

# Veränderungsprozesse als Reaktionen auf umweltbedingte Störungen – Die Prozessmodelle nach Laughlin

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Damit die internen Prozesse von Organisationen effizient und effektiv funktionieren können, müssen alle Ebenen und deren Einheiten in einer ausgewogenen Balance zueinander stehen. Ist ein solcher Gleichgewichtszustand erreicht, so funktionieren Organisationen zwar, jedoch sind sie von Trägheit geprägt. Vor allem große Organisationen befinden sich oft in einem Zustand starker Trägheit, die keine bis wenige Veränderungen zulässt. Richard C. Laughlin beschäftigt sich in seiner Abhandlung mit dem Phänomen des Wandels, also der Frage, wie diese Trägheit aufgebrochen und organisationale Veränderungsprozesse hervorgerufen werden können.

So erklärt Laughlin, dass es umweltbedingter Störungen bedarf, um Veränderungen in Organisationen auszulösen und somit den Zustand der Trägheit zu überwinden. Je nach Art und Stärke dieser Störung von außen werden verschiedene Veränderungsprozesse angestoßen. Mit seinen Prozessmodellen unterscheidet Laughlin hier zwischen vier Formen von Veränderungsprozessen: dem Modell der Zurückweisung („rebuttal“), Umorientierung („reorientation“), Kolonisation („colonisation“) und Evolution („evolution“). Diese beschreiben, wie Organisationen auf externe Einflüsse reagieren können. Des Weiteren dienen die Modelle dazu, organisationalen Wandel zu verstehen. Außerdem ermöglichen die Modelle das Nachverfolgen und Erfassen des organisationalen Wandels. Sie sind bewusst nicht vollständig ausgereift und eher skelettartiger Natur. Dadurch ist es erstmalig möglich, dynamische und sehr verschiedenartige organisationale Veränderungsprozesse zu modellieren.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Theoretischer Hintergrund
- 2 Methodik und Konzeptualisierung
- 3 Die vier Prozessmodelle nach Laughlin
  - 3.1 Zurückweisung
  - 3.2 Umorientierung
  - 3.3 Kolonisation
  - 3.4 Evolution
- 4 Einflussfaktoren auf den Veränderungsprozess
- 5 Kritische Würdigung
- 6 Einzelnachweise
- 7 Literatur

## Theoretischer Hintergrund

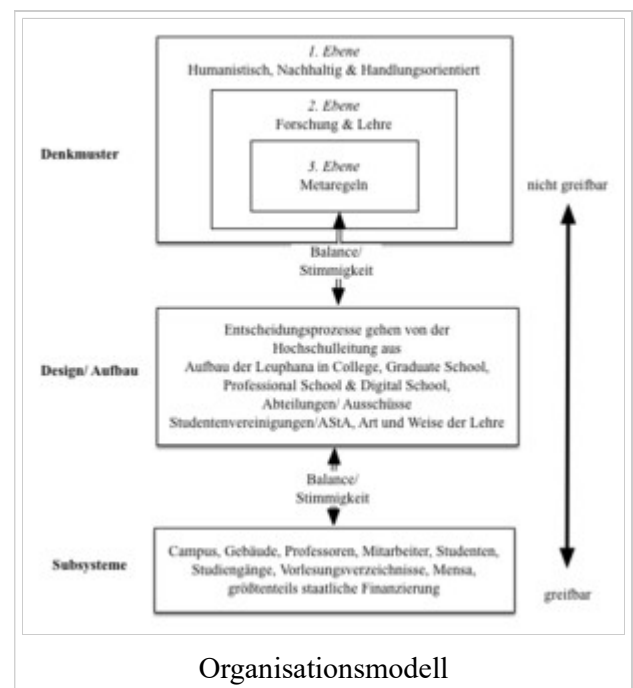
Richard C. Laughlin beschreibt in seiner Ausarbeitung „Environmental Disturbances and Organizational

Transitions and Transformations: Some Alternative Models“ (1991) vier verschiedene Reaktionsformen von Organisationen auf umweltbedingte Störungen. Er stützt sich hierbei auf die Literatur zu organisationalem Wandel sowie auf Elemente der Habermaschen kritischen Theorie. Während frühere Literatur zu organisationalem Wandel die prozessuale Dynamik von Veränderungsprozessen nicht berücksichtigt hat, gibt es nun einen Konsens unter Forschern über die Notwendigkeit, dynamische Prozesse sowie Kontextinterpretationen einzubeziehen. Richard C. Laughlin beabsichtigt mit seinen alternativen Modellen, den Einfluss von dynamischen Prozessen zu beschreiben und baut seine Modelle auf Erkenntnissen von u.a. Greenwood ([https://de.wikipedia.org/wiki/Royston\\_Greenwood](https://de.wikipedia.org/wiki/Royston_Greenwood)) und Hinings ([https://de.wikipedia.org/wiki/Bob\\_Hinings](https://de.wikipedia.org/wiki/Bob_Hinings)) (1988), Miller ([https://de.wikipedia.org/wiki/Danny\\_Miller](https://de.wikipedia.org/wiki/Danny_Miller)) und Friesen (1980, 1984), Ranson et al. (1980) und Walsh et al. (1981) auf. Insbesondere Smith (1982), Levy (1986) und Robb (1988) sind hervorzuheben, da Laughlin deren Klassifizierung von Veränderungsarten besondere Beachtung schenkt.

## Methodik und Konzeptualisierung

Die vier Modelle zur Beschreibung von Veränderungsprozessen basieren auf folgenden methodischen und theoretischen Grundannahmen:

1. Vorhandene empirische Beispiele (siehe weiter unten zu den vier alternativen Modellen des Wandels) können bis dato nicht der Validierung, sondern lediglich der Veranschaulichung der Modelle dienen. Es bedarf weiterer empirischer Nachweise, um eine grundsätzliche Gültigkeit der Modelle zu bestätigen.
2. Die vier Modelle sind im Sinne der Kritischen Theorie von Habermas [1981] weiterhin diskutierbar, veränderbar und widerlegbar. Sie stellen keine festen Reaktionsformen dar, da sie den komplexen und vielfältigen Veränderungsprozessen sonst nicht gerecht werden könnten.
3. Die exemplarischen Organisationen in den Modellen setzen sich aus drei untereinander verknüpften Ebenen zusammen: „Subsysteme“, „Design/Aufbau“ und „Denkmuster“. Die drei Ebenen lassen sich durch ihren Grad der Tangibilität differenzieren. Die Tangibilität der Subsysteme ist am höchsten und nimmt über das Design/den Aufbau bis hin zum Denkmuster sukzessive ab.



- Die **Subsysteme** stellen konkrete Organisationselemente dar, wie z.B. Maschinen, Personen, Gebäude, Finanzen
- Das **Design/der Aufbau** ist das Verbindungsglied zwischen unterer (Subsysteme) und oberer Ebene (Denkmuster). Diese mittlere Ebene gewährleistet einen ausgeglichenen Zusammenhalt innerhalb der Organisation und gibt eine Richtung bzw. Orientierung vor. Zum Design/dem Aufbau gehören u.a. die Organisationsstruktur, das Managementsystem, Entscheidungsprozesse sowie Kommunikationssysteme.
- Auf oberster Ebene befindet sich das intangible und somit schwer zu artikulierende **Denkmuster** der Organisation. Das Denkmuster stellt den Kern der Organisation dar und lässt sich wiederum in drei Unterebenen gliedern: als Basis die geteilten Überzeugungen, Werte und Normen, darauf aufbauend die Mission und der Zweck der Organisation sowie allem übergeordnet die Metaregeln. Denkmuster

allgemein sind fest in der Organisation und den Köpfen der Mitglieder verankert. Nach ihnen wird – bewusst und unbewusst – gehandelt.

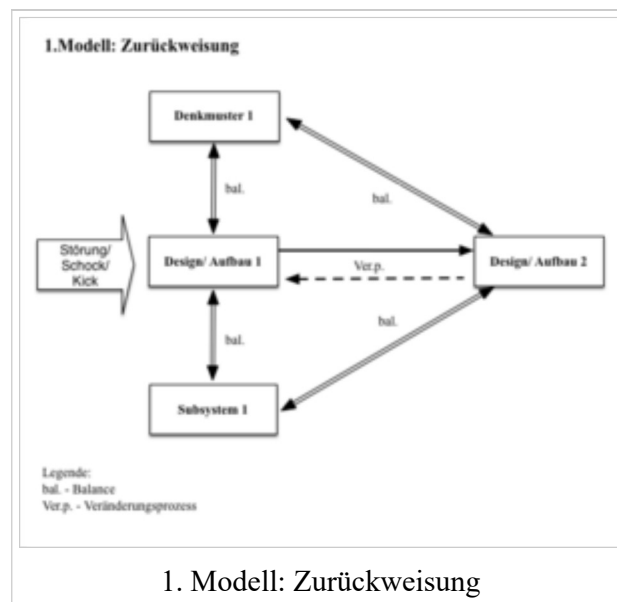
4. Eine weitere zu berücksichtigende Grundannahme ist, dass sich die drei Organisationsebenen zu jedem Zeitpunkt in einem dynamischen Gleichgewicht befinden. Durch umweltbedingte Störungen kann dieses Gleichgewicht gestört werden, allerdings führen diese nur zu einer Verschiebung/Veränderung des Gleichgewichts, bis ein neuer stimmiger und stabiler Zustand erreicht ist.

## Die vier Prozessmodelle nach Laughlin

Zwei der alternativen Prozessmodelle zur Darstellung von dynamischen organisationalen Veränderungsprozessen beschreiben Veränderungsprozesse 1. Ordnung, während die anderen beiden Modelle Veränderungen 2. Ordnung erfassen. Bei einer Veränderung 1. Ordnung (Morphostasis) in einem Wandelprozess verändern sich äußerlich Strukturen und Prozesse. Das Leben der Organisation bzw. die Denkmuster ändern sich jedoch nicht grundlegend. Eine Veränderung 2. Ordnung (Morphogenese) hingegen hat Einfluss auf alle Elemente der Organisation und führt zu Veränderungen des sogenannten genetischen Codes.

### Zurückweisung

Das Modell Zurückweisung betrachtet eine Veränderung 1. Ordnung. Die Organisation befindet sich wie bei jedem Modell zunächst in einem von Trägheit geprägten Stadium, in dem sich alle Elemente der Organisation – Denkmuster, Aufbau/Design und Subsysteme – im Gleichgewicht befinden. Das Gleichgewicht wird durch eine Störung/einen Schock im Umfeld der Organisation gestört. Bei diesem Modell reagieren die Organisationsmitglieder auf die drohende Veränderung mit Widerstand. Es wird versucht, die Störung zu ignorieren und zu externalisieren. Deshalb verursacht der Schock lediglich Veränderungen im Design/Aufbau der Organisation. Diese sind jedoch nur von geringer Signifikanz, sodass sich das bereits vorhandene Denkmuster und die Subsysteme mit dem neuen Design/Aufbau weiterhin im Gleichgewicht befinden und miteinander existieren können. Eine Rückkehr zur Ausgangssituation beziehungsweise eine vollständige Zurückweisung der Veränderung sind jedoch aufgrund der nur geringfügigen Umgestaltungen im Design/Aufbau nicht unwahrscheinlich.



### Praxisbeispiel – Veränderungen innerhalb der internen Infrastruktur

Ein Beispiel für eine vom Modell Zurückweisung beschriebene Veränderung ist eine Umgestaltung innerhalb der internen Infrastruktur einer Organisation. So kann es beispielsweise zu einer Zusammenlegung von zwei Abteilungen kommen, um Synergien zu heben. Hier kommt es lediglich zu einer kleinen Veränderung im Design/Aufbau der Organisation. Durch großen Widerstand innerhalb der Belegschaft der beiden Abteilungen kann diese geplante Veränderung in der Organisationsstruktur entweder von vornherein abgewendet werden oder nach einiger Zeit wieder rückgängig gemacht werden. Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn der Widerstand und die Resignation der Mitarbeiter aufgrund der Zusammenlegung derart hoch sind, sodass eine

konstruktive Zusammenarbeit der beiden Abteilungen nicht möglich ist. Für die Organisation wird eine erneute Trennung der Abteilungen dann wieder vorteilhafter als die ursprünglich durch eine Zusammenlegung der Abteilungen erhofften Synergiepotentiale.

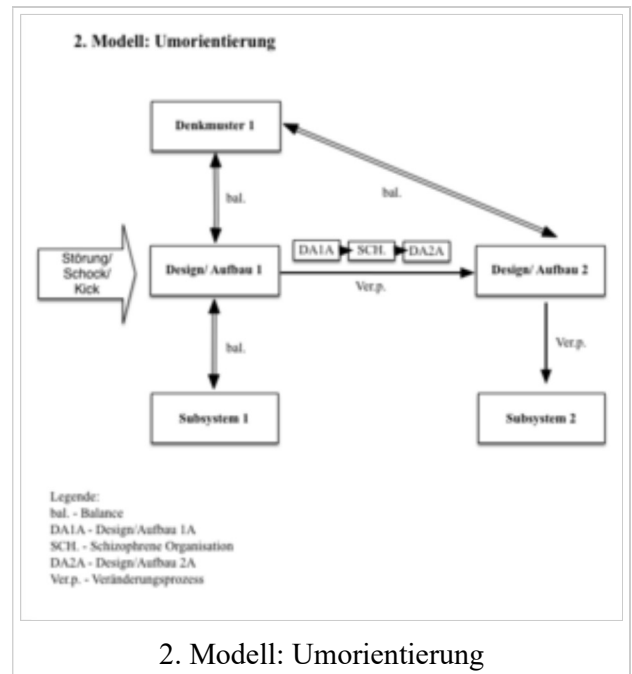
## Umorientierung

Das Modell Umorientierung beschreibt ebenfalls eine Veränderung 1. Ordnung, die keine Auswirkungen auf den Kern der Organisation hat. Bei diesem Modell hat die Umweltstörung jedoch Auswirkungen auf sowohl das Design/den Aufbau als auch auf die Subsysteme einer Organisation. Ursache hierfür ist, dass die Störung in diesem Fall nicht entkräftet beziehungsweise zurückgewiesen werden kann, sondern akzeptiert und in die Organisation internalisiert werden muss. Dies kann einen längeren Prozess bedeuten, bei dem die Störung auf dem Weg zu einem neuen endgültigen Design/Aufbau der Organisation gegebenenfalls mehrere Zwischenstadien durchläuft. Die Subsysteme ändern sich aufgrund des neuen Designs/Aufbaus ebenfalls.

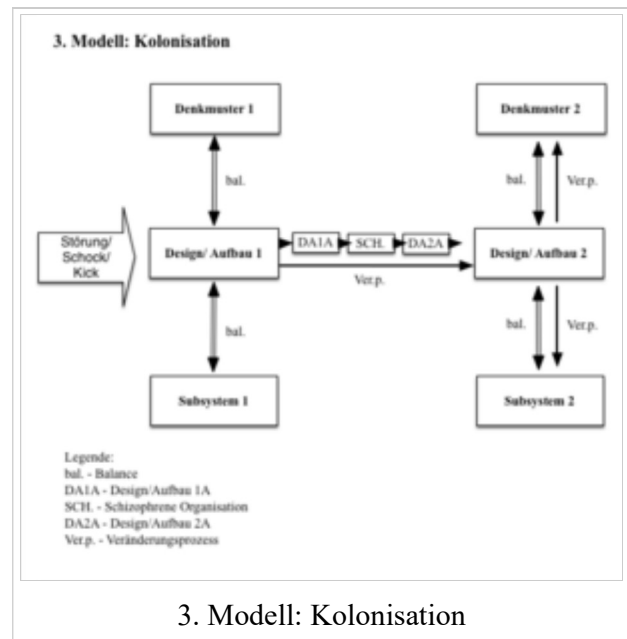
### Praxisbeispiel – Umorientierung der Kirche von England

Als empirisches Beispiel für das Modell der Umorientierung dient Laughlin die Kirche von England. In diesem Beispiel stellen die Kirchenmitglieder und Gebäude die unterste Ebene der Organisation, die Subsysteme dar. Das Denkmuster beinhaltet den Glauben sowie die Werte der englischen Kirche. Damals haben die Gutsherren die Kirche finanziert. Allerdings brach das Gutsherrensystem Mitte des 19. Jahrhunderts zusammen, woraufhin der Staat die Finanzierung der Kirche übernahm. In dieser Zeit veränderten sich die konventionellen Werte der Regierung jedoch zunehmend. Dies führte dazu, dass die Regierung immer weniger ihrer Finanzierungsverpflichtung nachkam. Wunsch der Kirche war es, die heiligen Grundsätze der Kirche durch dieses Ressourcenproblem aber nicht zu verändern. Da ein Veränderungsprozess in der Form der Zurückweisung jedoch nicht möglich schien, die Kirche die Denkmuster vom bevorstehenden Wandelprozess aber dennoch weitestgehend unberührt lassen wollte, wurde ein Veränderungsprozess in der Form der Umorientierung angestrebt. Die Kirche beschloss, das Ressourcenproblem mithilfe rechtlich unabhängiger Finanzierungseinrichtungen, sogenannter Diözesanausschüsse für Finanzen, zu lösen. Diese von der spirituellen Arbeit ausgeschlossenen Einrichtungen sollten die Finanzierung und Umverteilung der Ressourcen auf die Gemeinden übernehmen. Lediglich eine Veränderung im Design/Aufbau der Kirche war also zunächst die Folge. Die Lösung war allerdings nicht nachhaltig, da die Ausschüsse nicht ausreichend Ressourcen und Macht zur Bewältigung des Finanzierungsproblems besaßen. Schließlich erkannte man, dass die einzige nachhaltige Finanzierungsquelle die freiwilligen Abgaben der Kirchengänger sein konnten. Deshalb wurde die Finanzierung also auf die Kirchengänger, die unterste Ebene der Kirchenorganisation, übertragen, die nun erstmalig eine entscheidende Rolle bei der Finanzierung der Kirche einnahmen. Die Aufgaben und die Bedeutsamkeit der Subsysteme änderten sich also, aber ohne Einfluss auf die Denkmuster der Organisation zu nehmen. Die Diözesanausschüsse, die den Design/Aufbau der Kirche verändert haben, sind zur Unterstützung der Gemeinden bestehen geblieben.

## Kolonisation



Das Modell Kolonisation modelliert einen Wandelprozess 2. Ordnung. Dieser mögliche Wandelprozess ist ein nicht gewählter, aufgezwungener Wandel. Bei diesem Modell wird davon ausgegangen, dass die umweltbedingte Störung zu Änderungen im Design/Aufbau führt, die so stark sind, dass sich die Subsysteme und auch das Denkmuster ändern müssen. Dadurch entsteht ein vollständig neues Ethos in der gesamten Organisation. Im Wandelprozess der Kolonisation wird zwischen einer positiven und negativen Haltung der Mitglieder zum Wandel unterschieden. Bei einer „positiven inneren Kolonisation“ werden die Veränderungen von den Mitgliedern der Organisation als willkommen und förderlich angesehen. Andererseits gibt es die Möglichkeit einer „negativen, unwillkommenen oder destruktiven Kolonisation“ Dies passiert, wenn die Mitglieder der Organisation den Wandel nicht verstehen oder ihn als nicht notwendig empfinden. Bei dieser Form der Kolonisation ist der Wandel stets ungewollt und aufgezwungen, was dazu führen kann, dass der Wandelprozess zeitweise unkontrollierbar wird.



### Praxisbeispiel – Europäische Eisenbahn

Als empirisches Beispiel für den Wandelprozess der Kolonisation in einer Organisation schildert Laughlin die Entwicklungen bei einem Unternehmen, das er „Europäischen Eisenbahn“ nennt. Bei der Europäischen Eisenbahn war die Eisenbahnkultur, bei der das Erbe der Eisenbahningenieure und die Tradition des professionellen Eisenbahnmanagements vor kommerziellen Aspekten standen, fest im Design/Aufbau der Organisation verankert. Doch diese Eisenbahnkultur änderte sich in eine neue vorherrschende Kultur, bei der kommerzielle, finanzielle und buchhalterische Aspekte im Vordergrund standen. Die Veränderung zu einer kommerziellen Kultur wurde durch eine Intervention der englischen Regierung in den frühen 1980er Jahren ausgelöst, bei der tief greifende wirtschaftspolitische Einsparungen in allen Bereichen beschlossen wurden. Zunächst hat die Organisation der Europäischen Eisenbahn versucht, dem bevorstehenden Wandel mit dem Prozess der Zurückweisung zu begegnen. Der wirtschaftliche Druck, durch die Sparmaßnahmen der Regierung, war jedoch zu hoch, sodass sich das Design/der Aufbau entgegen des Modells der Zurückweisung tiefgehend verändert hat. Dies hatte eine drastische Veränderung der Sprachform innerhalb der Europäischen Eisenbahn zur Folge. Insbesondere die Sprache der Geschäftsführer wandelte sich und basierte nach den Änderungen hauptsächlich auf dem Gebrauch von wirtschaftlichem und buchhalterischem Vokabular. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen wurden zur dominierenden Kultur, was zu einer Desillusionierung vieler Eisenbahnmitarbeiter führte. Mitarbeiter, die mit diesem Wandel nicht zurechtkamen, haben bzw. mussten die Organisation verlassen.

## Evolution

Beim Modell der Evolution handelt es sich um einen Veränderungsprozess 2. Ordnung. Die Störung führt bei dieser Form des Wandels zu starken Verschiebungen im Design/Aufbau. Es wird jedoch angenommen, dass alle Mitglieder der Organisation den Veränderungsprozess frei und ohne Zwang wählen und akzeptieren. Dieser kooperative Ansatz setzt einen freien Diskurs und Offenheit unter den Mitgliedern der Organisation voraus sowie eine gemeinsame Vision der Mitglieder der Organisation basierend auf gemeinsamen Werten [Dunphy & Stace, 1988]. Auch im Evolutions-Modell ist eine Störung, ein Schock oder ein „Kick“ Ursprung des

Veränderungsprozesses. Dieses Modell geht davon aus, dass diese umweltbedingte Störung zu einem Echo im Denkmuster der Organisation und somit zu Diskussionen über das Denkmuster selbst führt. Die Diskussion hat ein gewähltes neues Ethos zur Folge, das wiederum zu Änderungen im Design/Aufbau und in den Subsystemen der Organisation führt, damit sich die Organisation wieder in Balance mit dem neu gewählten Denkmuster befindet. Diese Art des Wandelprozesses wird von den Organisationsmitgliedern kontrolliert und kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen, bis er vollständig vollzogen ist.

### Praxisbeispiel – Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Beispielhaft für evolutorische Veränderungen sind Prozesse in den großen Industrieunternehmen, die seit der industriellen Revolution bis heute zu verbesserten Arbeitsbedingungen geführt haben. Diese wurden in vielfältigen Auseinandersetzungen zwischen

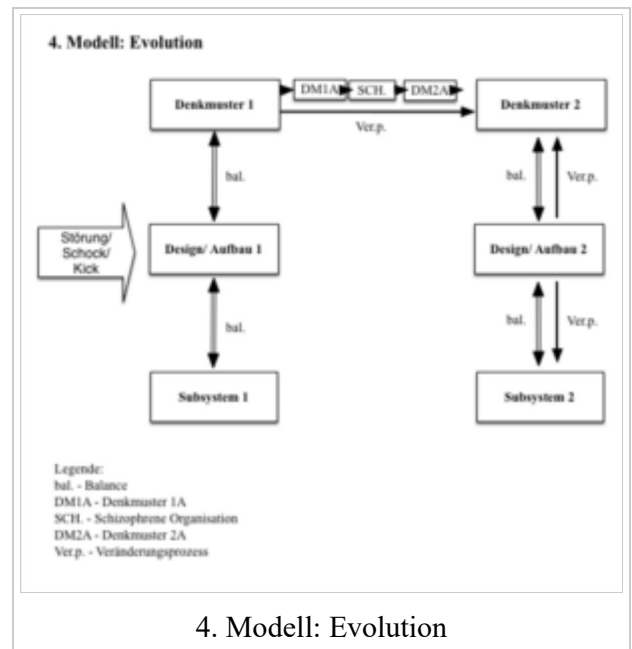
Gewerkschaften, Arbeitnehmern, Arbeitgebern und dem Gesetzgeber, die allerdings von einem freien Grundkonsens getragen waren, gemeinsam eingeleitet. Hierzu zählen die Regelung von Urlaubs- und Arbeitszeiten, die Verbesserung von Sicherheitsstandards oder das Verbot von Kinderarbeit.

## Einflussfaktoren auf den Veränderungsprozess

Greenwood und Hinings<sup>[1]</sup> haben vier Schlüsselkriterien ermittelt, die Einfluss auf die Art und den Verlauf eines Veränderungsprozesses haben können. Hierzu zählen die Stärke der Zufälligkeiten wie auch das Ausmaß der umweltbedingten Störung, das Commitment der Organisationsmitglieder, Machtabhängigkeiten innerhalb der Organisation sowie die Kompetenzen der Organisation. Je stärker die Störung, je größer die Kompetenzen und je größer die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern der Organisation sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für einen Wandel 2. Ordnung. Ist das Commitment der Organisationsmitglieder hingegen stark ausgeprägt, führt dies zu Trägheit und größerer Abneigung gegenüber einem Wandelprozess. Eine schwache Ideologie eines Unternehmens führt wiederum eher zu grundlegenden Veränderungen und die Denkmuster dieser Organisation sind leichter manipulierbar.

## Kritische Würdigung

Grundsätzlich limitieren die oben aufgeführten Grundannahmen die Aussagekraft der Modelle zur Abbildung von dynamischen Veränderungsprozessen. Dies beinhaltet, dass Richard C. Laughlin keine seiner vier Modelle einer empirischen Validierung unterzogen, sondern lediglich mithilfe empirischer Beispiele veranschaulicht hat. Seine vier definierten Modelle des organisationalen Wandels finden jedoch vereinzelt in empirischen Studien Verwendung. So greifen beispielsweise Lant, Milliken und Batra<sup>[2]</sup> das zweite Modell der Umorientierung in ihrer empirischen Untersuchung zu unternehmerischer Lernfähigkeit auf, um mithilfe des Modells Faktoren innerhalb von Unternehmen zu analysieren, die zu einem Wandelprozess der Umorientierung führen können. Der Impact-Faktor ([https://de.wikipedia.org/wiki/Impact\\_Factor](https://de.wikipedia.org/wiki/Impact_Factor)) der Veröffentlichung dieses Artikels von 2.190<sup>[3]</sup> ist vergleichsweise gering, was auf eine wissenschaftlich geringe Verwendung der Modelle schließen lässt.



Insgesamt ist es Richard C. Laughlin mit seinen sehr abstrakt gehaltenen Modellen nur bedingt gelungen, die prozessuale Dynamik von Wandelvorgängen zu modellieren. Der Forscher betrachtet Zusammenhänge und Rückwirkungen der einzelnen Organisationselemente, das tatsächliche Ineinanderwirken der Elemente innerhalb der Modelle wird nur ansatzweise erklärt. Weiter finden keine dynamischen Aspekte Berücksichtigung, da die Umweltstörungen vormodellierte Wege durch die vier Modelle nehmen. Der Einfluss von Beziehungen der involvierten Akteure wird weder untersucht noch einbezogen. Für eine starke Aussagekraft der Modelle fehlt es demnach an tiefer gehenden Analysen, die die Gültigkeit der vier Modelle des organisationalen Wandels unterstreichen.

Am Ende bleibt der Erkenntnisgewinn, dass Veränderungsprozesse derart komplex und variabel sind, sodass eine Modellierung selbiger äußerst schwer umsetzbar ist. Doch auch wenn die Modelle von Richard C. Laughlin nicht empirisch validiert sind und er das Ziel, die Dynamik von Wandelprozessen zu modellieren, größtenteils nicht erreicht hat, helfen sie beim Verstehen von Veränderungsprozessen und geben Anstöße zur weiteren Analyse. Zudem werden die Bedeutsamkeit der grundsätzlichen Dynamik in Wandelvorhaben sowie die Notwendigkeit, diese auch einzubeziehen, hervorgehoben.

## Einzelnachweise

1. ↑ Vgl. Greenwood / Hinings 1988, S. 300.
2. ↑ Vgl. Lant / Miliken / Batra 1992, S. 585 ff.
3. ↑ SAGE Journals/ Organizations Studies 2014 <http://oss.sagepub.com/content/12/2/209.short>

## Literatur

Greenwood, Royston / Hinings, C.R. (1988): Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change, *Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, S. 293 – 316.

Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Frankfurt, Suhrkamp.

Lant, Theresa K. / Milliken, Frances J. / Batra, Bipin (1992): The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, S. 585-608.

Laughlin, Richard C. (1991): Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models, *Organization Studies*, Vol. 12, No. 2, S. 209-232.

Levy, Amir (1986): Second-order planned change: definition and conceptualisation, *Organizational Dynamics*, Vol. 15, No. 1, S. 5 – 23.

Miller, Danny / Friesen, Peter (1980): Archetypes of organizational transitions, *Administrative Science Quarterly* Vol. 25, S. 269 – 299.

Miller, Danny / Friesen, Peter (1984): *Organizations: a quantum view*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Ranson, Stewart / Hinings, Bob / Greenwood, Royston (1980): The structuring of organizational structures, *Administrative Science Quarterly* Vol. 25, S. 1 – 17.

Robb, Fenton F. (1988): *Morphostasis and morphogenesis: contexts of participative design inquiry in the design*

of systems of learning and human development, University of Edingburgh.

Smith, Kenwyn K. (1982): Philosophical problems in thinking about organizational change, Change in organizations, San Francisco, S. 316 – 374.

Walsh, Kieron / Hinings, Bob / Greenwood, Roysten / Ranson, Stewart (1981): Power and advantage in organization, Organization Studies Vol. 2, No. 2, S. 131 – 152.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Ver%C3%A4nderungsprozesse\\_als\\_Reaktionen\\_auf\\_umweltbedingte\\_St%C3%B6rungen\\_%E2%80%93\\_Die\\_Prozessmodelle\\_nach\\_Laughlin](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Ver%C3%A4nderungsprozesse_als_Reaktionen_auf_umweltbedingte_St%C3%B6rungen_%E2%80%93_Die_Prozessmodelle_nach_Laughlin)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 30. September 2014 um 09:28 Uhr geändert.