

Organisationale Veränderungsfähigkeit: Die Rolle der dominanten Logik

Die Fähigkeit eines Unternehmens mit Veränderungen umzugehen sowie dessen Change Management werden maßgeblich vom Top-Management bestimmt. Der Umgang mit Veränderungen folgt dabei einem bestimmten Muster, das seinen Ursprung in der Gründungsphase hat: der sogenannten dominanten Logik.

Jedes Unternehmen hat eine eigene Art und Weise, an Aufgaben heranzugehen oder Probleme zu lösen. In manchen Unternehmen wird beispielsweise die Entwicklung eines neuen Produktes lange geplant, bevor ein Prototyp gefertigt wird, während in anderen Unternehmen „einfach mal ausprobiert“ und in Abhängigkeit vom Ergebnis der weitere Verlauf der Produktentwicklung entschieden wird. Dieser unternehmensspezifische Umgang mit Entscheidungen, Herausforderungen, etc. wird als „dominante Logik“ des Unternehmens bezeichnet.

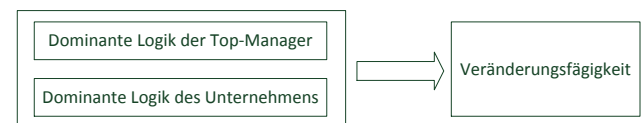
Zur dominanten Logik zählen *Einstellungen, Überzeugungen und Glaubenssätze* darüber, wie Unternehmen funktionieren oder wie sie an Aufgaben heran gehen sollen. Als Teil der Unternehmenskultur bildet die dominante Logik das Regelwerk für Unternehmensentscheidungen.

Dominante Logik und Veränderungsentscheidungen

Die dominante Logik des Unternehmens beeinflusst auch dessen Umgang mit Veränderungen. Dazu gehört beispielsweise, wer meist Veränderungsideen einbringt, wie Entscheidungen für Veränderungen getroffen werden, wie risikofreudig das Unternehmen ist, oder wie schnell Veränderungen umgesetzt werden (siehe Kasten).

durch die (*individuelle*) dominante Logik der Gründungsperson (bzw. des Gründungsteams) geprägt ist. So kann etwa die Überzeugung einer Gründerin „Effizienz erfordert Struktur“ dazu führen, dass Abläufe im gegründeten Unternehmen schnell standardisiert werden. Oder die Einstellung „man muss immer am Puls der Zeit sein“ kann dazu führen, dass das gegründete Unternehmen viele Ressourcen darauf investiert, neue Trends zu erkennen.

Wenn das Unternehmen wächst, werden Strukturen und Routinen etabliert, welche die dominante Logik unterstützen und über die Zeit verfestigen. Die Gründungsperson stellt Führungskräfte und andere Schlüsselpersonen ein, die zur dominanten Logik passen und diese mittragen. Durch den kontinuierlichen Austausch zwischen diesen Akteuren entwickelt sich eine kollektive dominante Logik des Unternehmens. Somit hängen die dominante Logik und der Umgang des Unternehmens mit Veränderung stark von der dominanten Logik der einzelnen Personen im Top-Management ab.



Welche dominante Logik hat das Unternehmen in Hinblick auf Veränderungen?

- Welche Bedeutung/Wichtigkeit hat Veränderung grundsätzlich für das Unternehmen?
- Welche Einstellung gibt es hinsichtlich Veränderung (positiv/negativ)?
- Wer bringt meist Veränderungsideen ein?
- Wie werden Veränderungsvorschläge kommuniziert bzw. an wen werden sie kommuniziert?
- Wer entscheidet, ob Veränderungen umgesetzt werden, bzw. wie sie umgesetzt werden?
- In welchem Ausmaß werden Veränderungen geplant?
- Welche Hürden gibt es häufig im Umgang mit Veränderungen?
- Wie werden Veränderungen in der Regel zum Abschluss gebracht?

Individuelle und kollektive Logik

Der Ursprung der (*kollektiven*) dominanten Logik eines Unternehmens liegt in der Gründungsphase, die stark

Fazit

Wenn ein Unternehmen zur Verbesserung der Veränderungsfähigkeit seinen grundsätzlichen Umgang mit Veränderungen hinterfragen will, sollte es bei der dominanten Logik der Top-Führungskräfte beginnen. Durch gezielte Reflexionsprozesse können hemmende Glaubenssätze (z.B. „Veränderungen müssen langsam geschehen“) oder Grundannahmen (z.B. „ältere Mitarbeitende können sich nicht mehr verändern“) identifiziert und gegebenenfalls über Bord geworfen werden. Infolge dessen kann sich die dominante Logik des Unternehmens verändern und das gesamte Unternehmen wird veränderungsfähiger.

Literatur: Kor, Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34, 233-244.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen