

**Motivation**

# Die richtige Ideologie des Wandels

Zu enge Vorgaben für die Beschäftigten schränken die Flexibilität ein

**STEFAN KÜHL**

BERLIN. Viele Manager fahren schweres Geschütz auf, wenn sie versuchen, grundlegende Organisationsveränderungen durchzusetzen: Umfassende Veränderungskonzepte werden auf Hochglanzpapier gedruckt und mit Bildern illustriert. Ziele des Wandels werden in Versform gegossen oder mit eingängigen Abkürzungen wie Win oder Super illustriert. Mitarbeiter werden in Großkonferenzen zusammengeholt, um ein Gemeinschaftsgefühl für den Veränderungsprozeß herzustellen. Eine starke „Ideologie des Wandels“ scheint notwendig zu sein, um den nötigen langen Atem zu bekommen und die vielen Widerstände und Probleme im Veränderungsprozeß zu überwinden. Eine solche „Ideologie des Wandels“

kann aber nur dann wirken, wenn sie auf allzu offensichtliche Platitüden verzichtet. Ein gewisses Maß an Managementprosa à la „Wir wollen Weltklasseprodukte für einen Weltmarkt herstellen“ mag zwar in Unternehmen verkraftbar sein, beschränkt sich die propagierte „Ideologie des Wandels“ auf Allgemeinplätze, dann verpufft die Wirkung weitgehend.

Die Ideologie wird nur dann stark, wenn sie konkret wird, wenn also Ziele genau vorgegeben werden, Strukturveränderungen definiert werden, realistische Zahlen genannt werden und klare, einhaltbare Prinzipien aufgezeigt werden. Je präziser diese Ideologie beschreibt, was durch den Veränderungsprozeß erreicht werden sollte, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Mitarbeiter damit identifizieren können. Je

präziser die Konzeption des Wandels, desto genauer die Vorstellungen im Unternehmen, was mit dem Veränderungsprozeß erreicht werden soll.

Das grundlegende Problem besteht jedoch darin, daß eine eng definierte Ideologie des Wandels den Spielraum für die Veränderungen begrenzt (vergleiche Brunsson 1982). Die Mitarbeiter können nur für das, was in die eng definierte Ideologie paßt, motiviert und begeistert werden. In bestimmten Situationen mag der durch eine eng begrenzte Ideologie definierte Rahmen für Veränderungen ausreichen. Organisationen stehen jedoch häufig vor der Herausforderung, mit schnellem und radikalem Wandel auf wechselnde Umweltbedingungen zu reagieren. Eine enge Ideologie schränkt die Möglichkeiten, mit denen auf die rasch

sich ändernden Umweltbedingungen reagiert werden kann, so stark ein, daß viele gangbare Lösungen gar nicht erst erwogen würden.

Das Ideologiedilemma besteht darin, daß grundlegender Organisationswandel widersprüchliche Anforderungen an die als Unterstützung gedachte Veränderungs-ideologie erfordert: Einerseits benötigt man eine ausreichend enge Ideologie, um die Mitarbeiter für ein bestimmtes Projekt motivieren zu können, andererseits schränkt diese Ideologie die Möglichkeiten, den Spielraum in diesem Veränderungsprozeß, massiv ein. \*

Literatur: Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, Jg. 19, S. 29-44.

Dr. Stefan Kühl ist Unternehmensberater bei dem Beratungsunternehmen GITTA in Berlin

Blick durch die Wirtschaft, 28. 8. 1997