

Wie bringt man die Veränderungsbotschaft zum Mitarbeiter?

Was im folgenden vorgestellt wird, ist Bestandteil unseres Forschungsprojektes «New Winners?». Dort untersuchen wir im Verbund mit anderen internationalen Universitäten die Art und Weise, wie Unternehmen sich in Phasen fundamentalen Wandels verhalten. Unsere Forschungsgruppe hat sich dabei auf Daimler-Benz konzentriert.

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens,
Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft
an der Hochschule St. Gallen

DK 65.012.43

Dass sich Daimler-Benz derzeit in einer Phase fundamentalen Wandels befindet, steht ausser Frage. Daimler-Benz war aber auch deshalb unser Wunschpartner, weil wir Bewunderung für eine unternehmerische Initiative empfinden, die vorausschauend in einer Phase äussersten wirtschaftlichen Wohlbefindens, also ohne Leidensdruck aus den Geschäften, gestartet wurde.

Was geschieht in guten Zeiten?

Was speziell interessiert uns nun an diesem Projekt? Dazu erst einmal ein Blick auf die Zeiten, in denen eher stabilisierende als destabilisierende Strategien verfolgt werden. Solche Zeiten zeichnen sich dadurch aus, dass das Unternehmen eine relativ klare Aufgabenstellung in einem wohldefinierten

Umfeld zu erfüllen hat. Man kann hier auch die Metapher einer Zielscheibe verwenden: Aufgabe des Managements ist es, immer besser in die Mitte dieser Zielscheibe zu treffen. Es handelt sich also primär um Fragen der Feinjustierung. Ausdruck dessen sind funktionalistisch hochgradig ausdifferenzierte Organisationen mit dem Ziel der Professionalisierung und Standardisierung der tayloristisch aufgesplitteten Teilaufgabenstellungen. Die durch das Unternehmen in diesen Zeiten verfolgte Aufgabenstellung gilt im «organisatorischen Unterbewusstsein» des Unternehmens weitgehend als akzeptiert. Es hat sich in dieser Zeit ein «impliziter Kodex» der Organisation herausgebildet, der das Verhalten ihrer Teilnehmer lenkt und erklärt. In einer solchen Phase wird dieser Kodex auch nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Person und Sache befinden sich in einem «eingeschwungenem Zustand». Fazit:

- Führungsinhalte sind in diesen tendenziell stabilen Phasen eher sach- denn verhaltensorientiert.

Was geschieht in schwierigen Zeiten?

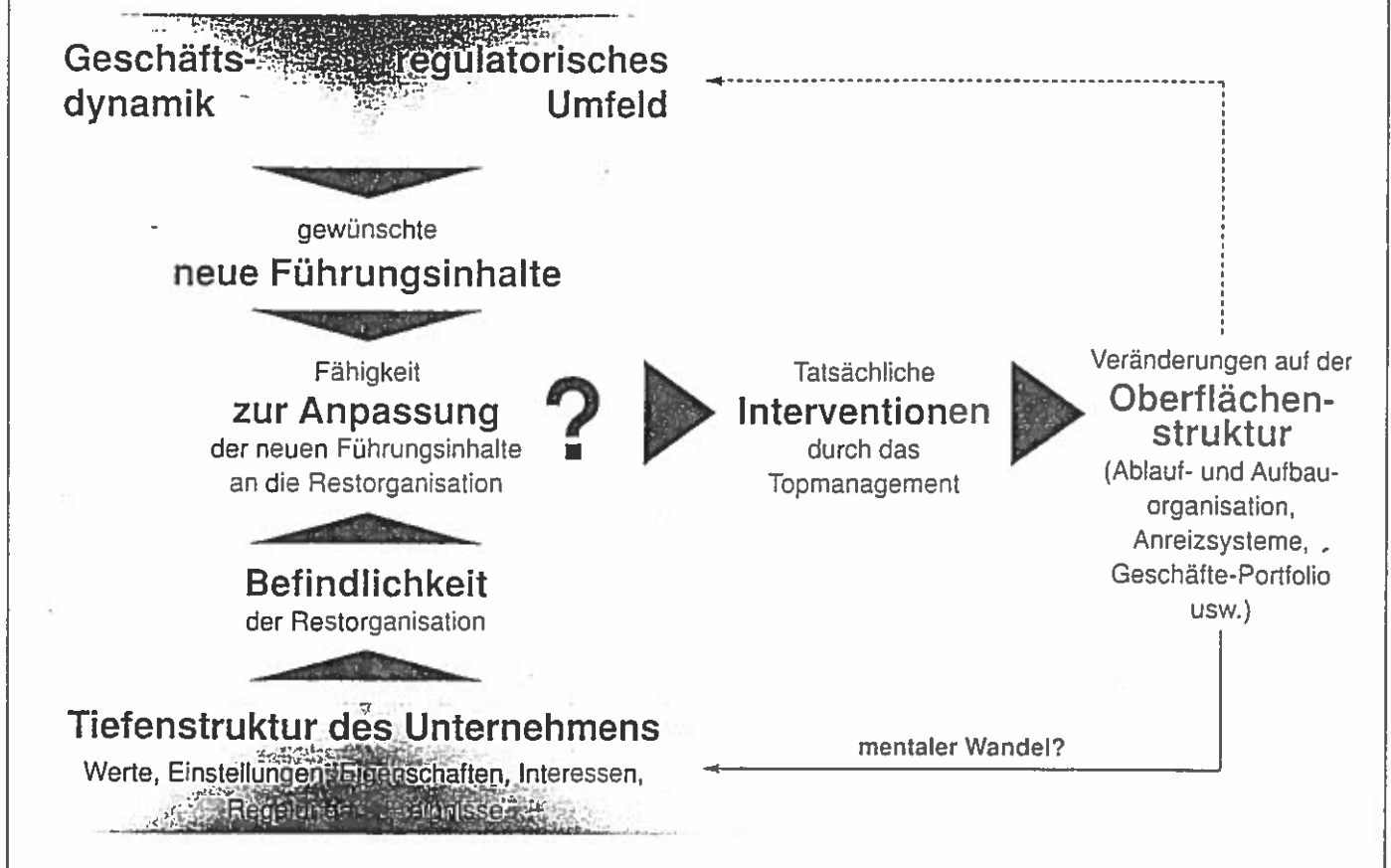
Anders sieht es dagegen in Phasen fundamentalen Wandels aus. Dort hat man es mit dem Problem zu tun, dass niemand so recht weiss, wo sich die zu treffende Zielscheibe befindet. Woher etwa sollte Daimler-Benz wissen, wie das Verteidigungsgeschäft der Zukunft aussieht, wo doch die Regierungen noch über ihren Verteidigungsauftrag rätseln? Die Kunstfertigkeit des Managements besteht dann erstens im Einigwerden darüber, wo sich diese Zielscheibe befinden könnte, und zweitens darin, diese wandernde Zielscheibe in ihrer vermuteten Position zu treffen.

Dass es hierzu im Unternehmen gänzlich anderer Fähigkeiten und Eigenschaften bedarf als in stabilen Zeiten, liegt auf der Hand. Eine hohe *physische wie auch psychische Mobilität* ist hierbei gefordert. Ohne einen Umbau der mentalen Strukturen und angesammelten Kompetenzen des Unternehmens würden dessen Konzepte zur Neuausrichtung – trotz vielleicht vor-

Vortrag, gehalten am 17. Juni 1994
im Rahmen des «St. Galler Executive Forum '94» an der Hochschule
St. Gallen.

Abb. 1

Prozessmodell des Wandels



handener grosser Sachlogik – wohl ins Leere greifen.

Diese Überlegungen führen uns zu einer These, die auch Grundlage der Ausrichtung unserer Arbeiten bei Daimler-Benz ist:

- Je umfassender die angestrebte Neuausrichtung in den Sachkonzepten eines Unternehmens ist, desto umfassender müssen auch die «Investitionen» in die Verhaltensdimension sein.

Gemeint ist damit die bewusste Transformation der *Tiefenstruktur* eines Unternehmens, also dessen, was wir zuvor das «organisatorische Unterbewusste» genannt haben. Hierzu gehört die Unternehmenskultur als Gesamtheit gelebter Werte, Normen und Weltbilder. Aber auch individuelle und gruppengebundene «kognitive Strukturen», welche über die notwendigerweise lückenhaften «offiziellen» Regelungen hinaus jede Entscheidung im Unternehmen vorbestimmen, sind ein Bestandteil davon. Letztlich gehören etablierte Interessen zur Tiefenstruktur des Unternehmens.

Wir hegen nun die Vermutung:

- Im Normalfall ist die Tiefenstruktur nur selten Gegenstand einer bewussten organisatorischen Gestaltung.

Dennoch übt sie im Unternehmen insbesondere in Phasen des fundamentalen Wandels eine weitreichende Wirkung aus.

- Auch sachlich richtige Konzepte kann diese Tiefenstruktur aufgrund mangelnder Anpassung an die Befindlichkeit der Organisation zu Fall bringen.

Wie zieht man die Tiefenstruktur nach?

Ausgehend von diesen Thesen, konzentriert sich unser Interesse im Fall Daimler-Benz auf die Frage der *Effektivität von Führungsinterventionen*: Welche Voraussetzungen sollten Eingriffe von oben zur Steuerung fundamentalen Wandels erfüllen, um mög-

lichst wirksam zu sein? Hier scheint es zwei kritische Elemente zu geben (Abb. 1): Zum einen ist dies der *Inhalt* der Intervention; zum anderen ist es ihre *Fähigkeit zur Anpassung an die Befindlichkeit der Restorganisation*, die diese Intervention umsetzen soll. Im ersten Fall geht es darum, ob die richtigen sachlogischen Schlüsse aus der Analyse der Geschäftsdynamik gezogen wurden, die dann zu den jeweiligen Eingriffen auf der Oberflächenstruktur führen. Im zweiten Fall wird dagegen gefragt, ob die Organisation in absehbarer Zeit überhaupt in der Lage sein wird, die Interventionen zum Leben zu erwecken. In unseren Untersuchungen haben wir uns auf den zweiten Aspekt, also die Anpassung der Intervention an die Tiefenstruktur, konzentriert.

Diese Konzentration auf Fragen der «Anpassungsfähigkeit» geschieht im Fall Daimler-Benz deshalb, weil auf der Oberflächenstruktur die meisten Veränderungsprogramme wohl bereits abgewickelt wurden: Der Umbau des Konzerns dürfte in seinen Grundzügen weitgehend abgeschlossen sein. Nach Zeiten

der Destabilisierung wird es nun mehr um Fragen der Konsolidierung gehen.

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Unsere Beobachtungen deuten darauf hin, dass die Tiefenstruktur den bereits getätigten Oberflächeneingriffen noch nicht ausreichend nachgefolgt ist. Unsere Empfehlung an den Konzern geht nun dahin, die hinterherhinkende Tiefenstruktur an die auf der Oberfläche des Unternehmens bereits bestehenden Strukturen heranzuführen, da sonst die beabsichtigten strategischen Effekte nicht voll realisiert werden können. Wie könnte dies bewerkstelligt werden? Unser Vorschlag ist vorerst einmal recht simpel, aber keineswegs gängige Praxis.

- Zuerst sollten aus den bestehenden (oder den zukünftigen) Interventionen die *Eigenschaften und Fähigkeiten* abgeleitet werden, die die Organisation aufweisen müsste, um diese Interventionen zum Leben zu erwecken.
- Diese «Soll-Tiefenstruktur» gilt es dann zweitens mit der «Ist-Tiefenstruktur», also der derzeitigen Verfassung der umsetzenden organisatorischen Einheiten, zu konfrontieren.
- Die identifizierte «*Befindlichkeitsdifferenz*» ist dann drittens durch Programme zur *Transformation* der Tiefenstruktur so weit als möglich zu schliessen.
- Bei fundamentalem Wandel verbergen sich hinter dieser Differenz sehr häufig durch Wandel erzeugte *Dilemmata*: Aus unterschiedlichen Positionen verfolgte Interessen führen zu politischen Konflikten, die das Unternehmen dann weitgehend *paralisieren*, d.h. arbeitsunfähig machen. Im vierten Schritt geht es deshalb darum, diese *Dilemmata* *gemeinsam herauszuarbeiten*, um dann darauf aufbauend *nach Wegen zu ihrer synergetischen Nutzung zu suchen*.

Im folgenden sollen nun exemplarisch die einzelnen Schritte erläutert werden.

1. Schritt Ableitung wünschenswerter Eigenschaften und Fähigkeiten

Abb. 2

Diagnose der Befindlichkeit

«Orte des Wandels»: «Schlachtrufe»:	Bodan Software	Center Konzept	EDP (Dasa)	Euro- copter	Inter- traffic	Temic
Flexibilität	.	***				
Integrationsfähigkeit (Kernkompetenzen)					**	***
Internationalität			.	**		
Kooperationsfähigkeit			.	***	**	.
Mobilität		**	***			
Systemfähigkeit				.	***	
Unternehmertum im Unternehmen	***	***	.			

Eine Möglichkeit, um zu wünschenswerten Eigenschaften und Fähigkeiten zu gelangen, ist die Analyse von offiziellen Dokumenten der Unternehmenspolitik und der strategischen Planung.

So gibt uns bereits die *Vision* von Daimler-Benz einige interessante Hinweise. Dort heisst es: «Daimler-Benz versteht sich als integrierter Technologiekonzern. Dies bedeutet, dass wir auf Geschäftsfeldern tätig sind, die durch gemeinsame Technologien und Systemstrukturen miteinander verknüpft sind.»

Diese Idee des «integrierten Technologiekonzerns» setzt in ihrer technischen Rationalität auf den wirtschaftlicheren Einsatz vorhandener Ressourcen durch deren Mehrfachnutzung oder Zusammenlegung. Damit dies überhaupt (und wenn möglich erfolgreich) geschieht, bedarf es einer tief verankerten *Bereitschaft und Fähigkeit zu internen Kooperationen* über alle Bereichs- und Ressortgrenzen hinweg.

Über die Vision hinaus kann man auch in den *Unternehmensleitbildern* des Konzerns und seiner Bereiche fündig werden. Hinzu kommen die Möglichkeiten zur Analyse von Führungsaussagen (z.B. Reden an Versammlungen) und Begründungen von Investitionen in bestimmte Schwerpunktprogramme. Auf dieser Basis stellten wir fest, dass bestimmte *Schlüsseleigenschaften* immer wieder genannt und hervorgehoben werden. Sie werden wie «Schlachtrufe» zur *Neuausrichtung des Verhaltens* mehr oder minder explizit in die Organi-

sation gesandt. Als besonders prominent konnten wir für den Gesamtkonzern folgende «Schlüsseleigenschaften» identifizieren:

- Flexibilität
- Integrationsfähigkeit (Kernkompetenzen)
- Internationalität
- Kooperationsfähigkeit
- Mobilität
- Systemfähigkeit
- Unternehmertum im Unternehmen

Alle befragten oberen Führungskräfte bestätigten uns, dass dies die zentralen, gewünschten Schlüsselbegriffe sind, und fügten nur in Ausnahmefällen noch einen hinzu (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit oder Kundennähe).

Zusammenfassend kann man sagen, dass es im Konzern ein Bewusstsein für als notwendig erachtete Eigenschaften und Fähigkeiten gibt. Sie sind auch Schwerpunkt und Rechtfertigung für eine Reihe von Projekten, die wir in unserer Sprache als *Eingriffe auf der Oberflächenstruktur* bezeichnen. Diese Projekte haben zum Ziel, im Sinne dieser gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten aktiv zu werden. Die Aufgabe, solche Projekte ausfindig zu machen, führt uns nun zum zweiten Schritt der vorgeschlagenen Vorgehensweise: Dort, wo Wandel eigentlich stattfinden müsste, wenn man von den getätigten Führungsinterventionen ausgeht, soll die Organisation auf ihre derzeitige Befindlichkeit hin untersucht werden, um darauf aufbauend *Soll-Ist-Differenzen zu identifizieren*.

2. Schritt

Diagnose der Befindlichkeit an «Orten des Wandels»

Für eine nähere Untersuchung haben wir zusammen mit dem Unternehmen sechs solcher «Orten des Wandels» ausgewählt:

1. Die *Bodan Software* ist eine 1991 erfolgte Ausgründung aus der *Dasa*. Sie war auf dem Gebiet der «wissensbasierten Systeme» tätig und wurde lange Zeit als Beispiel für «Intrapreneurship» im Konzern herangezogen.
2. Das *Center-Konzept* wurde 1992 bei Mercedes-Benz eingeführt. Ziel ist die Realisierung von Flexibilitäts-, Beschleunigungs- und Kostensenkungspotentialen.
3. Das *Executive Development Program* (EDP) der *Dasa* ist ein 1990 installiertes General-Management-Seminar mit Akzenten auf der Ausbildung zum «Unternehmertum im Unternehmen» sowie der Integration der Teilgesellschaften.
4. *Eurocopter* ist ein 1992 eingerichtetes Joint-venture zwischen den Hubschrauberbereichen der *Dasa* und *Aérospatiale*. Hauptziel ist die Erlangung einer im Wettbewerb kritischen Grösse.
5. Die *Intertraffic* hat die Aufgabe der Konzipierung und Realisierung integrierter Verkehrsmanagementsysteme. Sie wurde 1990 übergreifend als Beteiligung aller vier Konzernbereiche gegründet und ist heute direkt der Holding angegliedert.
6. Die *Temic* wurde 1992 als Joint-venture zwischen AEG und *Dasa* gegründet. Wesentliches Ziel ist die Bündelung der für den Konzern strategisch relevanten Fertigkeiten in der Mikroelektronik.

Wie diese Aufzählung der «Orten des Wandels» zeigt, kann jeder von ihnen direkt mit einem oder mehreren der genannten «Schlüsseleigenschaften» verknüpft werden (Abb. 2). Zweck der Analysen ist die oben angesprochene Diagnose der Befindlichkeit. Dazu haben wir uns für eine spezielle Methodik der Auswertung qualitativer Interviews entschieden, die geeignet ist, aus relativ wenigen Interviews

bereits allgemeingültige Werte, Regeln, Argumentationsmuster usw. zu erkennen. Im folgenden möchte ich auf einige der Beobachtungen kurz eingehen.

■ Es besteht ein *Timelag* zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur-anpassung

Zuerst sei noch einmal die obige Feststellung aufgegriffen, dass Daimler-Benz nach einer Phase signifikanter Eingriffe auf der Oberflächenstruktur nun wohl die Anpassung der Tiefenstruktur anstreben sollte. Diese Eingriffe auf der Oberflächenstruktur des Unternehmens – wie etwa die Unternehmenskäufe – waren zwar für jeden unschwer zu erkennen. Am Arbeitsplatz selbst allerdings waren diese Änderungen für die meisten Mitarbeiter auf den mittleren und unteren Ebenen über lange Jahre kaum wahrnehmbar. Auch wenn sich häufiger das Kästchen änderte, in dem man sich im Organigramm wiederfand, so hatte dies kaum Auswirkungen auf den betrieblichen Alltag. Und wenn die neuen Führungsinhalte einmal tatsächlich bis zur Mitarbeiterebene durchgedrungen waren und man auch noch bereit war, dies zur Kenntnis zu nehmen, so bestand noch immer die Divergenz zwischen diesen neuen Führungsinhalten und dem als unverändert empfundenen Verhalten der vorgelagerten Hierarchieebenen. Anders ausgedrückt: Man sah noch wenig Anlass, sein Verhalten an einer neuen Idee auszurichten.

■ Vieldeutigkeiten und Intransparenz

Die Destabilisierung des Unternehmens bei Initiierung des Wandels hat allerdings bewirkt, dass viele der über Jahre in ihrer Bedeutung präzisierten und ausgehandelten Orientierungsformeln durch neue Leitbegriffe ersetzt wurden. Über lange Zeiten bewährte Beziehungsgefüge und Argumentationsmuster verloren nach und nach ihre Gültigkeit. Dies passiert nun aber genau in der Situation, wo die Beteiligten und Betroffenen – aufgrund des Wandels – verstärkt nach Sicherheit und Ausrichtung in den Führungsaussagen suchen. Diese selbst sind jedoch noch weitgehend vage, abstrakt und vieldeutig. Auch sind die Erwartungen an die Führung keineswegs immer plausibel. So kam es recht häufig vor, dass Mitarbeiter paradoxerweise deutlich stärkere Vorgaben seitens des

Managements verlangten und gleichzeitig mehr Autonomie für sich und ihren Bereich beanspruchten.

Ähnlich widersprüchlich ist auch die Ausdeutung der oben erwähnten «Schlüsseleigenschaften». So konnten wir feststellen, dass sowohl horizontal – auf allen Ebenen – als auch vertikal bei der Kommunikation dieser Formeln sehr Unterschiedliches verstanden wurde, gleichzeitig aber stillschweigend davon ausgegangen wurde, dass über deren Auslegung weitgehend Einigkeit bestehe.

■ Zurückhaltung gegenüber Angeboten zur Integration des Konzerns

Wie bereits weiter oben erwähnt, besteht eine zentrale Ratio des Konzerns in seiner Integration. Betrachtet man dagegen die vielen sozial scheinbar akzeptierten Egoismen sowie das geäußerte Misstrauen gegenüber denjenigen, mit denen man eigentlich kooperieren sollte, so scheint Integration bzw. Kooperation zumindest bei denen, die sie praktizieren sollen, noch wenig erwünscht zu sein. Zum einen hat man derzeit genug Probleme mit den eigenen Geschäften. Zum anderen sieht man darin eine Einbusse an Eigenständigkeit, die man so lange als möglich von sich weisen möchte.

Hier sei generell auf das Risiko für Strategievorhaben hingewiesen, wenn Ziele verfolgt werden, zu deren Erreichen die kulturellen Voraussetzungen nur eingeschränkt gegeben sind. Wer Synergiepotentiale durch Eingriffe auf der Oberflächenstruktur realisieren will, ist auf die Kooperationsfähigkeit (auch im Sinne von Kooperationsbereitschaft) der Bereiche angewiesen, zwischen denen die Synergien realisiert werden sollen. Durch die funktionsbezogene Aufgliederung unserer Organisationen in den letzten 30 Jahren hat man allerdings *mehr Erfahrung darin gesammelt, wie man Kooperationen verhindert, als wie man sie zum Leben erweckt*.

Bevor nun im nächsten Schritt nach Schwerpunktprogrammen zur Transformation der Tiefenstruktur gesucht werden soll, sind nochmals die zentralen Erkenntnisse der Diagnose aus Schritt 2 zusammenzufassen:

- Es bestehen massgebliche *Timelags* zwischen den getätigten, teilweise revolutionären Änderungen der Oberflächenstruktur und der evo-

lutionären Anpassung der Tiefenstruktur.

- Die Organisation wird bei ihrer Suche nach Orientierung durch Interpretationsspielräume in bezug auf die zentralen Führungsinhalte aufgehalten. Diese Unklarheit herrscht auch bei den veränderten Spielregeln für die Zusammenarbeit im Konzern.
- In der Organisation findet man eine zurückhaltende Einstellung gegenüber den Integrationsversuchen, welche die gegenwärtigen Geschäfte beeinträchtigen.

3. Schritt

Festlegung von Schwerpunktprogrammen zur Transformation der Tiefenstruktur

Die Frage ist nun: Was könnte getan werden, um diese bestehenden Lücken zu verringern? Dazu werden drei Schwerpunktprogramme vorgeschlagen.

■ Operationalisierung der Vision

Man könnte sich zuerst einmal fragen, ob denn die Vision in der vorliegenden Fassung ihre Aufgabe nicht schon erfüllt hat: Über fast ein Jahrzehnt ist der Umbau des Konzerns dieser Formel gefolgt. Nun scheint dieser Umbau im grossen und ganzen aber abgeschlossen zu sein. Auf der Oberfläche ist der angestrebte Technologiekonzern errichtet worden! Nun bedürfte es vielleicht eher einer zweiten Fassung bzw. einer Präzisierung der Vision, die im klassischen Sinne die Steuerung der Geschäfte gestaltet. Sie muss für den, der ihr folgt, substantiell spürbar sein. Sie sollte erstens direkt mit den Problemen der Geschäfte zu tun haben, darf also nicht zu weit von der eigenen Tradition entfernt sein. Zweitens muss die Vision aber auch als sozial sinnvoll empfunden werden; das bedeutet, dass sie an die derzeitigen sozialen Beziehungsmuster zumindest anknüpfen muss.

Während in der ersten, destabilisierenden Phase des Konzernumbaus eine im Konzern breit abgestützte Visionsentwicklung aufgrund ihres unternehmerischen Charakters unrealistisch gewesen wäre, sollte man in der zweiten Fassung diesen Weg einschlagen. Es wird sich dann zeigen, welche Energie in den Leitsätzen enthalten ist.

■ Förderung gemeinsamer Ausdeutungen (*-shared understanding-*)

Weiter oben hatten wir festgestellt, dass zentrale Orientierungsformeln noch grosse Deutungsspielräume zulassen. Dies ist vorerst einmal nicht als Problem zu betrachten, da in Phasen des Anpassungsdrucks «ungerichtete» Variationen einen wesentlichen Baustein für die Veränderungsfähigkeit des Systems darstellen. Das, was uns oft als «blinder Aktionismus» erscheinen mag, ist zumindest in den frühen Phasen der Restabilisierung Voraussetzung, um überhaupt wieder zum Erfolg zu finden. Allorts und immer wieder müssen neue Wege beschritten werden, um nach und nach die bestehenden Deutungsspielräume einzugrenzen. Ein *«shared understanding»* neuer Orientierungsformeln kann also kaum durch das Einpauken vorgegebener Definitionen entstehen, sondern ist *Ergebnis gemeinsamer Erfahrungsprozesse und insbesondere auch deren Verarbeitung*. Erst aus dem Gedankenaustausch zu den neuen Orientierungsformeln kann so etwas wie ein gemeinsames Verständnis entstehen.

Somit ist dafür zu sorgen, dass zur Beschleunigung des Wandels die Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsam ausgedeutet werden. Seminare, Workshops, Lernarenen, Planspiele, Qualitätszirkel und andere Formen des gemeinsamen Diskurses können diese Funktion übernehmen.

■ Ausweitung der symbolischen Kommunikation

Die Steuerung des Wandels über eine Vision und Schlüsselbegriffe bedarf eines hohen Masses an «geeigneter» Kommunikation. Es fiel uns im Unternehmen auf, dass einerseits die mittleren Ebenen über eine unzureichende Vermittlung neuer Führungsinhalte klagten, obschon sie offensichtlich bereits einen recht grossen Teil ihrer Zeit für Kommunikationsaufgaben einsetzen.

Hierzu lässt sich verschiedenerlei sagen: Erstens wird häufig unterschätzt, welche *Nachhaltigkeit* erforderlich ist, um neue Kommunikationsinhalte beim Empfänger zu verankern. Immer und immer wieder muss die gleiche Botschaft gesendet werden, auch wenn die Führungskraft sich in dieser Sache schon fast selbst nicht mehr hören kann. Es ist besser, weniger umfangreich, dafür um so häufiger zu kommunizieren. Dabei

beeinflusst natürlich die Wahl des Mediums die Effektivität: Am wenigsten bringt die schriftliche Mitteilung, und am wirkungsvollsten ist das Gespräch.

Diese hohe Effektivität des persönlichen Gesprächs als Medium überrascht natürlich wenig. Dieses Wissen nützt aber nur etwas, wenn das Topmanagement auch die Zeit dazu hat. Geht es wie bei Daimler-Benz um Hunderttausende, die erreicht werden müssen, dann hat man es mit einem echten Problem zu tun. Nichtsdestotrotz müssen wir zunächst einmal vom Gedanken Abstand nehmen, dass eine wie auch immer erweiterte Kollektion bunter Hauszeitungen aus der Konzernzentrale es schaffen kann, die notwendigen Sinnzusammenhänge zu vermitteln.

Zweierlei scheint hier notwendig zu sein: Erstens müssen Symbole die Funktion der Sinnvermittlung übernehmen. Durch rituelle Interaktion zwischen Führung und Restorganisation muss die Grundorientierung glaubhaft vorgelebt werden. Die symbolische Kommunikation stellt dann das Pendant zur argumentativen Verständigung im direkten Dialog dar. Wie wir wissen, sind Phasen fundamentalen Wandels durch hohe Unsicherheit und Vieldeutigkeit geprägt. In solchen Situationen suchen Menschen nach Symbolen, die ihnen helfen, den Sinn dessen zu entdecken, was neuerdings von ihnen verlangt wird und was rein rational nicht ausreichend verständlich ist.

Mit symbolischer Kommunikation soll demnach indirekt Einfluss auf die Tiefenstruktur genommen werden. So könnte man sich vorstellen, dass der Vorstandsvorsitzende etwa einmal pro Woche im «Daimler-Benz-Fernsehen» interessante Fälle gelebter Integration mit ihren Akteuren vorstellt – natürlich nicht nur hinsichtlich der Sonnenseiten. Oder aber dass er an dieser Stelle zu einem aktuellen Problem alle Mitarbeiter fragt, ob irgend jemand in diesem grossen Konzern eine Lösung wüsste. Damit eine derartige symbolische Kommunikation nicht ins Leere geht, sondern zur Befindlichkeit der Organisation passt, könnte man sich im Vorfeld wiederum der oben angesprochenen Diagnosetechnik bedienen.

Genausowenig, wie nun das Topmanagement mit jedem direkt kommunizieren kann, kann es bei jedem Interessenkonflikt schlichtend eingreifen. Episoden fundamentalen Wandels sind nun aber gerade auch dadurch gekennzeichnet, dass es zu einer Vielzahl

solcher Interessenkonflikte zwischen den am Wandel beteiligten Anspruchsgruppen kommt. Hier geht es dann darum, diese grundsätzlichen Spannungsfelder herauszuarbeiten, sie öffentlich zu benennen und ausgewählte Verhandlungen symbolisch zu moderieren. Damit kommen wir zum vierten Schritt der vorgeschlagenen Vorgehensweise.

4. Schritt

Suche nach Ausgleich zentraler Dilemmata

Für Prozesse radikalen Wandels scheint es also typisch zu sein, dass die Führungskräfte sich immer wieder in fundamentalen Zwangslagen befinden: Egal, wie sie sich verhalten, es wird immer mindestens eine Interessengruppe geben, die sich benachteiligt fühlt. Typisch war z.B. das Dilemma zwischen dem Integrationsauftrag im Sinne des Gesamtkonzerns und der Vorgabe, dass man als ein im Wettbewerb stehendes Profitcenter erfolgreich abschneiden muss.

Beides sind Erwartungen, die seitens der Holding formuliert wurden und zuerst einmal paradox, also in sich widersprüchlich, sind, auch wenn sie für sich genommen «vernünftig» scheinen.

Nun war weiter festzustellen, dass viel Zeit und Energie darauf verwendet wird, sich für eine der beiden Seiten des Dilemmas stark zu machen: Um «Klarheit» zu schaffen, plädiert man für eine der beiden Seiten und opponiert gegen die andere.

Auf diese Weise wird viel Energie verschwendet. Dadurch, dass es für beide Seiten des Dilemmas gute Gründe gibt, sollte die vorhandene Energie nicht in «Entscheidungskämpfe» für einen der beiden Pole investiert werden. Produktiver ist es, Dilemmata dort zu akzeptieren, wo es unter den verschiedenen Betrachtungsperspektiven durchaus angebracht ist, widersprüchliche Taktiken gleichzeitig zu verfolgen.

Phasen des Wandels sind eben dadurch gekennzeichnet, dass in der Vergangenheit erfolgreich ausgehandelte Dilemmata sich nicht mehr im Gleichgewicht befinden, sich also in veränderter Form neu stellen. Hier muss nicht entschieden, sondern vor dem Hintergrund der Interessenlagen neu verhandelt werden. Dabei darf man sich nicht vorschnell mit beque-

men Kompromissen zufriedengeben, sondern muss über die positive Umdeutung eines Dilemmas nach einer synergetischen Lösung suchen.

Zusammenfassung und Ausblick

Zweifelloos ist Daimler-Benz, wie viele andere Unternehmen derzeit auch, in die Komplexitätsschere seiner eigenen Entwicklung geraten: Auf der einen Seite nahm die Komplexität des Unternehmens extrem zu; dies wurde durch die Diversifikation aus dem Fahrzeugbereich heraus bewusst selbst verursacht; hinzu kommen aber auch noch teilweise überraschende Entwicklungen in einzelnen Branchen.

Auch wenn sich bereits vieles geändert hat, kann der Wandelprozess noch keineswegs als abgeschlossen betrachtet werden, wobei dies sicher je nach Unternehmensbereich unterschiedlich zu beurteilen ist. Der Mercedes-Benz-Vorstandsvorsitzende Werner glaubt, dass man es «bei weitem noch nicht geschafft» habe.

Es ist hinreichend bekannt, dass wir uns, je komplizierter die uns umgebende Welt wird, um so mehr um den einzelnen in der Organisation kümmern müssen. Die Veränderungsbotschaft muss ihn im Kopf und im Herzen erreichen, sonst werden wir nicht zu Spitzenleistungen, zu wahrer Virtuosität fähig sein. Es ist also davon auszugehen, dass es in Zukunft zu einer deutlichen Verstärkung der Aktivitäten auf der Verhaltensseite kommen muss, was die radikalen Rationalisierungsmassnahmen sicher nicht erleichtern werden. Arbeitsproduktivität hat eben nur begrenzt etwas mit Organisationsproduktivität zu tun.

Es wird aber auf Dauer auch nicht ausreichen, dass man sich mit grosser zeitlicher Verzögerung zu den bereits verabschiedeten Sachfragen mit den Verhaltensfragen auseinandersetzt. Vielmehr verlangt ein *Management fundamentalen Wandels* die zeitliche, räumliche und inhaltliche Einheit von Sach- und Verhaltensdimension: Geplante Führungsinterventionen müssen auf ihre organisatorischen Voraussetzungen hinterfragt werden; Massnahmen der Organisationsentwicklung sollten auf ihre Tauglichkeit gegenüber den betroffenen Geschäften überprüft werden.

Um auf Daimler-Benz zurückzukommen: Diese Umbruch- und sicher

auch Krisensituation stellt zugleich eine grosse Chance wie auch eine grosse Bedrohung dar. Wenn es das Unternehmen schafft, auf der Ebene der Tiefenstrukturen aus den Erfahrungen im Umgang mit dieser grossen Wandelepisode zu lernen, also die *eigene kollektive Wandlungsfähigkeit grundsätzlich zu verbessern*, dann hat es sich damit eine Art Kapital geschaffen, welches nachhaltigere Wettbewerbsvorteile ermöglicht als die meisten Technologien, die man beherrscht. Gelingt dies aber nicht, etwa indem man negative Wandel Erfahrungen systematisch «unter den Teppich kehrt», dann ist Daimler-Benz für zukünftige Wandelherausforderungen zu langsam und zu unbeweglich. □

Anmerkungen

Vgl. zu einer ausführlicheren Darstellung: P. Gomez/G. Müller-Stewens: Corporate Transformation, in: P. Gomez/D. Hahn/G. Müller-Stewens/R. Wunderer (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden 1994, S. 135-198;

sowie G. Müller-Stewens: Fundamentaler Wandel hoch-komplexer Organisationen: zur Anschlussfähigkeit von Führungsinterventionen am Beispiel Daimler-Benz, in: G. Müller-Stewens/J. Spickers: Wandel unternehmerisch bewältigen, Wiesbaden 1994

Résumé

Ce que nous présentons ci-dessous est un élément de notre projet de recherche «New Winners?». Nous analysons là, conjointement avec d'autres universités, le comportement d'entreprises face aux phases d'un changement fondamental. Notre groupe de recherche s'est concentré sur Daimler-Benz.

Summary

This article is a constituent part of our research project «New Winners?». Conducted in close cooperation with other international universities, it reports on the results of our investigations concerning the manner in which companies behave in phase of fundamental change. In this particular case, our research team concentrated on Daimler-Benz.



Nummer 10/1994
63. Jahrgang

io Management Zeitschrift
Zürichbergstrasse 18
Postfach, CH-8028 Zürich
Telefon 01/632 08 01
Fax 01/632 08 22

Führung im Wandel – das Management des Wandels	19
Es bedarf eines konsequenten und sensiblen Managements <i>Helmut O. Maucher</i>	

Wie bringt man die Veränderungs- botschaft zum Mitarbeiter?	24
Im Rahmen des Forschungsprojektes «New Winners?» untersuchte das Institut für Betriebswirtschaft der HSG auch Daimler-Benz <i>Günter Müller-Stewens</i>	

Weiterbildung als Auslöser von Innovationsimpulsen für die Praxis	30
Bericht eines Doktoranden aus Brasilien an der ETH Zürich <i>Eginaldo S. Kamata</i>	

Kooperation der Wissenschaften – ein Weg zu humanem Dasein	35
Die Lösung der heutigen, komplexen Probleme erfordert einen Kurswechsel im Bildungswesen <i>Beat Sitter-Liver</i>	

Strategische Planung im Strafvollzug	39
In Projekten des Kantons Basel-Stadt und für die Anstalten Witzwil wurde die Strategische Wertanalyse (SWA) eingesetzt <i>Michael Quetting</i>	

Berichte aus Japan	
<i>Franz Metzger:</i> Japan: Nach Jahrzehnten Erfolg in der Krise	43
<i>Helmut Agustoni:</i> Denkanstösse aus dem Land der aufgehenden Sonne	45
<i>Fritz Eggimann:</i> Japanische Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft	47
<i>Rudolf Zurflüh:</i> Japan: Die Mitarbeiter sind Mitgestalter	49

Kostenbewusstsein und Marktorientierung in Unternehmen des Mittelstandes	59
Eine Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, deckte methodische und organisatorische Schwachpunkte im Management von deutschen Unternehmen auf <i>Hans-Jörg Bullinger und Joachim Frech</i>	

Marktorientierte Kosten- und Qualitätsziele gleichzeitig erreichen	63
Welche Möglichkeiten bietet die simultane Anwendung von Target Costing und Quality Function Deployment (QFD)? <i>Thomas M. Fischer und Jochen Schmitz</i>	

Bewertungssystematik für Make-or-Buy-Entscheidungen in der Forschung	69
Sie hat sich in der Konzernforschung der Hilti AG seit rund einem Jahr vollumfänglich bewährt <i>Wolfgang F. Haller und Rudolf Tockner</i>	

Vor 25 Jahren: Das Peter-Prinzip	74
Sind die von Laurence J. Peter und Raymond Hull angestellten Beobachtungen auch heute noch gültig?	

Ernüchterung beim computer- gestützten Problemlösen	75
Eine breite Übersicht enthüllt, dass CPLM hauptsächlich in Spezialbereichen eingesetzt werden <i>Werner Hürlimann</i>	

Effizienzsteigerung der Softwarequalitätssicherung	80
Mittels Risikoansatz und geeigneter Organisation <i>Gregor Frey</i>	

Unser Titelbild

wurde im Rahmen eines Jahreszyklus für die io Management Zeitschrift von Ursi Spaltenstein (Umiken/Brugg) konzipiert und entworfen und von Peter Blättler (GAD Graphika AG, Emmenbrücke) gestaltet und umgesetzt.
Das Oktoberbild

VERWANDLUNG

symbolisiert die Ausweitung des inneren Raumes. Herbstfrieden liegt über der Landschaft. Die Natur zeigt sich als Künstlerin im letzten Aufleuchten der Farbenspiele, doch im Umwandlungsprozess zieht sich das Leben ins Innere zurück. Was nach oben will, muss seine Verankerung in der Tiefe haben.

RUBRIKEN

Leser schreiben	5
Software/PC-Markt Hans-Rudolf Rinderknecht: orbit 94: Neuheiten	8
Impressum	16
Weiterbildungskalender	17
Der Arzt spricht Dr. med. Peter Meier-Schlittler: Neues Krankenversicherungsgesetz: Blüte der Gefälligkeitsdemokratie	51
Konjunktur Günther Greulich: Weltkonjunktur: Gefestigte Entwicklung Schweiz: Lebhaftes Binnennachfrage als Konjunkturstütze	54

Software/PC-Markt Hans-Rudolf Rinderknecht: Was steckt hinter dem TonerJet?	56
Die lockere Seite Lasker Merlin: These are the days...	58
Bücher	85
Für Ihre Dokumentation	91
Zeitspiegel Andreas Jetzer-O'Connors: Macht und Ohnmacht in der Informatik	95
Gesellschaft und Wirtschaft	97
Was mich bewegt Dr. Emil Kowalski: Ein kollektives Misstrauentraining von epochalen Ausmassen...	98