

Implikationen einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm» für das Management von tiefgreifenden Veränderungsprozessen

Johannes Rüegg-Stürm

Systemorientierte Managementlehre; Management von Wandelprozessen; Organisationskommunikation; systemische Interventionstheorie

Dieser Beitrag knüpft an die kürzlich erschienene Skizze einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm» (Rüegg-Stürm 1998) an. Es wird zu zeigen versucht, dass es entscheidend von der *kollektiven Interpretation inszenierter Interventionen des Wandels* im Rahmen von *Kommunikationsprozessen* abhängt, in welche Richtung sich Wandelprozesse entwickeln. Die kollektive Interpretation von Interventionen des Wandels beruht auf Kommunikation, die selber Ereignisse hervorbringt, die das Netz sozialer Beziehungen gleichermaßen in Anspruch nehmen und reproduzieren. Der geschickte Aufbau einer *tragfähigen Kommunikationsarchitektur* und darin eingebettet die Entwicklung *angemessener Kommunikationsroutinen* bilden deshalb höchst prekäre Erfolgsbedingungen gelingenden unternehmerischen Wandels.



1. Ansatzpunkte des Managements unternehmerischen Wandels

The notion of organization is a reification. Organizations do not exist and cannot be imbued with action potential: all organizations are in fact only a series of interlocking routines, habituated action patterns that bring the same people together around the same activities in the same time and places. The daily life of organizations is patterned around communication events or habits; the quality of life often informed by how those communication events are experienced by the actors themselves.

Frances R. Westley

Beim unternehmerischen Wandel wird immer wieder die Bedeutung des Menschen betont – der Mensch, der Mensch und noch einmal der Mensch. Dabei schwingt oft die Vorstellung mit, dass die «Kultur» gewissermaßen aus der Summe der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen dieser Menschen bestehe. Dementsprechend steht der *einzelne Mensch* im Vordergrund der Veränderungsanstrengungen – der einzelne Mensch als heroische Monade in der Unwirklichkeit des modernen «Hyperwettbewerbs». Mit eindringlichen Appellen, Schlachtrufen, Visionen, der Vorgabe von «Tugendkatalogen» und ähnlichem versuchen vermeintliche Protagonisten von Wandel, Einfluss auf die betroffenen Menschen zu nehmen. Dies ist aber

höchstens die eine Seite der Medaille, denn in der Tat sind es *Menschen*, die Neues ausdenken, Bestehendes stützen, stören oder in Frage stellen. Aber diese Menschen können nicht als souveräne Subjekte in einem strukturfreien Raum agieren, sondern sie haben sozusagen als «Agenten des Systems» teil an Beziehungen, sprachlichen Diskursen und strukturierten Ereignisströmen. Beziehungen, Sprache und Strukturen bilden gewissermaßen historisch gewachsene systemische Ressourcen, die in Anspruch genommen werden (müssen), dabei aber nicht «verbraucht», sondern innerhalb gewisser Entwicklungsspielräume reproduziert werden.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig angemessen, Veränderungsanstrengungen beim Verhalten, bei den Einstellungen und Werten des *einzelnen* Menschen ansetzen zu wollen (Beer et al. 1990, 1991). Dazu sind diese Menschen über ihre eigene Biographie und über die laufenden Prozesse viel zu stark mit der Unternehmungsgeschichte und den darin verkörperten *Erfahrungen* und *Erwartungen* verwoben. Unternehmerischer Wandel besteht deshalb vielmehr in einem *kollektiv getragenen Umbau der materiellen* und vor allem der *immateriellen* Strukturen, die sich prozessbezogen in bestimmten organisationalen Routinen und Sprachregelungen manifestieren (Rüegg-Stürm 1998). Unternehmerischer Wandel ist letztlich vor allem als individueller und kollektiver *Kompetenzumbau*, d.h. als mehrdimensionaler (Re-)Qualifizierungsprozess, zu begreifen. Dieser Kompetenzumbau bildet seinerseits einen Ereignisstrom, der den bereits laufenden alltäglichen Ereignisstrom umlenkt und überformt oder – chaostheoretisch betrachtet – umkippen, d.h. in neue Muster fallen lässt.

2. Interventionen als Kristallisationskeime unternehmerischen Wandels

Die Ausführungen des ersten Beitrags (Rüegg-Stürm 1998) bilden die Grundlage für die These, dass unternehmerischer Wandel und damit Strukturwandel auf *Ereignissen mit zeichenhaftem Charakter* (Buschor 1996) beruht. Derartige Ereignisse, die nicht einfach Zufallsergebnisse darstellen, sondern von bestimmten Protagonisten des Neuen zielgerichtet zur Initiierung und zum Vollzug von Wandel inszeniert werden, sollen im folgenden als *Interventionen*¹ bezeichnet werden. Der Begriff der *Inszenierung*² wird gewählt, weil mit diesen Interventionen einerseits bewusst eine Botschaft der Protagonisten von Wandel vermittelt werden möchte. Andererseits werden diese Interventionen – wie bei einem Theaterspiel auf der Bühne – mit Argusaugen beobachtet und in Abhängigkeit vom Beobachterstandort und von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Routinegemeinschaft in einer bestimmten Weise interpretiert.

Die meisten Interventionen können folgenden drei Kategorien zugeordnet werden³:

- Eine erste Kategorie von Interventionen umfasst Veränderungen der *materiellen Strukturen*, z.B. in den Bereichen Informationstechnologie, Arbeitsplatzgestaltung, Standortwahl oder Vertragsgestaltung.
- Eine weitere Kategorie umfasst *Regelverstöße*, das Verletzen von Routinen oder gar Tabubrüche. Dazu gehören etwa die Verletzung oder gar die Elimination von Selbstverständlichkeiten oder die Schaffung neuer Kontaktsituationen mit neuen TeilnehmerInnen, neuartigen Spielregeln der Zusammenarbeit und Führung sowie neuartigen Themen. Zwei Beispiele aus

unserem Forschungsfeld: 1989 gewährte Alex Krauer⁴ zwei Spiegelreportern ein Interview, in dem er vergleichsweise ungeschminkt die Risiken chemischer Produktion thematisierte mit zwei Ergebnissen: Einerseits wurde Ciba von den Branchenkonkurrenten eine gewisse Zeit als *Nestbeschmutzer* beschimpft. Andererseits schuf er sich damit eine «unbequeme» kritische Öffentlichkeit im Inneren der Unternehmung, was die Wahrnehmung ökologischer Risiken und ernsthafte Anstrengungen zu deren aktiver Elimination oder zumindest Reduktion betraf (Rüegg-Stürm 1996, 521ff.). Ein zweites Beispiel bezieht sich auf die erstmalige Reduktion des Entwicklungsprojekte-Portfolios im «Faster Time to Market»-Projekt im Jahr 1993. Die damalige systematische Elimination einer beträchtlichen Zahl von Entwicklungsprojekten, die sich teilweise bereits in fortgeschrittenem Stadium befanden, brachte unmissverständlich den massiven *Veränderungsbedarf* im Innovationsprozess der Division Pharma, aber auch die *Machbarkeit* von Wandel zum Ausdruck (Buschor 1996, 139f.).

- Eine dritte Kategorie umfasst schliesslich die Einspeisung neuartiger *rhetorischer Figuren*⁵ und *Themen*, z.B. einer neuen Vision oder neuer Schlagworte wie Empowerment, Directed Autonomy, Intrapreneurship, Total Customer Care usw.

Solche Interventionen bilden gewissermaßen *Kristallisationskeime* (Miele 1998, 128) des Wandels. Sie irritieren, ziehen Aufmerksamkeit auf sich, erzwingen selbstkritische Reflexion und führen idealerweise zu neuen Sichtweisen, Interpretations- und Verhaltensmustern.

3. Zur Interpretationsbedürftigkeit von Interventionen des Wandels

Jede dieser Irritationen oder Störereignisse, d.h. jede Intervention hat meistens zwei Bedeutungen: einerseits eine unmittelbar ersichtliche, einfach verständliche *faktische* Bedeutung (oder Wirkung) und andererseits eine interpretationsbedürftige *symbolische* Bedeutung (Neuberger 1994, 246; von Rosenstiel 1992, 55f.). Wenn zum Beispiel eine Unternehmung als Folge akzentuierten Wandels das Thema *Arbeitsmarktfähigkeit*⁶ aufgreift und erweiterte Qualifikationsmöglichkeiten für die eigenen Mitarbeiterinnen schafft, dann besteht die faktische Wirkung zunächst einmal darin, dass die Betroffenen zusätzliche Qualifikationsangebote wahrnehmen können. Diese an sich begrüssenswerte Massnahme kann aber (im Sinne ihrer symbolischen Bedeutung) auch dahingehend interpretiert werden, dass bald einmal mit einem grösseren Arbeitsplatzabbau zu rechnen ist.

Wenn immer also Interventionen mit *hohem Erstmaligkeitscharakter* erfolgen, wird dies umfangreiche Interpretations- und Kommunikationsprozesse auslösen. Je nach Routinegemeinschaft, den dort anstehenden Herausforderungen und den laufenden Hintergrundereignissen (Kontext) werden sich mit der Zeit *privilegierte* Interpretationen herausbilden. Diese können so ausfallen, dass sie das schon Bekannte bestätigen, vielleicht sogar verstärken. Man wird dementsprechend das, was schon immer getan worden ist, noch besser, noch engagierter tun. Watzlawick et al. (1974, 51ff.) nennen solche Veränderungen einen *Wandel erster Ordnung* – «mehr desselben».

Die herauswachsenden *Interpretationsmuster* können aber auch das Bestehende komplett in Frage stellen, von einem neuen

Blickwinkel her ausleuchten und zu neuen Erkenntnissen führen. Dann besteht die Chance für einen *Wandel zweiter Ordnung*.

Welche Richtung nun die Wahrnehmungs- und Interpretationsarbeit der Adressaten von Interventionen im einzelnen einschlägt, kann – wie all unsere Forschungsarbeiten überdeutlich gezeigt haben – durch die Protagonisten von Wandel gerade *nicht vorhergesagt* werden.

Während in einem unserer Forschungsprojekte zum Beispiel die Aufforderung zum Empowerment für die einen als Freipass zur Bestellung neuen Mobiliars interpretiert wurde, empfanden andere dies als Ermächtigung der Vorgesetzten zu einer Willkürherrschaft. Die Protagonisten von Empowerment wiederum erhofften sich von den Adressaten eine verstärkte Identifikation mit den obersten Unternehmungszielen und damit verbunden die Bereitschaft zu eigenständiger Konkretisierung dieser Ziele im eigenen Bereich.

All dies bedeutet, dass die Protagonisten von Wandel nicht darum herumkommen, zu versuchen, diese kollektive Interpretationsarbeit im Rahmen von Kommunikationsprozessen selber aktiv zu beeinflussen, was zwingend *systematisches Feedback* und damit einen guten *kommunikativen Zugang* zu den entsprechenden Routinegemeinschaften voraussetzt.

In Anlehnung an Kieser könnte man deshalb auch sagen: Weil man eine Unternehmung mit ihren vielfältigen Strukturen nicht technokratisch neu konstruieren kann, muss man zu ihrem Umbau «Kommunikation über ihre Umgestaltung in Gang bringen und diese Kommunikation so strukturieren, dass sie nicht wieder in gewohnten Interpretationsmustern einrasten kann» (Kieser 1998, 67). Dazu bedarf es allerdings angemessener Methoden zur *Inszenierung und Strukturierung von Kommunikationsprozessen*.

Hier liegt unserer Meinung nach eines der grössten Defizite in den laufenden Veränderungsanstrengungen vieler Unternehmungen. Strategische Prozesse werden gestartet, ohne sich gleichzeitig durch entsprechende Beziehungsarbeit und strukturelle Massnahmen konsequent um den geschickten Aufbau einer tragfähigen Kommunikationsarchitektur oder «Wandelarena» (vgl. zu diesem Begriff Buschor 1996, 161ff.; Rüegg-Stürm 1996, 403ff.) zu kümmern.

Darauf deutet beispielsweise die häufig anzutreffende Vorstellung hin, zeitlich zwischen Analyse- und Konzeptarbeit unterscheiden zu können, der dann schliesslich die Implementierung mit «guter Kommunikation» zu folgen hat, wobei dann Kommunikation vielfach so verstanden wird, als ob es sich um ein «*Transmissionszaubermittel*» handeln würde (Arnold 1997, 3f.; Balsiger 1998, 101ff.).

Vergessen geht dabei, dass schon die allerersten Überlegungen, Kommunikationen und die *Art des Zustandekommens* der ersten Entscheidungen von den Menschen – zunächst einmal im unmittelbaren Umfeld der Protagonisten des Neuen – mit Argusaugen beobachtet und auf inhärente Widersprüche abgetastet werden. Bereits dann, d.h. mit den ersten Festlegungen und Erfahrungen, setzt die *organisationale Interpretationsarbeit* mit einem hohen Mass an Eigendynamik ein. Wenn zu diesem Zeitpunkt die *Form der Ansprache* der beteiligten Menschen, die *Form des Einbezugs*, explizite und implizite *Spielregeln der Zusammenarbeit und Führung* nicht voll mitbedacht werden, dann besteht das Risiko fataler Spätfolgen im Rahmen der Diffusion und Internalisierung des Neuen (Arnold 1997; Balsiger 1998). Man kann nicht – wie unsere Forschungsarbeit beispielsweise gezeigt hat – eine kunden- und qualitätsorientierte Prozessorganisation «einführen» wol-

len und die hierzu notwendige Konzeptarbeit strikt hierarchisch, hoch geheim hinter verschlossenen Türen und weit abseits der Adressaten, d.h. der «Kunden» in der eigenen Unternehmung, durchführen.

Damit sind nun für eine angemessene «Inszenierung» unternehmerischen Wandels folgende Konsequenzen verbunden:

1. Unternehmerischer Wandel bedarf einer Kommunikations- oder Reflexionsplattform, d.h. einer «Wandelarena», von der aus die Beteiligten ihre *unterschiedlich gewachsenen* und durchaus kontingenten *Selbstverständlichkeiten* des Alltags mit all ihren guten und problematischen Seiten in einer konstruktiven Art und Weise *gemeinsam* entdecken, rekonstruieren und neu gestalten können. Unternehmerischer Wandel ist aus dieser Perspektive – wie dies Kieser (1998, 56) überzeugend herausgearbeitet hat – vor allem zu verstehen «als das *Herstellen von Kommunikationsstrukturen*, in denen die Entwicklung neuer Interpretationsschemata und neuer Handlungen so gut wie unausweichlich wird.»
2. Die Wandelarena ist als *Experimentierwerkstatt* und *Trainingsarena* für das Neue auszugestalten. Sie ist ein Ort, wo Prototypen des Neuen gemeinsam entwickelt und evaluiert werden müssen (Buschor 1996), d.h. die Wandelarena muss *Modellcharakter* haben. Entscheidend ist dabei – wie im Sport – die Qualität von Feedback und Selbstreflexion hinsichtlich der unternehmenen Anstrengungen.
3. Was auch immer auf dieser Wandelarena geschieht, es muss von der gewählten Inszenierungsform her sukzessive diejenigen verhaltensbezogenen Praktiken *vorwegnehmen*, die später das Alltagsverhalten prägen sollen. Es muss also systematisch

Gelegenheit geboten werden, diejenigen Prinzipien zu entwerfen, zu erfahren, zu trainieren und zu reflektieren, die zukünftig zu einer alltäglichen Selbstverständlichkeit werden sollen. Mit anderen Worten: Wandelarena und zukünftige Alltagsarena müssen ein *möglichst hohes Mass an Ähnlichkeit* aufweisen.

Hierzu bedarf es einer flexiblen, d.h. konsequent feedbackorientierten Dramaturgie des Wandels, die im Sinne Pettigrews (1985) simultan sowohl den sich entfaltenden externen und internen Kontext, die Prozessdimension als auch die Inhaltsdimension einbezieht. *Tabelle 1* enthält eine mögliche Themenskizze für den ersten Akt einer solchen Dramaturgie des Wandels.

4. Zusammenfassung und Implikationen für weitere Forschungsarbeiten

Aufbauend auf einer Skizze einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm» (Rüegg-Stürm 1998) diente dieser Beitrag dazu, vor dem Hintergrund unserer empirischen Forschungsarbeiten einen *systemisch-konstruktivistischen Zugang* zum Phänomen unternehmerischen Wandels zu eröffnen.⁷ Zentrale Grundlage bildet dabei die Vorstellung von der Unternehmung als Ereignissystem, geordnet durch materielle und immaterielle Strukturen. Menschen alimentieren diese Ereignissysteme mit stützenden oder irritierenden Ereignissen. Zugleich findet eine selektive Beobachtung dessen statt, was laufend passiert, und eine Interpretation des Wahrgenommenen nach Massgabe der bereits existierenden materiellen und immateriellen Strukturen sowie des mitlaufenden Kontexts. Diese Beobachtungs-, d.h. Wahr-

Themen im Bereich Zusammenarbeit und Führung («Prozessdimension»)	Themen im Bereich Strategische (Neu-)Ausrichtung («Inhaltsdimension»)
1. Szene	
Aufbau einer <i>Kommunikations-/Reflexionsplattform</i> zur Sicherstellung des wechselseitigen Zugangs zu organisationalen Prozessen der <i>Wahrnehmung</i> und <i>Interpretation</i>	Identifikation von <i>unausgeschöpften Nutzenpotentialen</i> und von aktuellen und potentiellen <i>strategischen Friktionsherden</i> (Themen des Wandels)
Begleitende Klärung des Vorgehens, eines angemessenen <i>Führungsselbstverständnisses</i> (implizite Führungstheorie) und der zukünftigen <i>Spielregeln der Zusammenarbeit</i> (<i>Verbindlichkeitsbewusstsein</i>)	Aufbau von <i>Legitimation</i> für Wandel
Aufarbeiten von offenen und latenten <i>Konflikten</i> (vor allem im Top Team oder Kernteam) durch begleitende kollektive Selbstreflexion	Erarbeitung eines sachlichen und zeitlichen <i>Wirkungsgefüges</i> der einzelnen Wandelvorhaben («Change Plan») mit Definition von Fortschrittsindikatoren
2. Szene	
<i>Verbreiterung</i> und Verankerung der Kommunikations-/Reflexionsplattform (organisationale «Multiplikation» der 1. Szene)	Durchführung einer <i>breiten Themenbearbeitung</i>
Ermöglichung neuer Formen der Einflussnahme	Sofortige Elimination von offensichtlichen Friktionsherden zur Demonstration der <i>Machbarkeit</i> von Wandel
3. Szene	
...	...

Tabelle 1: Themenskizze für den ersten Akt einer «Dramaturgie des Wandels».

nehmungs- und Interpretationsarbeit ist kritisch für das Gelingen von tiefgreifendem Wandel. Sie ist – wie vor allem dieser Beitrag zu zeigen versuchte – nicht von einer zentralen Instanz oder Personengruppe technokratisch kontrollierbar, sondern lediglich beeinflussbar über einen angemessenen *kommunikativen Zugang* zu den zentralen Routinegemeinschaften einer Unternehmung.

Der rechtzeitige und wohlüberlegte *Aufbau einer Wandelarena* im Sinne einer *tragfähigen Kommunikationsarchitektur* dient dem Zweck, den Dialog und damit das wechselseitige Feedback zwischen Protagonisten und

Adressaten des Wandels sicherzustellen und einen Raum zu schaffen, wo die unausweichlichen Konflikte umgehend konstruktiv aufgearbeitet werden können. Die Wandelarena ist hierbei gleichermassen als *Experimentier-, Trainings-, Sozialisierungs- und Reflexionsplattform* für all das zu verstehen, was dank den gemeinsamen Veränderungsanstrengungen zu einer zukünftigen Selbstverständlichkeit werden soll.

Im folgenden wird abschliessend kurz ein Forschungsthema skizziert, das sich vor dem Hintergrund dieser Überlegungen im Rahmen unserer Forschungsarbeit herauskristallisiert hat. Dem aufmerksamen Beobachter von

Wandelprozessen fällt auf, dass es Unternehmungen gibt, die sich kontinuierlich, fast unscheinbar und völlig unspektakulär im Rahmen eines organischen, evolutionären Prozesses entwickeln und dabei durchaus radikale Veränderungen meistern – so wie dies etwa *Weick* (1979, 246f.) postuliert. Praktische Beispiele hierzu wären etwa HILTI, BMW oder Hewlett Packard.

In krassem Kontrast dazu gibt es Unternehmungen, deren Entwicklung offensichtlich fast zwingend auf handfeste Krisen angewiesen zu sein scheint – *Greiner* (1972) hat versucht, solche Krisen in einen systematischen Zusammenhang zu stellen. Ohne mehr oder weniger brutalen Leidensdruck scheinen dort keine nachhaltigen Veränderungsprozesse in Fahrt zu kommen. Ist dann die entsprechende «Revolution» vorbei, folgt wieder eine Periode fast unheimlicher Ruhe.

Vergleicht man solche Unternehmungen unter dem Aspekt der Organisationskommunikation, dann kann man die These aufstellen, dass die nachhaltige Bewältigung von Wandel offensichtlich massgeblich von der *Qualität der Organisationskommunikation* abhängt, wobei hier Organisationskommunikation strikt in einem *systemischen* Sinne verstanden wird. Es geht also um weit mehr als um die Qualität einzelner Kommunikationsbeziehungen der Menschen in einer Unternehmung. Vielmehr spielt die generelle Qualität und Transparenz des Beziehungsgefüges, das allgemeine Mass an Offenheit, Vertrauen, Fairness und Respekt und dergleichen mehr eine entscheidende Rolle. Insgesamt könnte man also postulieren: Je besser und transparenter die Kommunikationsarchitektur und die darin eingebetteten Kommunikationsroutinen einer Unternehmung entwickelt sind, desto effektiver, gleichmässiger und humaner verläuft die entsprechende Unternehmungsentwicklung. Demzufolge be-

schäftigen uns in den laufenden empirischen Forschungsarbeiten vor allem folgende Fragestellungen:

- Nach welchen Prinzipien wird das *Zustandekommen von Kontaktsituationen reguliert*? Wovon hängt es ab, dass eine Kontaktsituation entsteht? Welche Kontaktsituationen sind institutionalisiert?
- Nach welchen Prinzipien oder Regeln werden in Kontaktsituationen *Themen selektiert (Agenda Setting)*?
- Welche Prinzipien liegen den *praktizierten Interaktionsformen* innerhalb der einzelnen Kontaktsituationen zugrunde? Was sind *prägende Muster der Interaktionsdynamik*?
- Nach welchen Prinzipien kommen *Verbindlichkeiten* zustande? Wie entsteht «Commitment», wie erwächst ein verbindlicher, «brauchbarer» Arbeitskonsens?

Ein empirischer Vergleich der materiellen und immateriellen Strukturen verschiedener Unternehmungen, die diesen vier Teilaspekten organisationaler Aktivität zugrunde liegen, könnte interessante Einsichten zum Thema *Wandelfähigkeit* zutage fördern. Denn welche Anstrengungen auch immer bei anspruchsvollen Wandelvorhaben unternommen werden: sie sollten nicht nur auf die unmittelbare Bewältigung eines bestimmten Wandelvorhabens ausgerichtet sein, sondern auch einen Beitrag bilden zur Verbesserung der *allgemeinen langfristigen Wandelfähigkeit* dieser Unternehmung. Bei anstehenden Wandelvorhaben ist deshalb eine rechtzeitige Reflexion der geplanten Interventionen des Wandels hinsichtlich ihrer Wirkungen auf das gewachsene Beziehungsgefüge sowie die Möglichkeiten und Grenzen der laufenden Organisationskommunikation in einem systemischen Sinne bestimmt empfehlenswert.

Anmerkungen

- 1 Eine hilfreiche Präzisierung des Begriffs der (systemischen) Intervention findet sich bei *Königswieser et al.* (1995). Für eine umfassende Darstellung einer systemischen Interventionstheorie sei auf *Willke* (1996) verwiesen.
- 2 Vgl. hierzu *Varela/Thompson* 1992 (205ff., insbesondere 238f.); zudem sei auf *Weicks* (1979) Verwendung des Begriffs «enactment» verwiesen.
- 3 Vgl. hierzu ähnlich Neuberger's Kategorisierung von Steuerungsmitteln in *artifizielle, interaktionale und verbale kulturelle Steuerungsmedien* (Neuberger 1994, 253).
- 4 Dr. Alex Krauer war von 1987 bis 1996 Verwaltungsratspräsident und -delegierter des *Ciba*-Konzerns. Seit der Fusion von *Ciba* und *Sandoz* Ende 1996 ist er Verwaltungsratspräsident des neu gebildeten *Novartis*-Konzerns.
- 5 Eine eindrückliche empirische Beschreibung zur Bedeutung von rhetorischen Figuren, Sprachspielen und Diskursen im unternehmerischen Wandel findet sich bei *Watson* (1994, 23f. und 109ff.; vgl. hierzu auch *Eccles/Nohria* 1992, 43f., 52f. und 94ff.).
- 6 Viele Unternehmungen können heute ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Arbeitsplatzsicherheit mehr bieten. Sie können aber deren *Beschäftigungs- oder Arbeitsmarktfähigkeit* verbessern, indem sie ein Umfeld und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, welche die Chancen erhöhen, bei einer allfälligen Freisetzung wieder eine Anstellung zu finden (vgl. hierzu von *Krogh/Venzin* 1997, 23).
- 7 Einen ähnlichen Versuch haben *Wagner et al.* (1995) unternommen. Davon ausgehend, findet sich in *Wagner* (1995) zudem eine Vielzahl von Hinweisen für angemessene Interventionsstrategien zur Initiierung und Unterstützung unternehmerischen Wandels.

Literaturhinweise

- Arnold, A.* (1997): Kommunikation und unternehmerischer Wandel, Wiesbaden.
- Balsiger, M.* (1998): Wandel durch Verständigung. Das Management unternehmerischer Veränderungen zwischen Strategien und Realitäten – am Beispiel der Sulzer Thermtec AG, Bern.
- Beer, M./Eisenstat, R./Spector, B.* (1990): *The Critical Path to Corporate Renewal*, Boston.
- Beer, M./Eisenstat, R./Spector, B.* (1991): Wie Verjüngungskampagnen ein sicherer Erfolg werden, in: *Harvardmanager*, 13. Jg., Nr. 4, S. 34–48.

- Buschor, F.* (1996): Baustellen in einer Unternehmung. Das Problem unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung, Bern.
- Eccles, R./Nohria, N.* (1992): *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Boston.
- Greiner, L.* (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: *Harvard Business Review*, 48. Jg., Vol. July/August, S. 37–46.
- Kieser, A.* (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden – Organisieren als Kommunizieren, in: *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., Nr. 1, S. 45–75.
- Königswieser, R./Exner, A./Pelikan, J.* (1995): Systemische Intervention in der Beratung, in: *Organisationsentwicklung*, Nr. 2, S. 52–65.
- von Krogh, G./Venzin, M.* (1997): Chancen durch firmenunabhängiges Wissen, in: *Neue Zürcher Zeitung*, 22.1.1997, S. 23.
- Miele, M.* (1998): Unternehmerischer Wandel durch Informatikprojekte. Zur Bedeutung von technischen Informationssystemen als Repräsentationstechnologie bei tiefgreifenden Wandelprozessen am Beispiel der Sulzer Thermtec AG, Detmold.
- Neuberger, O.* (1994): *Führen und geführt werden*, Stuttgart.
- Pettigrew, A.* (1985): *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*, London.
- von Rosenstiel, L.* (1992): Symbolische Führung, in: *io Management Zeitschrift*, 61. Jg., Nr. 3, S. 55–58.
- Rüegg-Stürm, J.* (1996): *Die Erfindung von Organisation – Vom Mythos der Machbarkeit in Unternehmenstransformationen: eine theoretische und empirische Erkundung*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Universität St. Gallen.
- Rüegg-Stürm, J.* (1998): Neuere Systemtheorie und unternehmerischer Wandel – Skizze einer systemisch-konstruktivistischen «Theory of the Firm», in: *Die Unternehmung*, 52. Jg., Nr. 1, S. 3–17.
- Varela, F./Thompson, E.* (1992): *Der Mittlere Weg der Erkenntnis*, Bern.
- Wagner, R. (Hrsg.)* (1995): *Praxis der Veränderung in Organisationen*, Göttingen.
- Wagner, R./Beenken, D./Gräser, W.* (1995): Konstruktivismus und Systemtheorie – und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen, in: *Wagner, R. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen*, Göttingen, S. 13–38.
- Watson, T.* (1994): *In Search of Management. Culture, Chaos & Control in Managerial Work*, London.
- Watzlawick, P./Weakland, J./Fisch, R.* (1974): *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*, Bern.
- Weick, K.* (1979): *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, New York.
- Willke, H.* (1996): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*, 2. bearb. Auflage, Stuttgart.

Johannes Rüegg-Stürm, Prof. Dr. oec. HSG; Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen HSG.

Anschrift: Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 48, CH-9000 St. Gallen; E-Mail: johannes.rueegg@unisg.ch