

## Rezension

Thomas Schumacher

Identität oder strategischer Wandel? – Eine systemische Perspektive auf organisationale Veränderungen

Carl-Auer-Systeme, Heidelberg, 2003, 398 Seiten, 29,90 €

Das vorliegende Buch ‚Identität oder strategischer Wandel? – Eine systemische Perspektive auf organisationale Veränderungen‘ beruht auf der Dissertation ‚Strategischer Wandel als identitätsbildender Prozess – eine systemische Perspektive‘, die der Autor Thomas Schumacher zur ‚Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen‘ eingereicht hat. Die Arbeit ordnet sich in das größere Forschungsprojekt der Universität St. Gallen ‚Learning Dynamics‘ ein, welches theoretisch und empirisch den organisationalen Wandel und die Erneuerung in Organisationen untersucht. Die Beleuchtung ablaufender Prozesse und die Ableitung von optimaleren Vorgehensweisen sind hier die entscheidenden Ziele.

Der Autor bearbeitet mit seiner Dissertation das Thema der Unternehmenszusammenschlüsse (Fusionen) als einen Spezialfall organisationaler Veränderungen und betrachtet hier vor allem – wie der Titel schon andeutet – das Spannungsverhältnis von Kontinuität und Veränderung. Methodisch beruft sich die Arbeit auf die qualitative Sozialforschung. Neben Interviews werden Beobachtungen und Dokumente zur Erstellung einer vergleichenden Untersuchung von zwei Fallstudien (comparative case-study) hinzugezogen.

Nach einer kurzen Einführung in das Thema der Fusionen und die Phase der Post-Merger-Integration werden in den Kapiteln zwei und drei die Forschungsfrage und die Forschungsmethodik ausführlich dargestellt (jeweils etwa 30 Seiten). Die beiden anschließenden Kapitel vier und fünf beschäftigen sich auf ca. 75 Seiten mit den zu Grunde liegenden Theorien aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Zitierte Autoren sind hier schwerpunktmäßig Giddens, Sparrer und Varga von Kibéd sowie Pettigrew und Weick. 100 Seiten werden im sechsten Abschnitt für die Darstellung der beiden Forschungspartner aus der Praxis - Siemens Building Technologies (SBT) und Migros Aare – sowie für die in diesen beiden Firmen durchgeführten Veränderungsmaßnahmen verwendet. Hier gibt der Autor – vor allem aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive – einen sehr tiefen Einblick in die beiden untersuchten Unternehmen. Er beschreibt detailliert und sachlich die Unternehmensstrukturen, das Marktumfeld und die durchgeführten Projekte. Die beiden abschließenden Kapitel sieben und acht haben zusammen rund 100 Seiten und sind wieder etwas mehr aus der Sicht eines Sozialwissenschaftlers geschrieben. Hier stehen die Themen Identität und die Identitätsbildung in Wandelprozessen im Vordergrund.

Wie schon mehrfach angedeutet, sollte dem Leser bewusst sein, dass die Arbeit als Dissertation konzipiert ist. So wird z.B. die Forschungsfrage, die Forschungstheorie und auch die allgemeine Theorie an einigen Stellen sehr detailliert dargestellt. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass sich der Autor selber schon aktiv – und nicht beobachtend – im Feld bewegt, und zwar als Organisationsberater bei der osb international. In meinen Augen bringt dies weitere nachteilige Effekte mit sich. So wird z.B. der Geschäftsführer der osb international Herr Rudolf Wimmer mit dem Satz „Das einzig Stabile, was uns bleibt, ist die Gewissheit des permanenten Wandels.“ zitiert. Diese Heraushebung erscheint mir etwas fragwürdig, zumal die sonstigen zitierten Personen vom Kaliber Lewins, Wittgensteins und Bubers sind. Da gäbe es sicherlich andere Personen, die man hätte zitieren können. Weiterhin wird die im Titel explizit heraus gestellte systemische Perspektive nicht durchgängig vertreten. Ein Großteil der Betrachtung erfolgt vor einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, was sich u.a. an den zitierten Autoren, den verwendeten Konzepten und den vielen Begrifflichkeiten und Anglizismen aus der Wirtschaftssprache zeigt. Der Vorwurf eines gewissen Eklektizismus lässt sich vor diesem Hintergrund nicht ganz vermeiden. Die Anwendung der Theorien von Bateson, Spencer-Brown, Luhmann,

Korzybski, den Konstruktivisten, den Konstruktionisten und nicht zuletzt von Sparrer und Varga von Kibéd auf den Wirtschaftskontext wird zwar angedeutet, aber nicht vertieft behandelt.

Wer hiervon absehen kann - und ich habe dies gern getan – der findet in dem Buch einen reichhaltigen Schatz an Erfahrungen bei der Gestaltung von Unternehmenszusammenschlüssen und eine Vielzahl an Ideen für den praktischen Einsatz im Organisationskontext. Der Autor führt in dem vorliegenden Band eine große Anzahl von Sichtweisen und Denkmodellen zusammen. Er gibt einen tiefen Einblick in zwei Wirtschaftsunternehmen – über ihren internen Aufbau, ihre Einbindung in das Umfeld und in ihre Veränderungsprojekte.

Als weiteren Verdienst des Buches möchte ich die Infragestellung der weit verbreiteten ‚Fit-Hypothese‘ betrachten. Statt einer statischen Betrachtungsweise – Unternehmen passen strategisch, organisational und kulturell zusammen oder eben auch nicht – führt der Autor die Möglichkeit einer sich entwickelnden gemeinsamen Identität ein. Er zeigt auf, dass und wie sich durch strategische Projekte eine neue gemeinsame Identität entwickeln kann. Change Management bezieht sich in diesem Sinne neben dem Wandel der Organisation eben auch auf die Organisation des Wandels. Damit stellt sich dann auch ein wenig der aktuelle Titel des Buches in Frage: Statt ‚Identität oder Wandel‘ kann es – wie der ursprüngliche Dissertations-Titel andeutet - sicherlich auch ‚Identität im Wandel‘, ‚Identität und Wandel‘ oder sogar ‚Identität durch Wandel‘ heißen.

John Mager, Hamburg, Februar 2004