

# Wie nachhaltig kann Change Management überhaupt sein?



Nachhaltigkeit wird im übertragenen Sinne als etwas Andauerndes, in seiner Wirkung Anhaltendes verstanden. Entsprechend kann Change Management dann mit dem Etikett »nachhaltig« versehen werden, wenn die ergriffenen Change-Maßnahmen unter sonst gleichen Umständen langandauernde Wirkung entfalten, ohne dass ständig mit neuen Change-Projekten auf Veränderungen reagiert werden muss. Im Prinzip müssten also Strukturen und Prozesse im Unternehmen sowie das Handeln der Akteure so angelegt sein, dass sich die Veränderung bzw. Anpassung quasi routinehaft ergibt.

Wie die folgenden Beiträge zeigen, finden sich sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft vielfältige Ansätze, die sicherstellen sollen, dass Change-Prozesse eine nachhaltige Wirkung entfalten. Aber lässt sich dieses Ziel überhaupt erreichen? Einige wissenschaftliche Erkenntnisse lassen da Zweifel aufkommen, da Organisationen primär die Aufgabe haben, immer wiederkehrende (Routine-) Prozesse effizient zu strukturieren und nicht quasi automatisch einem Veränderungsdruck anzupassen. Auf drei unterschiedliche Erklärungsmuster soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Bereits in den 1970er-Jahren haben Michael T. Hannan und John H. Freeman das Thema der »strukturellen Trägheit« aufgegriffen und gezeigt, dass Unternehmen ohne bewusste und ständig immer wieder neu durchgeführte Change-Prozesse kaum »Überlebenschancen« besitzen, da der notwendige organisatorische Wandel nicht oder nur unzureichend stattfindet. Ursächlich hierfür sind die sogenannten Core Features einer Organisation, zu denen insbesondere die verwendete Technologie und Marketingstrategien zählen, die über ihre strukturelle Verankerung im Unternehmen für die Trägheit der Organisation verantwortlich zeichnen.

Aber auch die Pfadabhängigkeit betrieblicher Prozesse, wie sie beispielsweise von Paul A. David beschrieben wird, kann als Erklärung für die nicht gegebene Nachhaltigkeit beim Change Management herangezogen werden. Als pfadabhängig gelten solche Prozesse, in denen frühere Ereignisse über positive

Rückkopplungen (Increasing Returns) einen andauernden Einfluss auf spätere Ereignisse haben. Ab einem bestimmten Punkt (Critical Juncture) ist die Rückkehr zu den Verhältnissen, an denen verschiedene Optionen offen gestanden haben, nur noch schwer möglich. Pfadabhängige Prozesse führen somit zu Inflexibilität und Ineffizienz und werden trotzdem unverändert beibehalten. Ein Aufbrechen derartiger Prozesse ist – wenn überhaupt – nur von außen möglich.

Schließlich muss man sich auch die Verhaltensweisen der handelnden Akteure in einer Organisation anschauen. Unabhängig von dem Effizienzniveau der Gesamtorganisation wird es immer wieder Akteure geben, die auch in einer wenig effizienten Organisation ihre individuellen Zielsetzungen auf das Beste verwirklicht sehen – und die somit gar kein Interesse daran besitzen, dass ein nachhaltiger Wandel stattfindet, da dies ihrem optimierten Individualnutzen zuwiderläuft. Eberhard Witte hat hier bereits 1976, lange bevor das Change Management überhaupt zum Thema wurde, darauf verwiesen, dass es nicht zuletzt Widerstände des Nicht-Wollens sind, die dem Wandel entgegenstehen. Darüber hinaus sind insbesondere in den oberen hierarchischen Ebenen derartige Widerstände weit verbreitet, da hier auch die größten Besitzstände zu verteidigen sind.

Vor diesem Hintergrund muss man sich fragen, ob Change Management tatsächlich nachhaltig sein kann, denn nicht zuletzt die empirische Beobachtung zeigt immer wieder, dass Organisationen vielfach erst dann zum Wandel bereit und fähig sind, wenn eine Krisensituation offensichtlich ist.

Diese zugegeben kritischen Überlegungen zum Schwerpunktthema mögen Sie, verehrte Leser, hoffentlich gespannt machen auf den Inhalt des vorliegenden Hefts.

Gerhard Schewe