

Geleitwort

Das Thema Veränderung kommt mit vielen Etiketten auf Führungskräfte zu: Da ist von der einzigen Konstante die Rede, von Chance und von Herausforderung, aber auch von einer Vielzahl empirischer Projekte, die gescheitert sind. Dann löst eine halbherzige Reform ihre wirkungsarme Vorgängerin ab, bindet interne Kräfte, verbraucht soziales und finanzielles Kapital und lässt letztlich doch alles beim Alten.

Deshalb besteht Bedarf daran, das Anliegen greifbarer zu gestalten und Fragen der Art zu beantworten: Wieviel Veränderung braucht unsere Organisation und wieviel kann sie verkraften? Wo ist zu beginnen, wenn es sowohl um eine Strukturveränderung, als auch um eine Neugestaltung der Prozesse und um eine Kultur- und Identitätsveränderung geht? Wie verlässlich sind die Vorhersagen mannigfaltiger Auguren bezüglich zukünftiger Trends und ihnen entsprechender wünschbarer Strategien und Organisationsformen? Welches Beratungskonzept ist für uns geeignet?

Auf solche Fragen gibt es weder einfache, noch eindeutige Antworten. Doch ist es möglich

- zu prüfen, was einzelne Organisationsbilder für Veränderungsprojekte bedeuten,
- ein Modell von Schichten zu entwickeln, in die interveniert werden kann,
- ein Modell des Ineinandergreifens solcher Interventionen auf verschiedenen Ebenen vorzuschlagen.

Genau das leistet die Arbeit von Eva Kral. Als Beraterin ist sie darauf ausgerichtet, konkrete Ergebnisse anzustreben, klare Vorgehensmodelle anzubieten und den Aspekt der Handlungs- und Eingriffsmöglichkeiten zu betonen. Als Wissenschaftlerin ist ihr bewusst, dass Organisationen eine eigene Entwicklungsdynamik jenseits von Führungseingriffen aufweisen, dass flotte Sprüche noch keine Zielklärung bewirken, dass Kulturpflege ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und authentischem Vorbildhandeln erfordert und dass Zukunftsentwürfe jenseits von Zeitgeistmoden und Wettbewerbbernachahmung mit hohem Risiko verbunden sind. Die Autorin schlägt ein Modell vor, bei dem von der Oberfläche entscheidbarer Strukturen und entwerfbarer

Idealprozesse zur Ebene des habituellen Verhaltens, der Organisationsbilder im Kopf aller Beteiligten und möglicher Zukunftsentwürfe fort- und wieder zum Halt bietenden Greifbaren der Oberfläche zurückgeschritten werden kann. Veränderungsverantwortliche kann dieses Buch darin bestärken, ihren eigenen Weg zu gehen, ohne dabei auf Erfahrungen und bewährte Vorgehensweisen zu verzichten, aber auch ohne der Illusion zu verfallen, dass Veränderung durch entsprechende Durchsetzungskraft und Vorgehensmodelle in den Griff zu bekommen sei. Forscherinnen wird das Buch dabei helfen, die Vielschichtigkeit des Veränderungsbegriffs besser zu begreifen und bezüglich der eigenen Veränderungsphilosophie Position zu beziehen.

Im Rahmen der Reihe "Integrative Betriebswirtschaftslehre" aus der Grazer Managementwerkstatt fügt sich das Buch durch seine Auseinandersetzung mit Komplexität und mit der Frage, wodurch Organisationsverhalten und Unternehmenserfolg geprägt werden: durch Struktur oder Intuition und individuelles Denken. Diese Frage wird ebenso wenig wie jene nach dem Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation im Sinne eines platten Entweder-Oder behandelt. Auch den Veränderungsprojekten der Leserinnen und Leser dieses Werks ist mit Entweder-Oder-Positionen nicht gedient. Ich wünsche ihnen für diese Projekte Erfolg und Anregung durch die Lektüre dieses Buches.

Ursula Schneider