

# Sinnggebung als Schlüsselfaktor für Veränderung

## Eine Unternehmensübernahme in Langzeitbetrachtung

Egon Endres, Jakob Endres und Andreas Grathwohl

*Diese Fallstudie rekonstruiert die Übernahme und Integration eines produzierenden Unternehmens. Dabei wird Bezug genommen auf das theoretische Konzept des Sensemaking von Karl E. Weick, das als heilsamer Verarbeitungsmechanismus von tiefgreifenden organisationalen Veränderungen verstanden werden kann. Besonderes Augenmerk richtet sich auf die Frage, wie sich durch Narrative und Ko-Konstruktionen die gemeinsamen Bewertungen von Ereignissen in Wandsituationen bewältigen und darauf aufbauend neue Formen der Koordination entwickeln lassen.*

Im Zuge der Coronakrise wird augenfällig, wie sehr in Veränderungsprozessen identische Situationen unterschiedlich gedeutet werden. Diese Interpretationen und der Austausch darüber können als Teil des Lernprozesses von Organisationen verstanden werden. In diesem Sinne ist Sensemaking, das als Sinnggebung oder Sinnbildung übersetzt werden kann, ein «continued redrafting of an emerging story» (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005). Es geht sowohl um die Interpretation als auch um das Generieren dessen, was später interpretiert wird. Das Interpretationssystem von Organisationen entsteht dadurch, dass Organisationsmitglieder individuelle Wahrnehmungen und Interpretationen untereinander teilen. Daraus wird im Zeitverlauf eine organisationale Interpretation. «Sensemaking begins with a sensemaker» (Weick 1995). So trivial diese Aussage sein mag, beinhaltet sie, dass jedes Organisationsmitglied in Schlüsselsituationen Antworten auf die eigenen drängenden Fragen sucht. Der Prozess der Sinnggebung wird damit zum Schlüsselfaktor, um Wandel bewältigen zu können.

### Bewertungen und Umbewertungen im Zeitverlauf

Um Bewertungen und Umbewertungen besser verstehen zu können, erweisen sich die folgenden vier Basisdimensionen als nützlich: Erstens hängt die Sinndeutung von der *Identität* jedes

Einzelnen ab. Es geht um die Frage, welches Selbstbild eine Person als zur Situation passend erlebt. Das betrifft vor allem das Bedürfnis, sich selbst als kompetent und wirksam wahrzunehmen. Zweitens wird durch *Emotionen* oder *Stimmungen* beeinflusst, was im Rahmen der Sinnggebung wahrgenommen bzw. nicht wahrgenommen wird. Vor allem stellt sich die Frage, wie sich Hoffnungen, Angst oder Kränkungen bei Veränderungen auswirken. Drittens geht es darum, den *Kontext* bzw. die *Umwelt* in den Blick zu nehmen. Menschen in Organisationen gestalten im Rahmen der Sinnggebung die Umwelt aktiv mit: «The people are very much a part of their own environment» (Weick 1995). Organisationsmitglieder konstruieren im Rahmen des Sinnggebungsprozesses eine soziale Realität, welche dann routiniert und institutionalisiert wird. Viertens gilt es zu berücksichtigen, wie sich *Macht und die Rolle des Managements* auswirken. Personen mit besonderer Macht können ggf. einen größeren Einfluss auf andere Organisationsmitglieder ausüben als das Management. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie das Management das Sensemaking der Belegschaft gezielt zu beeinflussen vermag.

Neben diesen Basisdimensionen lassen sich beim Sensemaking folgende vier Deutungsdimensionen unterscheiden (Abbildung 1): Personen ziehen *retrospektive Vergleiche* (1),

indem sie aktuelle Ereignisse mit vergangenen vergleichen bzw. aktuelle auf vergangene Ereignisse beziehen, deuten Situationen im Sinne von *Plausibilität vor Korrektheit* (2) so, dass eine möglichst plausible Gesamtgeschichte entsteht, wählen spezifische *Bezugspunkte* (3) bei Ereignissen aus und bedienen sich *Narrativen und/oder Diskursen* (4).

### «Jedes Organisationsmitglied sucht in Schlüssel-situationen Antworten auf die eigenen drängenden Fragen.»

Gelingt es dem Management nicht, eine Situation mit einer schlüssigen Sinngebung zu versehen, so erzeugt dies Stress. Das gilt besonders dann, wenn dies die «mental map» einer Teilgruppe oder gar der ganzen Organisation betrifft. In jedem Sinngebungsprozess ist das Management ganz besonders gefordert. Es hat Dialog- und Reflexionsorte zu ermöglichen, was sich in Phasen großer Veränderung – wie bei Unternehmensübernahmen – durchaus als Herausforderung darstellt. Dabei geht es im Sinne von Ko-Konstruktion (vgl. Endres 2009 sowie Wehner et al. 1998) darum, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, was eine Organisation ausmacht und wo sie sich hin entwickeln sollte. In diesem Zusammenhang gilt es auch, die Ergebnisse gelungener Kooperationen zur Korrektur von dysfunktionalen Organisationsstrukturen zu nutzen. Denn Kooperationen sind häufig mit Mühen und Strapazen verbunden, weshalb sie nicht dauerhaft beansprucht werden sollten.

Unternehmensübernahmen sind für die Beschäftigten ebenso wie für das Management ein einschneidendes Ereignis, das emotional und organisational verarbeitet werden muss. Die damit verbundenen Dynamiken lassen sich nur in einem Zeitverlauf von mehreren Jahren angemessen erfassen. Ein Großteil der Change Management-Forschung fußt allerdings auf Querschnittstudien (vgl. Gover & Duxbury 2018). Der vorliegende Beitrag, der sich auf eine Follow-up-Erhebung über mehr als drei Jahre bezieht, geht auf folgende Fragen ein:

1. Wie kann ein Integrationsprozess so gestaltet werden, dass die damit verbundenen Härten und Einschnitte auf gute Weise «verheilen»? Wer muss dafür was tun?
2. Unter welchen Bedingungen gelingt es, die beteiligten Akteure durch Sensemaking bzw. aktive Sinnzuschreibung einzubeziehen?
3. Wie kann Ko-Konstruktion in Umbruchsituationen einen Beitrag dazu leisten, neue Formen der Koordiniertheit entstehen zu lassen?

Egon Endres war teilweise als Coach und Berater am Integrationsprozess beteiligt. Jakob Endres führte im Rahmen einer Masterarbeit Follow-up-Erhebungen durch. Andreas Grathwohl hat den Integrationsprozess als Geschäftsführender Gesellschafter verantwortet.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**

Abbildung 1  
Deutungsdimensionen der Sinnbildung

Deutungsdimensionen	Beschreibung	Beispiel
Retrospektiver Vergleich	Situationen und Ereignisse werden mit früheren Erfahrungen verglichen.	«Die Kultur Schoepe ist eine Kultur, sagen wir: 'Sei du, sei selbstbewusst und arbeite mit mir' [...] Die frühere Kultur war: 'Ich gebe dir Geld, dafür will ich dir einen Rahmen stellen. Und mehr darfst du nicht.»
Plausibilität vor Korrektheit	Eine plausible und in sich konsistente Geschichte ist wichtiger als eine möglichst wahrheitsgetreue Rekonstruktion.	«Ich hatte das Glück oder Pech, in meiner beruflichen Laufbahn relativ oft [...] in so kulturelle Umbruchsphasen zu kommen [...] Im Grunde wäre ich so der klassische Veränderungsmanager.»
Auswahl der Bezugspunkte	Die Auswahl von Bezugspunkten ist stets individuell und erfasst nur einen Teil einer Situation.	«Wir sehen ihn immer noch nicht als Abteilungsleiter, der auf Abstand ist, sondern als [...] Mensch, der direkt kommunikativ auf uns zu geht und den wir direkt fragen und ansprechen können.»
Narrative und Diskurse	Erzählungen, die Unsicherheiten und Doppeldeutigkeiten reduzieren. Narrative entstehen häufig im Zuge von Diskursen.	«Ich denke, was wir erreichen wollten, haben wir voll erreicht.»