Hinblick auf sich abzeichnende Entwicklungen oder über grundlegende Zusammenhänge bestehen, werden häufig Experten bemüht, um die Lage zu klären. Herrscht Konsens in der Einschätzung der Handlungssituation, ist man sich allerdings hinsichtlich der zu verfolgenden Ziele uneinig, ist das Entscheidungsgeschehen von Verhandlungen und Kompromissen geprägt.

Akteursbezogene Prozesslogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene</i> Problemladungs- mechanismus	Übergroße Problemladung bewirkt ein Übersehen von Problemen.	Die Überlastung der Geschäftsleitung mit operativen Problemen bewirkt Unachtsamkeit gegenüber strategischen Problemen und führt damit zu einem Reformstau.
<i>Prozessebene</i> Problemzugangs- mechanismus	Segmentierte Problem-Entscheidungsstrukturen bewirken bei großer Problemladung eine Steigerung der Problemlatenz.	Wenn die Kanäle, über die Probleme Zugang zu Entscheidungsgelegenheiten erhalten, spezialisiert sind, verlängern sich die Zeiten, bis zu denen Probleme wahrgenommen und bearbeitet werden: Veränderungsprozesse geraten damit leicht ins Stocken.
<i>Strukturebene</i> Entscheidungsstruktur- mechanismus	Segmentierte Entscheidungsgelegenheits-Entscheider-Strukturen bewirken eine Verminderung der Problemlatenz.	Wenn der Zugang von Entscheidern zu Entscheidungsgelegenheiten streng aufeinander abgestimmt ist, dann werden die eingehenden Probleme rasch abgearbeitet: Veränderungsprozesse sind durch Phasen starker Beschleunigung gekennzeichnet.
Theoretische Grundlage: Mülleimer-Modell von Cohen, March und Olsen 1972		

Beim so genannten „Mülleimer-Modell“ handelt es sich um ein Simulationsprogramm zur Entscheidungsfindung in Organisationen. Danach bestimmen vier miteinander verbundene „Ströme“ das Entscheidungsgeschehen: Probleme, Problemlösungen, Entscheidungsgelegenheiten und Akteure (Entscheider). Je nachdem wie diese Ströme miteinander verknüpft sind, ergeben sich spezifische Entscheidungsverläufe, die häufig bizarr und schwer nachvollziehbar erscheinen, etwa wenn bestimmte Probleme ständig ignoriert werden, andere Probleme zwar häufig angegangen, aber nicht abschließend behandelt werden usw. Das Modell wird häufig als Beleg für „Unordnung“ und „Chaos“ im organisationalen Entscheidungshandeln gebraucht. Tatsächlich erweist sich das organisationale Geschehen im Lichte des Modells aber alles andere als regellos, im Gegenteil spezifiziert es ja das Zusammenspiel der angeführten Ströme und weist den strukturellen Komponenten einer Organisation erhebliche Bedeutung zu, etwa dem Zugang, der bestimmten Problemen zu bestimmten Entscheidungsgelegenheiten ermöglicht wird. Das Modell macht damit erklärbar, warum sich auf der „äußerlichen“ Verhaltensebene oft merkwürdige Ablaufmuster ergeben. Die im Modell spezifizierten Strukturelemente haben dabei nur exemplarischen Charakter, sie können prinzipiell durch weitere Strukturkomponenten angereichert werden – was der Übersichtlichkeit des Modells aber natürlich abträglich wäre.



Akteursbezogene Prozesslogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene:</i> Sucherweiterungs- mechanismus	Die Lösungssuche erfolgt zunächst im lokalen Umfeld, eine Erweiterung des Suchumfeldes erfolgt erst nach spürbarem Misserfolg.	Wandlungsprozesse kommen nur mühsam in Gang.
<i>Prozessebene:</i> Political Design- Mechanismus	In politischen Entscheidungsprozessen verschwimmt die Unterscheidung zwischen Problem und Lösung, zwischen Gelegenheit, Problem oder Krise.	Bei Wandlungsprozessen werden immer auch die Grundlagen des gesamten Systems verhandelt.
<i>Systemebene:</i> Blockade- Mechanismus	Erlangen starke Anspruchsgruppen Kenntnis von kontroversen Entscheidungen, kommt es zur Blockade des Entscheidungsprozesses.	Wandlungsprozesse sind auch in späteren Stadien fundamental gefährdet wenn die Ansprüche mächtiger Gruppen ignoriert werden.
Theoretische Grundlage: Prozessmodell von Mintzberg, Raisanghani, Théorêt 1976		

Die Studie von Mintzberg, Raisanghani und Théorêt (1976) beschäftigt sich mit der Struktur unstrukturierter Entscheidungsprozesse. Die Autoren beschreiben zahlreiche Subroutinen und dynamisierende Faktoren, die die Entscheidungsfindung vorantreiben und ihr eine Richtung geben. Ein Beispiel ist die „Suchroutine“. In 8 der 25 von ihnen untersuchten Fälle finden die Autoren ein Stufenmuster, das ausgehend von einer lokalen bzw. passiven Suche nach anhaltendem Misserfolg in umfänglichere Suchaktionen mündet. Ein anderes Beispiel ist die Entwurfsroutine, die sich häufig als iteratives Vorgehen entpuppt, an dessen Beginn nicht abzusehen ist, welche Lösung sich schließlich heraus kristallisieren wird. Obwohl die Studie bereits ein einigermaßen komplexes Design besitzt, stellen die Autoren ihre Bemühungen als nicht hinreichend realitätsgerecht dar. In einer späteren Abhandlung fordern sie daher die Berücksichtigung von zahlreichen weiteren Variablen aus dem Prozessumfeld und weisen z.B. darauf hin, dass man neben den Mikroprozessen auch die mitlaufenden Makroprozesse berücksichtigen müsse (vgl. Langley u.a. 1995). Erkenntnislogisch kann man das Bemühen, möglichst die ganze Komplexität des Geschehens abbilden zu wollen, kritisch sehen, im vorliegenden Zusammenhang interessieren aber primär die Mechanismen, die Mintzberg u.a. identifizieren bzw. unterstellen. In der obigen Abbildung sind einige dieser Mechanismen exemplarisch aufgeführt.

Kollektive Lernlogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene:</i> Mechanismus der individuellen Anpassung	Rollenanforderungen dominieren die individuellen Überzeugungen, Widersprüche bewirken eine mentale Trennung der Handlungssphären.	Wenn organisationale Veränderungen als „legitim“ gelten, werden Rollenzumutungen angenommen, selbst wenn diese gegen individuelle Überzeugungen stehen.
<i>Prozessebene:</i> Aberglauben-Mechanismus	Die Kontingenz von bestimmten Praktiken mit sichtbaren Erfolgen bestärkt die gewählte Praxis.	Erlebte Erfolge über Veränderungs-„Fortschritte“ stärken die Machtbases der Veränderungsbefürworter.
<i>Systemebene:</i> Mechanismus des strategischen Zugangs	Oligarchische Führungsstrukturen verschärfen das rollenbeschränkte Erfahrungslernen.	Die Wandlungsfähigkeit einer Organisation wird maßgeblich durch die „Borniertheiten“ der Mächtigen bestimmt.
Theoretische Grundlage: Organisationaler Lernzirkel. March/Olsen1990, Kim 1993, Martin/Behrends 1999		

Organisationen lernen nur dadurch, dass ihre Mitglieder etwas lernen. Wenn ihre Mitglieder etwas lernen, folgt daraus allerdings noch nicht, dass auch die Organisation selbst etwas lernt. Mit dem Zusammenhang zwischen individuellem und organisationalem Lernen beschäftigt sich das Modell des Lernzirkels von March und Olsen (1990). Es gibt danach vier „Stationen“ des organisationalen Lernens: die individuellen Überzeugungen, das konkrete individuelle Verhalten, das Verhalten der Organisation, die Reaktion der Umwelt. Jeder Übergang zwischen diesen Stationen ist „gefährdet“, so ist beispielsweise nicht gesichert, dass verbesserte Einsichten eines Organisationsmitgliedes sich auch in seinem organisationalen Verhalten niederschlagen, dem stehen beispielsweise die Rollenerwartungen entgegen, die an das Organisationsmitglied gestellt werden und die verhindern können, dass die verbesserten Einsichten auch umgesetzt werden. March und Olsen sprechen daher diesbezüglich auch von einem rollenbeschränkten Erfahrungslernen. Jeweils spezifische Schwierigkeiten ergeben sich auch in den anderen Übergängen (also z.B. vom individuellen Verhalten zur Akzeptanz und Übernahme dieses Verhaltens auch von den übrigen Organisationsmitgliedern). Damit organisationales Lernen stattfindet, muss der ganze Lernzyklus durchlaufen werden, es muss also ein störungsfreier Durchgang durch alle vier Stationen erfolgen. In den Ausführungen von March und Olsen zu den Übergängen zwischen diesen Stationen stecken nun bestimmte Vorstellungen über die hierbei wirksamen Mechanismen, wovon einige Beispiele in der obigen Übersicht angeführt sind.

Kollektive Lernlogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene:</i> Mechanismus der psychologischen Sicherheit	Psychologische Unsicherheit (Risiko der unterstellten Ignoranz, Inkompetenz, Unkollegialität) erstickt Bemühungen um Verbesserungen.	Ein verunsicherndes Organisationsklima bietet schlechte Voraussetzungen für Veränderungen, die spontan aus dem System selbst heraus entwickelt werden.
<i>Prozessebene:</i> Feedback-Mechanismus	Die (handlungsnah) Rekonstruktion von Ereignissen, Geschehnissen, Entscheidungen und Handlungen konfrontiert mit Fehlern und Einsichten.	Die Verankerung der gewonnenen Einsichten im Bewusstsein ist eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterführung von Veränderungsprozessen.
<i>Systemebene:</i> Lernkultur-Mechanismus	Die Existenz repressionsfreier Lernorte und -gelegenheiten in einer Organisation stimuliert die Etablierung einer produktiven Lernkultur (Sachorientierung, Transparenz, Integrität) und umgekehrt.	„Kulturelle Inseln des Lernens“ sorgen für eine Ausbreitung von Einsichten, die eingübte Praxis zwangsfreien und erfolgreichen Lernens sorgt dafür, dass sich bewährte Verfahren durchsetzen.
Theoretische Grundlage: Multi-Facetten-Modell des organisationalen Lernens. Lipshitz u.a. 2007		

Das Modell von Lipshitz, Friedman und Popper (2007) ist ein Rahmenmodell, in dem verschiedene Aspekte des organisationalen Lernens stehen. Herausgestellt werden Führungsaspekte, psychologische, kulturelle, strukturelle Elemente sowie kontextbezogene Gegebenheiten. Bezüglich der psychologischen Situation geht es beispielsweise um das Sicherheitsgefühl, bei den kulturellen Aspekten um Transparenz, Integrität, Kritikfähigkeit usw. Das Modell hat vornehmlich eine integrative Zwecksetzung, es erlaubt, sehr verschiedene und zahlreiche Einzelfaktoren unter einer Klammer zu vereinigen, es geht ihm weniger um spezifische und prägnant ausformulierte gesetzesartige Aussagen. Dessen ungeachtet findet man in den Ausführungen der Autoren Vorannahmen, Vermutungen und Hypothesen, die auf grundlegende Mechanismen verweisen.

Systementwicklungslogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene</i> Misserfolgs- Mechanismus	Nur dauerhaft anhaltende Misserfolge bringen revolutionäre Veränderungen hervor.	Kurzfristige Misserfolge werden ignoriert, sie verursachen keinen hinreichenden Problemdruck für Veränderungen, weil man sie leicht „hinwegklären“ kann.
<i>Prozessebene</i> Domänen- interdependenz- Mechanismus	Domänenveränderungen sind nicht akkumulativ, d.h. sie führen nicht zur kontinuierlichen und umgreifenden Ausbreitung von Veränderungen. Sie schaffen damit eine Voraussetzung für rapide Transformationen, weil sie zu einem Reformstau führen, der schließlich nicht mehr reformativ gehandhabt werden kann.	Man muss wohl einschränken, dass dies nur für Domänen gilt, die nicht eng miteinander verbunden sind – und für Domänen, die zwar eng miteinander verknüpft sind, deren Beziehungen sich aber ungeachtet der Veränderungswirkungen relativ problemlos handhaben lassen.
<i>Systemebene</i> Umweltdynamik- Mechanismus	„Heftige“ Umweltveränderungen bringen revolutionäre Veränderungen hervor.	Die bisherigen Lösungen passen nicht mehr, die Lösungsträger sterben aus oder sie müssen neue Lösungen bringen.
Theoretische Grundlage: Rapid Transformation Model, Gersick 1991, Romanelli und Tushman 1994		

Das „Rapid Transformation Model“ lehnt sich an die evolutionstheoretischen Überlegungen von Gould und Eldredge (1977) an, die anhand bestimmter paläontologischer Belege die These von einer schubweisen Evolution der Arten entwickelt haben (kritisch hierzu u.a. Dawkins 1990). In Übertragung auf das Feld der Organisationstheorie wird in diesem Modell die These vertreten, dass tiefgreifende Veränderungen häufig lange Vorlaufzeiten haben, in denen es zu eher marginalen Anpassungen kommt, die (manchmal) eine Beeinträchtigung der generellen Entwicklungsfähigkeit bewirken, die nur durch „revolutionäre“ Veränderungen wiederhergestellt werden kann. Unabhängig von der Frage, auf welche Organisationen und für welche Situationen diese Grundthese zutreffen mag, verdienen die Mechanismen, die hierbei zum Zuge kommen können, einiges Interesse.

Systementwicklungslogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene:</i> Autonomie-Mechanismus	Manager mit verantwortungsvollen Aufgaben sichern sich ihr Einflussgebiet ab.	Ein Veränderungsprozess wird immer dann reibungslos verlaufen, wenn er mit Autonomiegewinnen verbunden ist.
<i>Prozessebene:</i> Über- und Untersteuerungs-Mechanismus	Organisationen oszillieren zwischen Über- und Untersteuerung.	Maßnahmen zur Rückführung der Übersteuerung führen zur Untersteuerung, Maßnahmen zur Begegnung der Untersteuerung induzieren Übersteuerung.
<i>Strukturebene:</i> Wachstums-Mechanismus	Stetiges Wachstum impliziert stetige Veränderung.	Veränderungen tragen bereits den Keim weiterer Veränderungen in sich.
Theoretische Grundlage: Wachstumsmodell. Greiner 1972, 1998		

Die These vom Zusammenspiel evolutionärer und revolutionärer Phasen in der Organisationsentwicklung, das dem Rapid Transformation Model zugrunde liegt, findet sich auch wesentlich konkreter bereits im Wachstumsmodell von Greiner (1972). Danach vollzieht sich das Wachstum von Unternehmen in Krisen, d.h. Krisen sind notwendig, damit sich ein Unternehmen überhaupt weiterentwickeln kann, um sie zu bestehen, braucht es allerdings einigen Aufwand und es ist auch frustrierend, weil die Lösungen, die dabei helfen, die Krise zu überstehen immer schon den Keim für die nächste Krise in sich tragen. Letztlich beschreibt das Greinersche Modell Kräfte, die dafür verantwortlich sind, dass Unternehmen unter bestimmten Umständen zur Übersteuerung neigen und unter anderen Umständen zur Untersteuerung (Martin 2006).

Systemische Strukturlogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene:</i> Orientierungs- Mechanismus	Probleme in einem funktionalen Subsystem führen zu einer entsprechenden Akzentuierung der damit verknüpften Handlungsorientierung.	Ergeben sich im Anpassungssystem Dysfunktionalitäten, dann werden die Dimensionen Universalismus und Spezifität akzentuiert; ergeben sich Probleme im Integrationssystem, gewinnen die Dimensionen Diffusität und Partikularismus an Bedeutung.
<i>Prozessebene:</i> Machtabstärkungs- mechanismus	Machtakkumulation wird durch Verfahrenslegitimation und Vertrauensaufbau abgesichert.	Verschiebt sich durch den organisationalen Wandel das Machtgleichgewicht, bemühen sich die Machtgewinner die Verfahrenslogik ins Spiel zu bringen und ihren guten Willen zu demonstrieren.
<i>Systemebene:</i> Dominanz- Mechanismus	Dominiert eines der funktionalen Teilsysteme, dann usurpiert es das Geschehen in den anderen Teilsystemen.	Dominiert das Anpassungssystem, dann durchdringt die Zweckorientierung auch alle anderen funktionalen Teilsysteme.
Theoretische Grundlage: Struktur-Funktionalismus. Parsons 1937, 1980, Parsons/Smelser 1956		

Im Theoriegebäude des Strukturfunktionalismus finden sich zahlreiche Ansatzpunkte zur Identifikation von Mechanismen des Wandels – und zwar gänzlich unabhängig davon, dass die Parsonssche Theorie nur sehr bedingt der Erkenntnislogik der analytischen Wissenschaftstheorie folgt. Ein Beispiel liefert die Betrachtung der „Pattern-Variables“, die als grundlegende sozial determinierte Handlungsorientierungen gelten können. Beispiele für die Pattern-Variablen sind Affektivität (gegenüber affektiver Neutralität) und Selbstbezug (gegenüber Kollektivbezug). Nach Parsons sind die Pattern-Variablen eng mit der Ausdifferenzierung der funktionalen Subsysteme (gemäß dem von ihm entwickelten AGIL-Schema) verknüpft (Parsons/Smelser 1953, 33 ff.). Ergeben sich beispielsweise im Anpassungssystem Dysfunktionalitäten, dann werden die Dimensionen Universalismus und Spezifität akzentuiert, d.h. es kommt zur Herausbildung von Normen, die allgemeingültige Bewertungskriterien des Verhaltens betonen und konkrete, auf spezifische Situationen bezogene Verhaltensvorschriften machen.

Systemische Strukturlogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene:</i> Kybernetischer Mechanismus	Abweichungen von der aktuell verhaltensbestimmenden Zielgröße lösen Anpassungsreaktionen aus.	Lernfähige Systeme wählen Verhaltensstrategien, die dazu beitragen, Abweichungen von den gesetzten Zielgrößen zu minimieren.
<i>Prozessebene:</i> Komplexitätsmechanismus	Eine Unterdimensionierung des Lösungssystems erzeugt Systemstress.	Gesetz der notwendigen Komplexität: die Komplexität des Lösungssystems sollte der Komplexität der Probleme folgen, ansonsten kommt es zu vielfältigen Dysfunktionalitäten und improvisierten, wenig durchdachten und ungeeigneten Anpassungsreaktionen.
<i>Systemebene:</i> Entropie-Mechanismus	Geschlossene Systeme verlieren ihre innere Strukturierung.	Wird ein (soziales) System nicht ständig durch Zufuhr von „Energie“ stabilisiert (z.B. materiellen Ressourcen, Informationen), zerfallen seine Strukturen (Rollen, Sympathiebeziehungen usw.).
Theoretische Grundlage: Allgemeine Systemtheorie. Bertalanffy 1968		

Ludwig von Bertalanffy reklamierte für die Allgemeine Systemtheorie ein sehr ambitioniertes Programm: „... we postulate a new discipline called General System Theory. Its subject matter is the formulation and derivation of those principles which are valid for „systems“ in general ... we ask for principles applying to systems in general, irrespective of whether they are of physical, biological or sociological nature. If we pose this question and conveniently define the concept of system, we find that models, principles, and laws exist which apply to generalized systems irrespective of their particular kind, elements, and the “forces” involved.“ (Bertalanffy 1968, 32 f.). Ausdrücklich geht es Bertalanffy nicht um bloße Analogien, sondern um die isomorphe Abbildung von allgemeinen Systemeigenschaften und -zusammenhängen. Man kann begründet die Auffassung vertreten, dass dieses anspruchsvolle Programm „gescheitert“ ist (Müller 1996). Allgemeine Systemgesetze sind allenfalls in einem sehr vagen Sinne Allgemeingut der Wissenschaften, der Erkenntnisfortschritt findet nach wie vor disziplinspezifisch statt. Dessen ungeachtet finden sich in der reichhaltigen systemtheoretischen Literatur vielfältige Beschreibungen von Mechanismen, die eine zugschärfte Ausarbeitung verdienen.

Systemische Prozesslogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene</i> Sinngemebungs- mechanismus	Das Handeln läuft der Sinngemebung voraus: man beobachtet sein Handeln und rechtfertigt es, indem man seine Überzeugung an seinem Handeln ausrichtet.	Organisationen reden immer wieder zu sich selbst, um sich zu vergewissern was sie denken: Handeln liefert nicht nur Sinnangebote, sondern macht Sinn.
<i>Prozessebene</i> Kongruenz- Mechanismus	Enactment überlappender Kausalkarten führt zu sich selbst bestätigendem Konsens.	Die Entwicklung gemeinsamer Überzeugungen im Prozess der Veränderung bewirkt einen sich selbst verstärkenden, selbst bestätigenden Effekt.
<i>Systemebene</i> Vertrauens- Misstrauens- Mechanismus	Vollständiges Vertrauen in die eigenen Lösungen/Erfahrungen verursacht ebenso wie vollständiges Misstrauen Instabilität.	Nur eine ambivalente Haltung zu den eigenen Erfahrungen führt zu angemessenem Verhalten, zu viel Vertrauen verfestigt die gefundenen Lösungen, zu viel Misstrauen zu immer wieder neuen Montagezyklen und einer unproduktiven Verkomplizierung.
Theoretische Grundlage: Prozesstheorie von Weick 1985, 1995		

In gewisser Weise argumentiert auch der Ansatz von Karl Weick „systemtheoretisch“. In ihm geht es um verwickelte Kausalprozesse, um Schleifen im Denken und Handeln der Akteure sowie um Widersprüchlichkeiten und Vertracktheiten des organisationalen Geschehens. Sehr stark wird die tragende Rolle des planenden Denkens relativiert, oft komme das Handeln zuerst und das Denken sei häufig ein „Nach-Denken“, das vor allem dazu diene, dem Geschehen einen Sinn aufzuerlegen. Prägnant kommt dieser Gedanke in einem fast schon geflügelten Wort von Weick zum Ausdruck: „Wie kann ich wissen was ich denke bevor ich sehe was ich sage.“ (Weick 1985, 195). Leicht einzuordnen ist der Ansatz von Weick nicht, er versammelt in relativ loser Weise kognitionspsychologische, sozialpsychologische und organisationstheoretische Einsichten, in denen vielfältiges Material zur näheren Beschreibung konkreter Mechanismen steckt.



Systemische Prozesslogik		
Mechanismus	Beschreibung	Wandelbezogenes Beispiel
<i>Akteursebene</i> Selbstvorbehalts- mechanismus	Das Gleichgewicht zwischen sozialen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen wird im Gleichgewicht zugunsten des Letzteren akzentuiert.	Zu einem systemdienlichen Engagement, das mit der Aufgabe etablierter Positionen verknüpft ist, kommt es erst nach Zusicherung eines Tauschvorteils.
<i>Prozessebene</i> Systemdialektik- Mechanismus	Ein Gleichgewicht im Sinne der Systemfunktionalität ergibt sich nur durch die Institutionalisierung und Pflege systemischer Widersprüche.	Tiefgreifende Veränderungsprozesse sind nur als dialektische Prozesse nachhaltig erfolgreich.
<i>Systemebene</i> System- Interaktions- Mechanismus	Intelligenz, Aktivität und Ressourcen eines sozialen Systems sind interaktiv (im statistisch-kausalen Sinne) miteinander verknüpft.	Defizite in einem der drei Fixpunkte der Systemfunktionalität führen zu überproportional starken Einbußen der Handlungsqualität.
Theoretische Grundlage: Tensegritätstheorie. Martin 1995, 2006		

Die Tensegritätstheorie stellt die produktive Kraft heraus, die in Strukturspannungen stecken kann. Produktiv sind Strukturen allerdings nur, wenn sie „lebendig“ sind, d.h. wenn die Strukturspannungen sich gegenseitig tragen, die negativen Handlungstendenzen, die von ihnen stimuliert werden, wechselseitig ausgleichen, die positiven Handlungstendenzen dagegen stärken. Beispiele für widersprüchliche, sich gegenseitig ausbalancierende Strukturelemente sind die Autonomie einerseits und die Verantwortlichkeit maßgeblicher Akteure andererseits, Differenzierung (Aufgabenzuweisung, Spezialisierung) auf der einen Seite und Integration (Verzicht auf Aufgabenaufspaltung und -delegation) auf der anderen Seite und die Sicherstellung der Regulierungsnotwendigkeiten (der Regelung von Zuständigkeiten und Abläufen) bei gleichzeitiger Offenheit (durch fallbezogenes Handeln und die Anwendung von ad hoc Regeln). Getragen werden die sich ausgleichenden und stimulierenden Wirkungen durch *dialektische* Mechanismen, deren Wirksamkeit wiederum bestimmt wird vom gegebenen Strukturgefüge, das sowohl sozialintegrative (z.B. das soziale Klima) als auch institutionelle Aspekte (z.B. die Machtverteilung) umfasst.

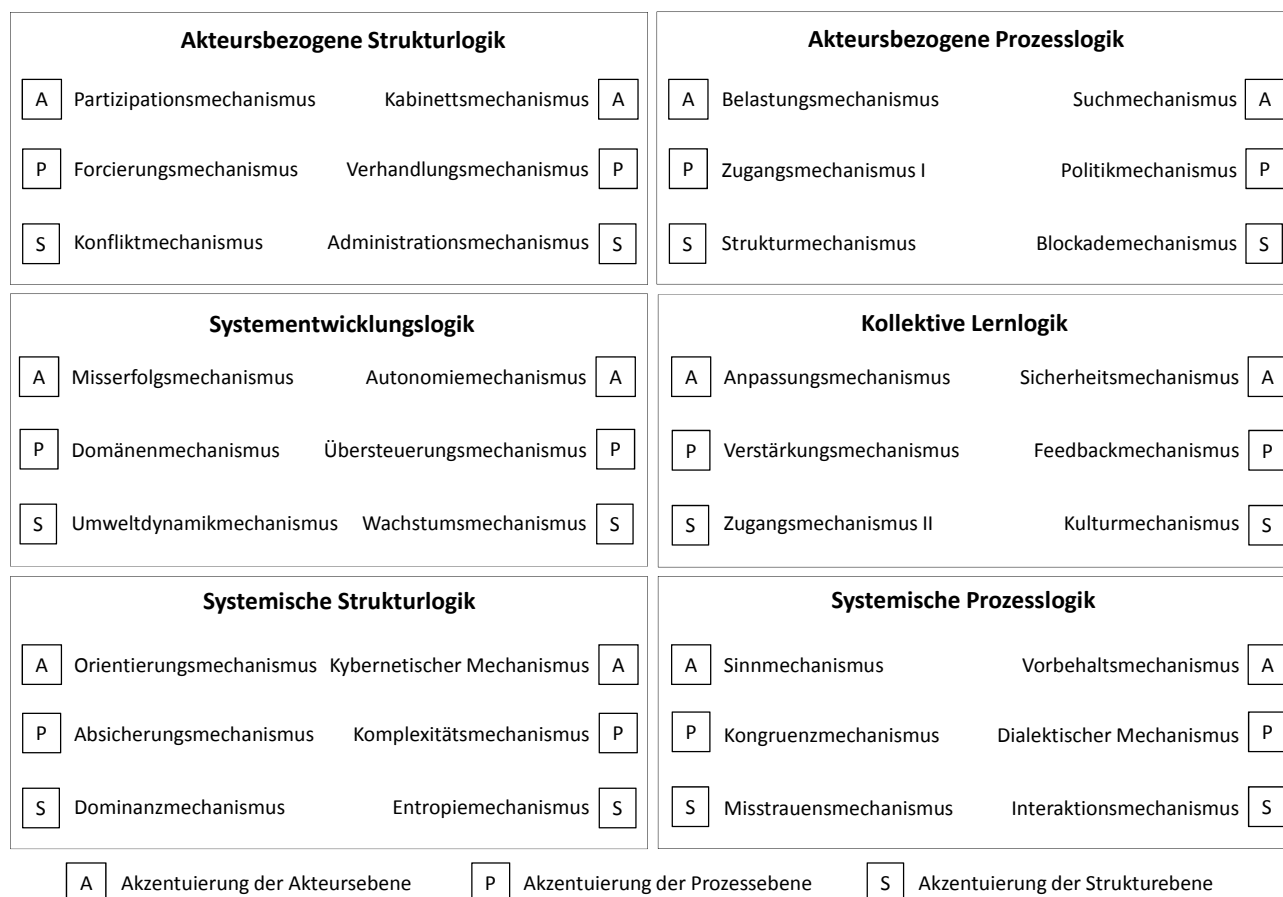


Abb. 5: Mechanismen des organisationalen Wandels

In Abbildung 5 sind die beschriebenen Mechanismen nochmals zusammengestellt.

#### IV. Ausblick

Die Zusammenstellung der Mechanismen im vorangegangenen Abschnitt orientiert sich an (ausgewählten) theoretischen Ansätzen sowie an verschiedenen Verhaltensebenen. Die Darstellung von Mechanismen ließe sich natürlich auch anders, z.B. thematisch gruppieren, etwa im Hinblick auf Entscheidungen, Machtaspekte, Anreizstrukturen, Motivationen, Integrationsprobleme usw. Eine derartige themenorientierte Zusammenstellung und Aufschlüsselung von Mechanismen würde das Auswahlproblem, das ja auch die hier gewählte Zusammenstellung betrifft, nochmals in besonderer Schärfe vor Augen führen. Die Themen des organisationalen Wandels und damit auch die Beiträge, die zur Beantwortung der sich hierbei stellenden Fragen entwickelt wurden, sind naturgemäß äußerst vielfältig und vielschichtig, was den Versuch, ein umfassendes und gleichzeitig kohärentes Bild über die beim Wandel wirksamen Mechanismen zu gewinnen, natürlich nicht gerade erleichtert. Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt ein Strukturierungsprinzip gibt, das in der

Lage ist, eine gewisse Integration schaffen und die Fragmentierung in Grenzen halten kann. Ein Ansatzpunkt ergibt sich aus der Anlehnung an ein „umfassendes“ und gleichwohl „kompaktes“ Modell des organisationalen Handelns. Ein guter Anwarter für die Ausarbeitung eines solchen Modells ist beispielsweise die Anreiz-Beitrags-Theorie und zwar deswegen, weil sie gleichermaßen die Akteurs-Perspektive als auch der Struktur-Perspektive einnimmt und weil sie die Möglichkeit bietet, sowohl ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Überlegungen zur Geltung zu bringen (Martin 2004). Aber selbstverständlich gibt es auch andere theoretische Ansätze, die diesbezüglich eine gute Integrationsleistung erbringen könnten. Zwangsläufig geht mit einer Konzentration auf ein ausgewähltes theoretisches Konzept eine Verengung einher, die man allerdings „verschmerzen“ kann, wenn sie zu tieferen Einsichten führt. Man sollte jedenfalls realistisch bleiben, was die Leistungsfähigkeit eines solchen Unterfangens betrifft. Immerhin wäre von einer geschlossenen theoretischen Fundierung zu fordern, dass es mit ihrer Hilfe nicht nur möglich ist, fundamentale Verhaltensmechanismen zu beschreiben, sie sollte uns auch in die Lage versetzen, die wechselseitige Verschränkung der Verhaltensmechanismen zu erklären. Das wäre durch ein einzelnes Konzept wohl nur in Ansätzen zu leisten. Es spricht daher auch nichts gegen das alternative Vorgehen, es also bei der Betrachtung unterschiedlicher theoretischer Zugänge zu belassen und die jeweiligen Mechanismen herauszuarbeiten, die in den jeweiligen theoretischen Perspektiven stecken. Nun ist aber nicht davon auszugehen, dass sich – anders als in idealtypischen Skizzen oft unterstellt wird – in einer Handlungssituation ein einzelner Mechanismus durchgängig Geltung verschafft. Vielmehr wirken in der konkreten Wirklichkeit normalerweise mehrere Mechanismen (und damit z.T. sehr verschiedene „Handlungslogiken“) zusammen. Entsprechend stößt man auch bei einem auf Theorievielfalt setzenden Vorgehen auf das Problem, die verschiedenen Ansätze „miteinander vermitteln“ zu müssen. Welche der beiden skizzierten Forschungsstrategien sich als ergiebiger erweist, wird man daher nicht im Voraus mit Gewissheit sagen können, es spricht vorderhand nichts dagegen, beide Wege zu beschreiten.

## Literatur

- Bertalanffy, L.v. 1968: General System Theory. New York (George Braziller)
- Bunge, M. 1967: Scientific Research. Band 1. New York (Springer)
- Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25
- Dawkins, R. 1990: Der blinde Uhrmacher. München (Deutscher Taschenbuch Verlag)
- Dunphy, D.C./Stace, D.A. 1988: Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change. *Organization Studies*, 9, 317-334
- Elster, J. 1989: Nuts and Bolts for the Social Sciences. Cambridge (Cambridge University Press)
- Elster, J. 2007: Explaining Social Behavior. Cambridge (Cambridge University Press)
- Gersick, C.J.G. 1991: Revolutionary Change Theories. *Academy of Management Review*, 16, 10-36
- Gould, J./Eldredge, N. 1977: Punctuated Equilibria. *Paleobiology*, 3, 115-151
- Greiner, J. 1972: Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review*, 50 (Juli-August), 37-46
- Greiner, J. 1998: Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review*, 76 (Mai-Juni), 55-67
- Hedström, P./Swedberg, R. (1998): Social Mechanisms. In: Hedström, P./Swedberg, R. (Hrsg.): *Social Mechanisms*. 1-31. Cambridge (Cambridge University Press)
- Kappeler, J. 2011: Was sind ökonomische Modelle? In: Gadenne, V./Neck, R. (Hrsg.): *Philosophie und Wirtschaftswissenschaft*. 29-50. Tübingen (Mohr Siebeck)
- Kim, D.H. 1993: The Link Between Individual And Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35, 37-50
- Langley u.a. 1995: Opening up Decision Making. *Organization Science*, 6, 260-279
- Lipshitz, R./Friedman, V.J./Popper, M. 2007: *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks (Sage)
- Mahoney, J. 2001: Beyond Correlation Analysis. *Sociological Forum*, 16, 575-593
- March, J.G./Olsen, J.P. 1990: Die Unsicherheit der Vergangenheit. In: March, J.G.: *Entscheidung und Organisation*. 373-397. Wiesbaden (Gabler)
- Martin, A. 1995: Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse. *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*. Heft 1. Lüneburg
- Martin, A. 2004: Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung*. 12-40. München (Hampp)
- Martin, A. 2006: Dialectical Conditions. *Management Revue*, 17, 420-447
- Martin, A./Behrends, T. 1999: Die Innovative Organisation aus kulturtheoretischer Perspektive, *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*. Heft 10. Lüneburg

- Mintzberg, H./Raisinghani, D./Théorêt, A. 1976: The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275
- Müller, K. 1996: *Allgemeine Systemtheorie*. Opladen (Westdeutscher Verlag)
- Parsons, T. 1937: *The Structure of Social Action*. 2 Bände. New York (McGraw Hill)
- Parsons, T. 1980: *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*. Opladen (Westdeutscher Verlag)
- Parsons, T./Smelser, N.J. 1956: *Economy and Society*. New York (The Free Press)
- Romanelli, E./Tushman, M. 1994: Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166
- Schmitt, M./Florian, M./Hillebrandt, F. 2006 (Hrsg.): *Reflexive soziale Mechanismen*. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)
- Thompson, J.D./Tuden, A. 1959: Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision. In: Thompson, J.D. u.a. (Hrsg.): *Comparative Studies in Administration*. 195-216. Pittsburgh (Pittsburgh University Press)
- Van de Ven, A.H./Poole, M.S. 1995: Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review* 20, 510-540
- Weick, K.E. 1985: *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt (Suhrkamp)
- Weick, K.E. 1995: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks (Sage)