

Wöhrle | Beck | Brandl | Funke-Steinberg | Kaegi | Schenker | Zängl

Organisationsentwicklung – Change Management



Nomos

Studienkurs Sozialwirtschaft

Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements an Universitäten und Hochschulen.

Praxisnah und verständlich führen die didaktisch aufbereiteten Bände in die zentralen Felder der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements ein: sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmensformen, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Management des Wandels etc.

Herausgegeben von
Prof. Dr. Armin Wöhrle

Wöhrle | Beck | Brandl | Funke-Steinberg
Kaegi | Schenker | Zängl

Organisationsentwicklung – Change Management



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4457-2 (Print)

ISBN 978-3-8452-8669-3 (ePDF)

1 . Auflage 2019

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
1. Herausforderungen an Organisationen und Management in der Sozialwirtschaft (<i>Armin Wöhrle</i>)	13
1.1 Zunahme von Komplexität	13
1.2 Der globale Umbau	18
1.2.1 Umbau auf der Ebene Politik	18
1.2.2 Veränderung des Verhältnisses zwischen Öffentlichen Trägern und Leistungserbringern	19
1.2.3 Die (neuen) Wohlfahrtsproduzenten	26
1.3 Folgen des Umbaus	27
1.3.1 Externe Organisationsebene	27
1.3.2 Interne Organisationsebene	31
1.3.3 Ebene des Personals	32
1.4 Herausforderungen für das Management in der Sozialwirtschaft	35
1.4.1 Veränderte Steuerungslogiken erzeugen hybride Organisationen	35
1.4.2 Organisationen müssen umgebaut werden	36
1.4.3 Was eine Organisation leisten muss	38
1.4.4 Anforderungen an das Management	40
2. Organisationen (<i>Dominik Schenker und Peter Zängl</i>)	46
2.1 Erste Annäherung: Was ist eine Organisation?	46
2.2 Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie als zentrale Merkmale von Organisationen	48
2.2.1 Mitgliedschaft	49
2.2.2 Ziel	51
2.2.3 Hierarchie	54
2.2.4 Organisationen ohne Hierarchien: Der aktuelle Diskurs um Selbstorganisation	57

Inhaltsverzeichnis

2.3	Eine alternative Sicht auf Organisationen: Das Trigon-Modell	58
2.3.1	Sieben Wesenselemente der Organisation	59
2.3.2	Die vier Entwicklungsphasen der Organisation	60
2.4	Veränderungen von Organisationen	61
2.4.1	Spannung zwischen Theorie und Wirklichkeit von OE-Prozessen	62
2.4.2	Die neo-institutionellen Organisationstheorien als ein Schlüssel zum Verständnis von Veränderungsprozessen	63
2.4.3	Warum sich die Organisationen innerhalb eines Arbeitsfeldes ähnlich sind	66
2.4.4	Rationalität und Rationalitätsmythen	67
2.4.5	Entkoppelung von formaler Struktur und Tätigkeiten	68
2.4.6	Neo-Institutionalismus und Organisationsveränderungen	69
2.5.7	Sozialwirtschaft unter einer neo-institutionellen Perspektive	72
3.	Was ist Management? (<i>Urs Kaegi und Peter Zängl</i>)	77
3.1	Was ist Management?	77
3.1.1	Sozialmanagement	78
3.2	Managementmodelle in der Sozialwirtschaft	78
3.2.1	St. Galler Management-Modell (SGMM)	79
3.2.2	Freiburger Management-Modell	84
3.2.3	Social-Impact-Modell SIM	87
3.3	Organisationale Veränderungen: Evolution schreibt man mit „R“	93
3.4	Wandel erster und zweiter Ordnung: Etwas richtig tun oder das Richtige tun	94
3.5	Phasen von Veränderungen nach Lewin	96
3.5.1	Unfreezing (Phase des Auftauens)	96
3.5.2	Moving (Phase der Bewegung)	97
3.5.3	Refreezing (Phase des Einfrierens)	97

3.6	Change Management, organisationaler Wandel, Organisationsentwicklung, Transformationsmanagement ...	98
3.7	Entwicklungsphasen in Veränderungen: die individuelle Sicht	100
3.7.1	Schock	101
3.7.2	Festhalten	102
3.7.3	Einsicht	103
3.7.4	Loslassen/emotionale Distanz	103
3.7.5	Ausprobieren/Lernen	103
3.7.6	Erkenntnis	104
3.7.7	Integration	104
3.8	Steuerungsansätze bei organisationalem Wandel	104
3.8.1	Wildwuchs	104
3.8.2	Experten-, resp. Expertinnen-Ansatz	105
3.8.3	Macht-/Zwang-Ansatz	105
3.8.4	Entwicklungsansatz	106
3.9	Basisprozesse der Steuerung von Veränderungen	106
3.10	Die lernende Organisation	106
3.10.1	Kritik am Modell von Senge: „guter“ Wandel ist eine Falle	108
3.11	Gut geplant ist halb verändert	111
3.12	Organisationaler Wandel in Organisationen der Sozialwirtschaft	112
3.13	Change in Richtung Selbstorganisation: der große Trend	112
3.13.1	Selbstorganisation	113
3.13.2	Reinventing Organizations nach Laloux	114
3.13.3	Selbstorganisation und Führung	118
3.13.4	Kooperation als Merkmal der Selbstorganisation	120
3.13.5	Entscheidungsfindung als Merkmal der Selbstorganisation	121
3.14	Fazit und Ausblick	121

Inhaltsverzeichnis

4. Wie kann man Organisationen analysieren? Adaptierbare Diagnose-Methoden in der Organisationsentwicklung (<i>Paul Brandl</i>)	128
4.1 Ausgangspunkt – Zielsetzungen – Lernziele	128
4.2 Theoretische Verortung der Instrumente	129
4.3 OE-Methoden zum Anpassen	136
4.3.1 Auswahl und Zielsetzung	136
4.3.2 Aspekteraster und Dialogbild für den Überblick	137
4.3.3 Deltadiagnose: Einfache Standortbestimmung beim Leitbild	143
4.3.4 Prozesslandkarte: Übersichtlich Prioritäten setzen	144
4.3.5 Teamrad: Ansatzpunkte für die Teamentwicklung	146
4.3.6 Flussdiagramm und Customer Journey: Prozesse optimieren	150
4.3.7 Personas: Dienstleistungen neugestalten	154
4.4 Weiterführende Überlegungen	160
5. Wie kann man Organisationen verändern? (<i>Reinhilde Beck</i>)	166
Einleitung	166
5.1 Veränderungsdruck und Organisationswandel als Daueraufgabe	167
5.1.1 Gravierende Veränderungen in der Organisationsumwelt	167
5.1.2 Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen	169
5.1.3 Die Gestaltung des organisationalen Wandels wird zu einer Daueraufgabe	170
5.2 Verständnis und historische Wurzeln von „Organisationsentwicklung“ und „Change Management“	172
5.2.1 Was kann unter Organisationsentwicklung verstanden werden?	173
5.2.2 Historische Wurzeln traditioneller Konzepte der Organisationsentwicklung	175
5.2.3 Change Management – historische Wurzeln und Verständnis	184

5.2.4	Organisationsentwicklung und Change Management – Unterschiede und Annäherungen	194
5.3	Wie kann man Organisationen verändern? Konzeptuelle Vorstellungen und Veränderungsstrategien aus Sicht neuerer Theorieansätze	198
5.3.1	Organisationslernen – Lernende Organisation – Organisationskultur	199
5.3.2	Das „Acht-Stufen-Rahmenkonzept für den Wandel“ von Kotter	204
5.3.3	Systemische Ansätze der Organisationsentwicklung	213
5.3.4	Einordnung und Einschätzung der Veränderungsansätze	225
5.4	Veränderungsprozesse gestalten und steuern: Handlungsebenen, Phasen, Erfolgsfaktoren, Instrumente	228
5.4.1	Handlungsebenen und Phasen von Veränderungsprozessen	229
5.4.2	Phasen des Veränderungsprozesses und Erfolgsfaktoren im Überblick	234
5.4.3	Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen	236
5.5	Resümee und Ausblick	254
6.	Organisationsberatung als Unterstützung des Organisationswandels oder vom Tanz mit einem unsichtbaren Geschöpf Aus der Praxis der systemischen Organisationsberatung (<i>Karsten Funke-Steinberg</i>)	266
6.1	Was ist Organisationsberatung?	266
6.1.1	Die Praxis „einfangen“	266
6.1.2	Überblick über das Feld der Organisationsberatung	267
6.1.3	Was Sie in dem Beitrag erwartet	272
6.2	Auf Unsichtbares setzen	274
6.2.1	Ein unsichtbares Geschöpf zum Tanz führen	274
6.2.2	Fallskizze 1: Den Osten erklären	275
6.2.3	Die Chance des Nicht-Wissens	276
6.2.4	Dem Unsichtbaren eine Gestalt entlocken	276
6.2.5	Pars pro toto – Im Teil das Ganze sehen	277

Inhaltsverzeichnis

6.2.6 Die tägliche „Erschaffung“ der Organisation im wechselseitigen Wahrnehmen und Handeln der Beteiligten	278
6.3 Analoge Methode – Sichtbar machen, was zusammenwirkt	279
6.4 Der „zweite Auftrag“	283
6.5 Perspektivenwechsel	285
6.6 Gewachsene Muster und der Umgang mit Komplexität	286
6.7 Ethik vs. Wirtschaftlichkeit	288
6.7.1 Ein grundlegendes Konfliktmuster im Sozialbereich	288
6.7.2 Fallskizze 2: Diakonischer Auftrag vs. Kostendeckung	290
6.8 Die Kraft aus der Zukunft – Ein Blick in den Werkzeugkasten	292
6.8.1 Das Kraftfeld der Veränderung	293
6.8.2 Wertschätzend Erkunden (Appreciative Inquiry)	295
6.8.3 Strukturierter Zukunftsdialog	297
6.9 Organisationsberatung und Mikropolitik	298
6.10 Ausblick	301
6.10.1 Die Orientierung auf Haltungen und Werte	301
6.10.2 Theorie U (Scharmer, 2009, 2014)	303
6.10.3 Das Resonanzkonzept (Rosa, 2016, 2017)	304
6.10.4 Positive Psychologie für Organisation und Führung (Tomoff, 2015)	304
6.10.5 Success Loop (Sohn & Conzelmann, 2017)	305
6.10.6 Future Room (Gatterer, 2018)	305
6.11 Erfahrungswerte für Entscheider	306
Lernzielkontrolle	313
Angaben zu den Autorinnen und Autoren	331

Einführung

Armin Wöhrle

Die Reihe „Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft“ startete 2003 in der Nomos Verlagsanstalt mit dem Band „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“. Es folgten insgesamt 12 Bände mit den Themen „Sozialwirtschaft“, „Organisationen der Sozialwirtschaft“, „Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Rechtliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Personalmanagement“, „Qualitätsmanagement“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Wissensmanagement“, „Sozialmanagement in Europa“, „Projektmanagement“, „Sozialinformatik“.

Nach zehn Jahren war es an der Zeit, all diese Bände gründlich zu überarbeiten.

Begonnen wurde die Überarbeitung 2013 mit drei Grundlagen-Bänden (den generellen Grundlagen, den betriebswirtschaftlichen und den rechtlichen). Der Systematik folgend steht nun die Überarbeitung der Bände zur Organisationsentwicklung und dem Change Management, der Personalentwicklung, der Qualitätsentwicklung und zum Thema Führung an. Charakteristisch für die grundlegenden Überarbeitungen ist, dass sie nicht mehr von einzelnen Autoren verfasst werden, sondern von Teams aus Fachleuten zu diesen Themen, die zudem nicht nur aus Deutschland kommen. Man kann also durchaus von grundlegenden Neufassungen sprechen.

Der vorliegende Band fußt auf den „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“ (Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013). Darin sind die Bestimmungen hinsichtlich der Sozialwirtschaft bereits vorgenommen worden (Wendt 2013, 11 ff.), der sozialpolitische Kontext und daraus entspringende Steuerungsversuche können als bekannt vorausgesetzt werden (Beck/Schwarz, 35 ff.), die Soziale Arbeit wurde in ihrer Selbstverortung und hinsichtlich der Steuerungsfragen für sozialwirtschaftliche Unternehmen bereits erörtert (Grunwald 2013, 81 ff.), die Sozialwirtschaft in ihrem Verhältnis zu den Wirtschaftswissenschaften bestimmt (Schellberg 2013, 117 ff.) und das Management in der Sozialwirtschaft im Kontext der Organisationstheorien und Managementlehre dargelegt (Wöhrle 2013, 157 ff.).

Einführung

Im vorliegenden Band wird die Logik des 2005 erschienenen Bandes „Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln“ (Wöhrle) aufgegriffen. Dabei geht es um folgende zentrale Fragen:

- Was ist eine Organisation?
- Was ist Management?
- Warum müssen sich Organisationen verändern?
- Wie lässt sich „Stillstand“ und Wandel in Organisationen erklären?
- Was benötigt das Management, um den Wandel herbeizuführen?
- Wie lassen sich Organisationen analysieren? □
- Wie kann man Organisationen (praktisch) verändern?
- Welche Anforderungen richten sich an das Management und die Führung in Organisationen?
- Wie kann Organisationsberatung das Management unterstützen?

Literatur

- Wendt, Wolf Rainer (2013): Sozialwirtschaft, in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013, S. 11 ff.
- Beck, Reinhilde/Schwarz, Gotthart (2013): Sozialstaat, Sozialpolitik und (sozial-)politische Steuerung, in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013, S. 35 ff.
- Grunwald, Klaus (2013): Soziale Arbeit, ihre Selbstverortung und ihr Verhältnis zu Fragen der Steuerung sozialwirtschaftlicher Unternehmen, in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013, S. 81 ff.
- Schellberg, Klaus (2013): Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft und der Sozialen Arbeit, in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013, S. 117 ff.
- Wöhrle, Armin (2005): Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln, Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin (2013): Organisationstheorien und Managementlehre, in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013, S. 157 ff.
- Wöhrle, Armin (2013): Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft, in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013, S. 191 ff.
- Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt (2013): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: UTB Nomos.

1. Herausforderungen an Organisationen und Management in der Sozialwirtschaft

Armin Wöhrle

Der folgende Beitrag sucht ins Thema einzuführen. Folgende Erkenntnisse sollen mit ihm vermittelt werden:

- Das Verständnis von Organisationen und ihrer Steuerung (Management) entwickelt sich abhängig von neuen Herausforderungen in der Organisationsumwelt und der Reaktion darauf durch Erfahrungslernen und die Theoriebildung beständig weiter.
- Hier soll skizziert werden, auf welchem Hintergrund die neuen Herausforderungen für die Organisationen der Sozialwirtschaft und ihr Management entstehen.
- Dabei wird die aktuelle Situation in der Sozialwirtschaft als eine charakterisiert, die seit den 1990er Jahren komplexer wird und sich in einem tief greifenden Wandel befindet.
- Hervorgehoben wird dabei die Hybridisierung von Organisationen, die einen grundlegenden Umbau der Organisationen und ein Management des Wandels (Change Management) benötigt.
- Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass die Personalrekrutierung und Personalentwicklung neben dem Umbau der Organisationen zu den herausragenden Aufgaben des Managements in der Sozialwirtschaft geworden sind.

1.1 Zunahme von Komplexität

Organisationen sind schwer zu fassende Gebilde. Wenn wir an eine konkrete denken, haben wir mannigfache Bilder im Kopf, aber diese erklären nicht das Wesen der Organisation, sondern illustrieren lediglich die Erfahrungen, die wir mit Organisationen haben und diese sind wiederum an Erwartungen, Zwecke und Funktionen gebunden, in deren Zusammenhang wir mit ihnen in Verbindung getreten sind.

Wenn wir auf die Theorie zurückgreifen, so wird deutlich, dass es kein einheitliches Verständnis von Organisationen gibt. Zunächst ist die Blickrichtung entscheidend. Aus soziologischer Sicht müssen Organisationen

2.4 Veränderungen von Organisationen

harte Organisationsgrenzen miteinander im Austausch stehen. Im Laufe dieser Entwicklung wechseln, so die Trigon-AutorInnen, innerhalb der Organisation auch die bewusstseinsbildenden Organisationsmetaphern (vergl. Morgan 2006) von der Familie (Pionierphase) zur Maschine (Differenzierungsphase) und über den lebenden Organismus (Integrationsphase) hin zur Biotopmetapher (Assoziationsphase).

Die sieben Wesenselemente erhalten in jeder der vier Entwicklungsphasen jeweils spezifische Inhalte, die sich zusammen mit den anderen Elementen zu einem phasentypischen Muster verbinden. Dies lässt sich anschaulich am Wesenselement der Identität illustrieren: In der Pionierphase ist die Identität eng mit den Persönlichkeiten der Gründer/innen verbunden; in der Differenzierungsphase ist die Identität von einer rationalen Marktpositionierung geprägt; in der Integrationsphase wird die Identität selbst zu einem zentralen Thema, was sich z.B. in der Erarbeitung von Leitbildern oder Mission-Statements niederschlägt; in der Assoziationsphase wird die Identität kooperativ zusammen mit den Stakeholdern definiert und beschreibt die Organisation als Teil eines „Biotops“ (vergl. Glasl et al. 2014, S. 82 f.).

2.4 Veränderungen von Organisationen

Drei Phänomene sind für eine Reihe von Paradoxien in und von Organisationsentwicklungsprozessen (OE-Prozesse) verantwortlich. Organisationen sind in einem andauernden Veränderungsfluss. Es ist unmöglich, den Wandel in einer Organisation aufzuhalten. Die wenigsten der – zum Teil sehr kleinen – Veränderungen sind zielgerichtet, vielmehr ergeben sie sich aus einer Mischung von internen Interessenaushandlungen und Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt (gesellschaftliche, fachliche, ökonomische und juristische Entwicklungen).

Um zu überleben, müssen sich Organisationen den sich ändernden Umweltbedingungen anpassen. Dies wird in der Managementliteratur (vergl. Hamel 2013) zu den Binsenwahrheiten gezählt, ebenso wie die Feststellung, dass diese Organisationsanpassungen heute im Vergleich zu früher in schnellerer Folge und tief greifender erfolgen müssen: „Von Menschen und Unternehmen wird – angesichts der zunehmenden Globalisierung und der notwendigen Umstrukturierungen – ein hohes Mass an Flexibilität und Kreativität verlangt.“ (Becker/Langosch 2002, Vorwort zur 5. Auflage, o.S.)

2. Organisationen

Organisationen bzw. ihre Mitglieder scheinen eine eigentümliche Resistenz gegenüber tief greifendem Wandel und Innovation zu haben (vergl. Maelicke 2009, S. 810; Wöhrle 2005, S. 19–22): Die Praxis zeigt, wie schwierig es ist, Organisationen zielgerichtet zu verändern. Die Mehrzahl der Veränderungsprojekte scheitert oder erreicht ihre Zielvorgaben nur unvollständig.

2.4.1 Spannung zwischen Theorie und Wirklichkeit von OE-Prozessen

Die meisten Ansätze der Organisationsentwicklung verstehen sich als rationale, wissenschaftsbasierte Vorgehensweisen zur geplanten Veränderung von Organisationen (vergl. Becker/Langosch 2002, S. 4 ff.). Solche Eingriffe in Organisationen werden dann in Angriff genommen, wenn der gegenwärtige Zustand einer Organisation als unbefriedigend erlebt wird (Becker/Langosch 2002, S. 6; Kühl 2010, S. 224 ff.) oder eine Organisationsvisions- oder theoriegeleitet verbessert werden soll.

Becker und Langosch unterscheiden aus der Managementperspektive drei Anlässe, die zu OE-Prozessen führen (Becker/Langosch 2002, S. 295): Druck von außen, Krise von innen und Änderungswünsche der Unternehmensspitze. Manfred Bornewasser (2009) will in Analogie zum Vorgehen einer Kfz-Mechanikerin oder eines Arztes zunächst eine Diagnostik des Zustands einer Organisation durchführen, um „regulierende Eingriffe in problematische Zustände“ (Bornewasser 2009, S. 15) vornehmen zu können und/oder proaktiv die Organisation zukunftsfähig aufstellen zu können – in Letzterem tritt wieder der Gestaltungswille des Managements prominent in den Vordergrund. Hierfür sind „die Vorstellung normaler Abläufe sowie abweichender Störungen“ (Bornewasser 2009, S. 16) sowie vielfältig diagnostische Instrumente notwendig. Hier kommt dem/der externen Berater/in als Experte/in eine besondere Rolle zu. Sie/er durchleuchtet im Auftrag des Managements systematisch die Organisation und schlägt, ausgehend von einer rationalen Analyse, Lösungsmöglichkeiten vor. Die Autoren des Trigon-Modells rechnen mit einem Veränderungsbedarf, der dem Lebenszyklus einer Organisation folgt. Die Veränderungen bei den Übergängen der Entwicklungsphasen sollen bewusst geschehen, da sonst die Gefahr des Wildwuchses bestehe. Die Ursachen für die OE-Prozesse liegen hier in der inneren Entwicklungslogik von Organisationen und machen ein professionell begleitetes Vorgehen notwendig.

2.4 Veränderungen von Organisationen

In Offerten wird von den Organisationsberater/innen (vergl. für das Folgende: Kühl 2010, S. 223) der Zustand der Organisationen, in denen OE-Prozesse durchgeführt werden sollen, oft als dramatisch schlecht beschrieben. Deshalb seien, so die Berater/innen, grundlegende Veränderungen unausweichlich. Auf dem Hintergrund dieser schwarzen Folie leuchten dann die Verheißungen der angekündigten Verbesserung umso heller. Meist ist es jedoch empirisch nicht belegt, dass das vorgeschlagene Vorgehen wirklich die erhofften Veränderungen bewirken kann.

Die realen Schwierigkeiten, Organisationen zu verändern, stehen in Kontrast zu den Versprechungen der Management- resp. Organisationsberatungsliteratur: Diese beschreibt Erfolgsgeschichten von rational geplanten, vorausschauend und kunstvoll durchgeführten Veränderungsprozessen (vergl. Kühl 2010, S. 213). Schwierigkeiten und Widerstände in Veränderungsprozessen werden in diesen Beschreibungen zwar nicht unterschlagen, ihre Überwindung wird jedoch als Beleg für die Wirksamkeit des vorgeschlagenen Vorgehens, geschickter Prozessanpassung und der (eigenen) Beratungskunst präsentiert. Wenn Veränderungsprozesse scheitern, wird dies oft als Beispiel für die Defizite konkurrierender Ansätze, für eine nicht fachgerechte Anwendung oder dafür dargestellt, dass sich Berater/innen und Unternehmen auf aussichtslose „Himmelfahrtskommandos“ eingelassen haben.

Verschiedene Faktoren scheinen jedoch den Erfolg von OE-Prozessen (zu Erfolgsfaktoren in OE-Prozessen siehe: Glasl et al. 2014; Voegel 2011, S. 69–77) zu erhöhen, nämlich erstens klare Veränderungsziele auf der Grundlage eines geteilten Problembewusstseins (Becker/Langosch 2002, S. 23 ff.) aller relevanten Akteure/innen im Sinne einer gemeinsamen Wirklichkeit, zweitens die Unterstützung der Systemspitzen für den und im OE-Prozess, drittens das Ernstnehmen der vom OE-Prozess Betroffenen, viertens eine sorgfältige und offene Kommunikation sowie fünftens ausreichende Ressourcen.

2.4.2 Die neo-institutionellen Organisationstheorien als ein Schlüssel zum Verständnis von Veränderungsprozessen

Eine Kernaussage der neo-institutionellen Organisationstheorien ist es, dass sich Organisationen bei der Ausgestaltung ihrer Struktur und ihrer Aktivitäten nicht primär an ihrem Zweck / ihrer Aufgabe orientieren, sondern an den Regeln und Erwartungen der Umwelt (DiMaggio/Powell

2. Organisationen

1983; Meyer/Rowan 1977): Wenn Organisationen ihre Strukturen anpassen oder neue Elemente implementieren (z.B. Qualitätsmanagementtools, professionelle Standards, Logik der Rechnungslegung oder Arbeitszeiterfassung), tun sie das in erster Linie, weil dies von wichtigen Akteuren (z.B. Leistungsfinanzierenden, Berufsverbänden, wichtigen Konkurrenten/innen) als zwingend notwendig, wünschenswert oder angemessen beurteilt wird. Ob diese Elemente empirisch feststellbar die gewünschte Wirkung entfalten, spielt eine untergeordnete Rolle. Das heißt, Organisationen orientieren sich an dem, was im Arbeitsfeld oder in der Branche als selbstverständlich oder vorbildlich gilt. Diese allgemein geteilten Erwartungen, wie eine Organisation in einem bestimmten Arbeitsfeld oder einer bestimmten Branche zu strukturieren und wie (mit welchen Mitteln und Prozessen) der Zweck der Organisation umzusetzen ist, definieren das, was in den neo-institutionellen Organisationstheorien als „Institutionen“³ bezeichnet wird (vergl. Koch 2009; Walgenbach 2014, S. 295f.; Walgenbach/Meyer 2008, S. 22–54).

Die Verwendung des Begriffs der Institution geht auf Berger und Luckmann (1994) zurück. In ihrem wissenssoziologischen Ansatz bezeichnen sie Institutionen (vergl. für das Folgende: Berger/Luckmann 1994, S. 58 f.) als wechselseitige, gewohnheitsmäßige Handlungen, die zum Allgemeinut werden: Grußrituale, aber auch komplexere Vorstellungen, die als zusammenhängendes Bündel von wechselseitigen, gewohnheitsmäßigen Handlungen verstanden werden können, wie etwa Vertrag, Beruf oder Ehe. Im Sozialdrama „I, Daniel Blake“ von Ken Loach (2016) versucht sich die Hauptperson, ein 59-jähriger Zimmermann, der von gesundheitlichen Problemen betroffen ist, durch die Institutionen des britischen Sozialhilfesystems zu kämpfen. Er erlebt, wie durch Institutionen vorgegeben ist, wie sich KlientInnen und die verschiedenen Repräsentanten/innen des Hilfesystems zu verhalten haben: z.B. im Hinblick auf die Art der Terminvereinbarung, was in einem Gespräch als angemessen gilt, wie die Entscheide fallen, welche Rechtswege wann offenstehen, wie ein bestimmtes Verhalten sanktioniert werden kann, oder dass eine Anmeldung zwingend und ohne Ausnahme über das Internet erfolgen muss. Institutionen entste-

3 Der Begriff der Institutionen wird umgangssprachlich synonym für eine wichtige Organisation verwendet. In der Soziologie werden Institutionen als *soziale Regelsysteme* verstanden, die das Verhalten und die Vorstellungen von Individuen und Organisationen beeinflussen. Je nach AutorIn werden Organisationen, wenn sie als Regelsysteme betrachtet werden, ebenfalls als Institutionen bezeichnet.