

Müller, Stewens, Günter/Scholl, Hartmut: Dezentralität und Wandel:  
Skizzen zu einem veränderten Führungsverständnis, in: Klimecki,  
Rüdiger/Remer, Andreas (Hrsg.), Personal als Strategie, Luchterhand,  
Darmstadt 1997, S. 121-135

# Dezentralität und Wandel

Skizzen zu einem veränderten Führungsverständnis

Günter Müller-Stewens und Hartmut Scholl

Von Organisationen wird heute ein erheblicher Grad an »Verflüssigung« ihrer Strukturen erwartet: Netzwerke, Cluster, adhocratische oder auch virtuelle Organisationen signalisieren Versuche, den sich aus der Zusammenführung dieser beiden Entwicklungslinien – interner Dezentralisierung und externer Stabilisierung – ergebenden Organisationsformen Namen zuzuordnen. Diese durch die gemeinsame Philosophie der »losen Kopplung« gekennzeichneten Systeme stellen aus heutiger Sicht vielversprechende Kandidaten auf der Suche nach neuen Formen des Wirtschaftens an der Schwelle zum 21. Jahrhundert dar.

Gleichzeitig ist mit diesen neuen Strukturformen i. a. ein erheblicher Verlust an Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten verbunden. Die Gefahr einer Suboptimierung des Systems entsteht. Dieses Spannungsfeld zwischen dem dezentralen Autonomiewunsch und -auftrag sowie der Notwendigkeit zur Wahrung gesamthafter Interessen ist mit klassischen Führungsmethoden kaum bearbeitbar. Deshalb sollen im folgenden einige explorative Überlegungen zu einem neuen Führungsverständnis in dezentralen Systemen angestellt werden.

## Gliederung

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Freiräume öffnen und Integration gewährleisten .....                | 122 |
| Dezentrale Führung. Von Seglern und Rennfahrern .....               | 123 |
| Tugenden zukünftiger Führung: Die Organisation als »Königin«? ..... | 125 |
| Gefragt: Diagnostische und moderate Kompetenzen .....               | 127 |
| Wandel im Sinne eines »transformativen Recyclings« .....            | 128 |
| Zukunftsfähigkeit im Spannungsfeld von Glauben und Zweifeln .....   | 131 |
| Akzente der Personalarbeit .....                                    | 134 |

## Freiräume öffnen und Integration gewährleisten

Welche grundsätzlichen Aufgabenfelder für die Führung zeichnen sich in einem solchen Kontext ab? Zunächst einmal scheint es darum zu gehen, die zentrifugalen Energien – die sich daraus ergeben, daß die autonomen Einheiten bemüht sind, ihre neu entstandenen Freiräume zu nutzen – zum Wohle des Gesamten zu kanalisieren. Bei diesem mehr rezeptiven Element der Führung geht es auch um die *Katalyse* dezentraler Prozesse, die man aus einer zentralen Sicht als besonders wünschenswert erachtet.

Die Gesamtführung muß aber auch dort in *Aushandlungsprozesse* mit den Teileinheiten eintreten, wo sie Entwicklungen sieht, die für das Ganze zu einem »Nettoschaden« werden könnten. Tatsächlich ist in der Praxis bei der Einführung von dezentralen Strukturen oft zu beobachten, daß die Teileinheiten sich expliziter aus- bzw. abgrenzen wollen als erwartet. Möglichst schnell will man seinen eigenen Weg gehen: Bereits zum nächstmöglichen Termin will/plant man dann außerhalb des bisherigen Wirtschaftsverbundes beschaffend oder anbietend tätig zu werden; zugerechnete Kosten versucht man möglichst umgehend vertikal oder horizontal zu verlagern etc. Ein solches Vorgehen wird natürlich durch die Einheiten forciert, die für sich einen Markt sehen, während die anderen weiter um eine stärkere Anlehnung bemüht sind.

Die Crux aus Gesamtverbundssicht besteht hingegen häufig darin, daß wesentliche Erfolgspotentiale vor allem aus der Überwindung von Schnittstellen zwischen den Einheiten resultieren. Verschiedene Beispiele lassen sich hier anführen: Sei es die Forderung nach einer Beschleunigung von Leistungserstellungsprozessen (z. B. »Faster time to market«-Programme) oder auch die Erschließung neuer Geschäfte, die erst aus der Integration bisher getrennter Technologien entstehen (z. B. »Multimedia«) bzw. aus der Geschäftsfeld-übergreifenden Implementierung eines Profilierungsansatzes resultieren. Neben die obige Katalysekompetenz tritt also noch die *Orientierungs- und Synergienkompetenz*: Seitens der Führung werden dort gemeinsame Programme in die Gesamtorganisation aktiv eingesteuert, wo man einen Nutzen in einer gesamthafter Bearbeitung sieht. Diese Vorteile können sich z. B. aus der Einrichtung von Lernplattformen ergeben, wo durch Erfahrungsaustausch die initiierten dezentralen Veränderungsprozesse beschleunigt werden.

Natürlich werden die Einheiten vor ihrer »Teilnahmeentscheidung« die substantiellen Anreize den erwarteten Belastungen gegenüberstellen. Mehrwert kann für sie inhaltlich durch eine Sinn- oder Themenidee als neue Orientie-

rungsgröße entstehen (z. B. aktuell das Thema »Service« in der dritten Welle bei General Electric) oder aber durch die Übernahme bestimmter Prozeßverfahren (z. B. das Design von Wandelprojekten zur Prozeßoptimierung).

Wichtig ist, daß die zentrale Führung in diesen Kompetenzen auch eine neue Basis sieht, über die sie ihren Machtanspruch zu legitimieren vermag. Wird nämlich kein Substitut für die verloren gegangene Macht über die Verantwortungsbereiche der dezentralen Einheiten gefunden, dann werden die dortigen Leitungen oft weiterhin massiv hierarchisch beeinflusst – nun aber in einer sublimen Form, die als »illegitim« empfunden wird. Die Profit-Center-Leiter sollen sich wie »Unternehmer im Unternehmen« verhalten – man läßt sie aber nicht. Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß auch die sich bislang für Führung verantwortlich fühlenden Mitarbeiter bei der Aushandlung eines neuen Führungsverständnisses Unterstützung finden sollten, da sonst demotivierende Direktinterventionen die Konsequenz sein werden.

Zusammenfassend kann hier gesagt werden, daß die sich abzeichnende Forderung, sowohl Freiräume zu öffnen als auch Integration zu gewährleisten, eines der wichtigen aus einer ganzen Reihe von Dilemmata ist, denen sich die Unternehmensleitung in zunehmendem Maße ausgesetzt sieht. Stellt sie sich erfolgreich diesem Dilemma, dann entsteht daraus eine *prozeßbasierte Identitätsstiftung* für das Unternehmen. Der geschaffene Mehrwert wird erkannt und anerkannt.

## Dezentrale Führung: Von Seglern und Rennfahrern

Betrachtet man die Steuerungsmöglichkeiten einer Unternehmensführung in dezentralen Systemen, in denen Macht mehrgipflig und je nach Themenbezug wechselnd verteilt und unterschiedlich basiert ist, dann scheint es drei Ebenen der Einflußnahme zu geben:

- Die dezentralen Einheiten verfügen über eine bedingte Souveränität. Sie haben das Recht, Nein zu sagen. Die zentrale Führung kann ihnen jedoch im Konfliktfall mit »Eigentümer«-Sanktionen drohen, wie etwa der Desinvestition des Geschäftsfeldes. Dort wo Sanktionspotentiale bestehen, kann eine Führung auch weiterhin einen *direkten Führungsanspruch* wahrnehmen. Bleibt man beim obigen Beispiel, so kann eine Zentrale eine gewisse Mindestverzinsung des in den dezentralen Einheiten gebundenen Kapitals als Steuerungsgröße verwenden.

- Dann wird es Gebiete geben, wo sich die dezentralen Einheiten darauf geeinigt haben, daß man Vorteile erzielt, wenn diese Gebiete im *Konzern zentral bearbeitet* werden. Beispiel sind hier die besseren Kapitalmarktkonditionen bei einem zentralen Cash-Management.
- Dort wo aber keine direkte Führung mehr möglich ist, wird zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten eine Liste der »*genehmigungspflichtigen Entscheidungen*« (z. B. Bestellung der Profit-Center-Leitung) vereinbart. Die Unternehmensleitung nimmt in diesen Fällen dann eine Art »Aufsichtsratsfunktion« ein.
- Weiter kann aber die Zentrale auch immer wieder mit neuen *Kooperationsangeboten* und verantwortlicher Übernahme der »Themenführerschaft« an die dezentralen Einheiten herantreten, und sie zu einem Mitmachen zu gewinnen versuchen. Dies kann das Einsteuern neuer Themen ebenso betreffen wie das »*MakeIt*« von Themen, die bereits in einzelnen Einheiten bearbeitet werden, wo man aber Synergiepotentiale für mehrere Einheiten sieht. Auch kann es sich hier um Best-practice-Fälle handeln. Die zentrale Leitung nutzt in diesem Fall ihre Übersicht über das Gesamtunternehmen, um andere Einheiten auf derartige Transfer-Vorteile aufmerksam zu machen.

Dort also, wo Integration erreicht werden soll, gleichzeitig die direkten Eingriffsmöglichkeiten jedoch erodieren, wird Erfolg also entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, *mit* den Kräften des Systems statt gegen sie zu arbeiten. Die Tugenden eines Seglers, der Strömungen und Winde für die Realisierung seines Kurses zu nutzen weiß – und sich lieber kreuzend dem Hafen nähert, als gegen die Elementarkräfte anzusteuern – scheinen vielversprechender zu sein, als die Steuerungsphantasien eines Formel-1-Fahrers.

Den Kurs des »Gesamtschiffes Unternehmen« vorauszusagen oder gar zu beeinflussen, ist um ein vielfaches schwieriger als es sich im Falle der Metapher darstellt. Denn während physikalischen Gesetzen unterliegende Kräfte wie Windstärke und -richtung ganz erheblich die Ereignisse auf dem Segelboot determinieren, speisen sich die »Elementarkräfte in sozialen Kontexten« aus Quellen, die einer direkten Steuerung nur sehr begrenzt zugänglich sind. Viele der handlungsleitenden Aspekte in Organisationen wie Begeisterung und die damit einhergehende Bereitschaft Neues anzunehmen, aber auch Ablehnung und der häufig zu beobachtende Rückzug bzw. Widerstand sind vornehmlich von dem bestimmt, was aus Sicht des Individuums oder der Gruppe als »wirklich« und »wahr« unterstellt wird.

Gerade in einer Welt des losen Koppelns nehmen die Deutungsspielräume aller Ereignisse und Handlungen erheblich zu. Die aus der Distanz der Füh-

rung scheinbar unverständlichen, irrationalen Entwicklungen erklären sich dann häufig daraus, daß in den dezentralen Einheiten (Kirsch, 1997, S. 579, spricht hier von »eigensinnigen Aktionszentren«) ganz eigene Logiken, Interessen sowie Regeln entstanden sind und als »vernünftig« unterstellt werden. Entscheidende Handlungsgrundlagen in den Teileinheiten stellen sich damit nicht mehr objektiv und im Unternehmen als weitgehend geteilt dar, sondern haben vielmehr nur noch eine subjektive bzw. gruppenbezogene Gültigkeit und vielleicht auch Bekanntheit. »Problemdefinitionen«, »vorliegende Handlungsspielräume«, »gültige Selektionskriterien« und ableitbare »Erfahrungen« sind spezifische Auswahl aus einem Spektrum möglicher Deutungen, sind »Ist-Sachen« im wörtlichen Sinne.

Es läßt sich in diesem Zusammenhang erahnen, daß der Prozeß des Führens und Veränderns in polyzentrischen Systemen eine ganz neue Dimension erlangt. So geht es zunächst einmal mit Bezug auf das einzelne System darum, dessen Fähigkeit auszubauen, bestehende Regeln und Wirklichkeitsverständnisse zu hinterfragen, sowie neue Sichtweisen zu entwickeln. Gleichzeitig bleibt es für die Führung weiterhin eine zentrale Aufgabe, die aus dem Überblick über das Ganze resultierenden Erkenntnisse bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt transparent zu machen und in die »Wirklichkeiten« der dezentralen Unternehmenseinheiten hineinzutragen. Darin liegt auch eine besondere synergetische Chance solcher dezentralen Organisationsformen.

### Tugenden zukünftiger Führung: Die Organisation als »Königin«?

Für die Führung geht es damit letztendlich um ein angemessenes Managen des Gesamtprozesses: einer – auch katalytischen – Unterstützung der Teilsysteme beim Aufwirbeln neuer Optionen einerseits und einer gewissen dramaturgischen Virtuosität bei der Handhabung des sich anschließenden Selektionsprozesses andererseits. Denn es ist damit zu rechnen, daß der in seiner Vielfalt, aber auch in seiner Widersprüchlichkeit reichhaltigere Führungsinput eine gesamtkonforme Selektion solcher potentiellen Entwicklungspfade nicht einfacher macht.

Welche zentralen Prozesse kommen nun in einem solchen Szenario zum Tragen? Was wären die erforderlichen Grundtugenden der Führungskräfte? Wäre es – angesichts der wohl eher bescheidenen direkten Steuerungs- und Planungsmöglichkeiten komplexer Organisationsgefüge – nicht vielleicht ein vielversprechender Analogieschluß, im Umgang mit der Organisation stärker all die Erkenntnisse zu nutzen, die im letzten Jahrzehnt hinsichtlich

des Umgangs mit den Kunden entwickelt wurden? Stellte man tatsächlich dem »König Kunden« für 24 Stunden versuchsweise eine »Königin Organisation« an die Seite, ließen sich wohl interessante Ideen für ein Management in der Organisationswelt des 21. Jahrhunderts entwickeln.

Eine permanente »Organisationsforschung« mit dem Ziel, die Interessen und Befindlichkeiten der dezentralen Einheiten transparent zu machen, unterschiedliche Stimmungstrends an die Oberfläche zu bringen usw. wäre ebenso selbstverständlich, wie es heute etwa eine solide Marktforschung ist. Würde man analog zur im Marketing bekannten Betonung von Pull-Strategien gegenüber Push-Aktivitäten vielleicht versuchsweise einmal in Dimensionen einer »Ver-Führung« (im positiven Sinne) statt Führung denken, könnten sicherlich interessante Erkenntnisse abgeleitet werden.

In der nachfolgenden Abbildung sind eine Reihe weiterer Optionen für einen Perspektivenwechsel skizzenhaft angedeutet.

| gegenwärtige Begriffe                                               | zukunftsorientierte Begriffe                                     |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ... zur Strukturierungs- und Organisationsphilosophie               |                                                                  |
| • eindeutige Strukturen & klare Grenzen                             | • Wolken & Cluster                                               |
| • Spezialisieren und Fragmentieren                                  | • intelligente Vernetzung, lose Kopplung                         |
| • Verfahrens- und Ablaufintegration                                 | • ziel- und sinnbezogene Kopplung                                |
| • statische Hierarchien                                             | • fließende und polyzentrische Systeme                           |
| ... zum Planungs- und Kontrollverständnis                           |                                                                  |
| • das Gesamte steuernd                                              | • die Autonomie der Teile kanalisierend                          |
| • auf ein Ziel fixiert                                              | • verschiedenen Zielen gegenüber offen bleibend                  |
| • gegenüber organisatorischen Einheiten: »Strategien-Kolonialismus« | • gegenüber organisatorischen Einheiten: »Hilfe zur Selbsthilfe« |
| • Sicherstellung der Umsetzung                                      | • Sicherstellung der Anpassung                                   |

| gegenwärtige Begriffe                                | zukunftsorientierte Begriffe                                          |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ... zum Kommunikations- und Managementstil           |                                                                       |
| • Monologe und Imperative                            | • Dialoge und Diskurse                                                |
| • Antworten                                          | • Fragen                                                              |
| • formellhaft-geschlossene Kommunikation             | • metaphorisch-offene Kommunikation                                   |
| • Worte                                              | • Texte und Grammatiken                                               |
| • Substantive                                        | • Verben und Gerundien                                                |
| • Manager als Entscheider bzw. Komplexitätsproduzent | • Manager als Historiker bzw. Helfer bei der Komplexitätsverarbeitung |

### Gefragt: Diagnostische und moderate Kompetenzen

Insgesamt läßt diese Skizzierung vielleicht erahnen, welche interessante neue Aufgaben sich hier denjenigen stellen, die für die Entwicklung des Ganzen verantwortlich zeichnen. Die Fähigkeiten, auf die es hierbei ankommen wird, lassen sich mit zwei Begriffen bündeln: diagnostische und moderate Kompetenz. *Diagnostische Fähigkeiten* bedarf es insofern, als es gilt »lokale Theorien«, Stimmungslagen, Deutungsspielräume, Befindlichkeiten usw. als »Standpunkte« der Akteurskonstellationen in der Unternehmung zu erkennen. *Moderative Fähigkeiten* zielen im zweiten Schritt darauf ab, durch das Stellen geeigneter Fragen und das Geben von Hilfestellungen beim Entwurf der Antworten die Selbstentwicklungsfähigkeit der Teile zu stärken, aber auch Herausforderungen, die sich aus der Gesamtsystemperspektive ergeben, in die »Wahr-Nehmungen« und »Wirklichkeiten« der dezentralen Einheiten hineinzutragen sowie letztendlich mit Geschick konkretes Handeln in Gang zu bringen.

Daß ein erfolgreiches »Ver-Führen« aber auch Tugenden wie Kreativität und Sensibilität verlangt, zeigen berühmte Beispiele an unermuteten Orten. Brillant beispielsweise Odysseus, dessen Idee des Trojanischen Pferdes sicher eine auf feiner Beobachtungsbasis basierende List zur Bezwingung der stolzen und scheinbar uneinnehmbaren Stadt Troja darstellte. Nicht minder überzeugend auch Tom Sawyer, der sich mit Phantasie der Aufgabe, Tante Polly's Gartenzaun zu streichen, zu entziehen vermag. Diese beiden könnten sich vielleicht mehr als Leitfiguren des Managers der Zukunft eignen als Hannibal und Herkules. Dieses »Sich-Einlassen« auf

Führungsangebote in Zeiten des Wandels weist aber auch einige Besonderheiten auf, derer man sich als Führung bei der Prozeßgestaltung bewußt sein sollte.

### Wandel im Sinne eines »transformativen Recyclings«

Die Erfahrungen der Praxis hinsichtlich der Gründe für den Erfolg und Mißerfolg von Strategien legen nahe, daß die externe Plausibilität nicht der einzig relevante Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie ist, sondern ein mindestens ebenso hoher Stellenwert einerseits der Frage der Anschlußfähigkeit an den internen Kontext sowie andererseits dem eigentlichen Prozeß des Herbeiführens der neuen Konfiguration zukommt.

Die vorgenannten Ausführungen lassen erkennen, daß die Herausforderung einer Förderung der Zukunftsfähigkeit in einem komplexen Organisationsgefüge nicht zu unterschätzen ist. Mit der nachstehenden Skizze eines Veränderungsprozeßverständnisses im Sinne eines »transformativen Recyclings« soll eine Heuristik angedeutet werden, die dieser Komplexität Rechnung trägt. Bereits die Bezeichnung »transformatives Recycling« signalisiert die beiden entscheidenden Merkmale dieser Betrachtungsweise: Zum einen geht es um »Transformation« im Sinne einer nachhaltigen, signifikanten und dauerhaften Veränderung der etablierten Denk- und Handlungsströme. Der Begriff des »Recycling« zum anderen soll zu einer bestimmten Einstellung gegenüber der Organisation und dem Interventionsprozeß aufrufen und zwar zur Ausleuchtung des möglichen Handlungsspielraums im System. Während der letztgenannte Aspekt stark an den Ideen der Organisationsentwicklungsschule anknüpft und damit eher inkrementale Veränderungen in Aussicht stellt, setzt der Begriff der Transformation das Anspruchsniveau in Hinblick auf das Ausmaß der gewünschten Veränderung hoch.

Hinsichtlich der Generierung von Möglichkeiten gangbarer Transformationspfade sei insbesondere auf den *Zusammenhang* zwischen der bislang gewählten *Betrachtungsperspektive* und der *daraus gewonnenen Erkenntnis* (einschließlich damit verbundener Entscheidungen etc.) hingewiesen. Schon in den kulturellen Artefakten eines sozialen Systems, wie z. B. der Sprache, sind entscheidende, unsere Perzeptionen prägende Grammatiken abgelegt. Im Umkehrschluß könnten z. B. angereicherte oder ausgewechselte »Sprachspiele« etwa in Form neuer Modelle und Typologien oder veränderte Grammatiken etwa im Sinne eines neuen »In-Beziehung-Setzens« als relevant erachteter Zusammenhänge dazu beitragen, daß sich hinsichtlich des Lösungsprogramms Spielräume öffnen. Neues soll dort möglich werden, wo bislang

die Perspektiven nicht zuletzt als Folge eines »Absolutismus der Wirklichkeit« (Blumenberg 1986) verengt blieben.

Die Fähigkeit, gangbare Pfade für einen unternehmerischen Wandel ausfindig zu machen, hängt demnach stark mit der Anzahl der durch die Akteure erkennbaren Optionen zusammen. Diese Optionenauswahl wird durch die Perspektiven, mit denen man auf eine Organisation schaut, konditioniert. Perspektive und Erkenntnis sind damit schicksalhaft miteinander verbunden. In diesem Sinne kann es als eine zentrale Aufgabe der Führung betrachtet werden, permanent die *Vielfalt der dem System zur Verfügung stehenden Optionen des Sehens anzureichern*. Ein vielversprechender Weg, zusätzliche Optionen zu generieren, besteht darin, das aus einer Vielzahl von einzelnen Teilmustern bestehende Gesamtbild durch geänderte Modelle, Typologien und Grammatiken neu in Beziehung zu setzen und so Spielräume zu öffnen, in denen Neues möglich wird.

Dieser einer Dekonstruktion und anschließender Rekonstruktion vergleichbare Prozeß erlaubt von seiner zugrunde liegenden Betrachtungs- und Gestaltungsphilosophie interessante Analogien in die Bereiche der Literatur, der Architektur sowie gerade auch der Gegenwartskunst im Allgemeinen. Ein plastisches Beispiel stellen in dieser Hinsicht die Arbeiten der österreichischen Künstlerin Valie Export dar. Das Prinzip der von ihr zu Themen wie der Rolle der Frau in der Gesellschaft etc. erarbeiteten »medialen Annahmen« basiert auf eben dieser Abfolge. Zunächst wird die empfundene Wirklichkeit in ihre Einzelteile zerlegt (»split reality«) und diese dann andersartig – insofern vielleicht einem »Recycling« vergleichbar – zusammengeführt, wodurch letztlich veränderte Wahrnehmungen möglich werden.

Doch woher kommen in der Praxis die neuen Arten des Sehens? Ein erheblicher Stimulus für neue Sichtweisen resultiert aus dem Umfeld des Systems, das ist eine Erfahrung nicht nur der Managementlehre. Selbst wenn Ethnologen – von Neugier auf das Fremde getrieben – zu fernen Kulturen aufbrechen, lösen die heimgesandten Berichte immer auch Prozesse des Nachdenkens über die eigene Kultur aus. Auseinander gehen allerdings die Vorstellungen, in welchem Umfang und in welcher Art diese Austauschprozesse zwischen einem System und seiner Umwelt bestehen. Über Marktforschungsanstrengungen, Wettbewerbsanalysen, Suchfeldkonzepte, bis zur gegenwärtigen Euphorie für den Benchmarking-Gedanken, sind in der Betriebswirtschaftslehre zahlreiche Konzepte zur *Professionalisierung der Beobachtungsfähigkeit des Systems »Unternehmung« für sein Umfeld* erarbeitet worden.

Ein entscheidender zusätzlicher Moment kommt allerdings in die Betrachtung, wenn die zeitliche Dimension in den Mittelpunkt gestellt wird. Insbesondere ein Blick auf das Thema der Systemvergangenheit eröffnet interessante Perspektiven. Statt der Deduktion von Entwicklungsdeterminismen geht es darum, »*Bewegungsstrukturen*« (Kosellek 1990) zu identifizieren. Diese werden insofern erkennbar, als daß die Geschichte eines sozialen Systems auf Bedingungen möglicher Zukünfte verweist, die nicht allein aus der Summe der Einzelereignisse ableitbar sind.

Wenn nachstehend in der gebotenen Kürze über den Nutzen und die Gefahren eines bewußten »In-Beziehung-Setzens« von Vergangenheit und Zukunft nachgedacht werden soll, verbinden sich hiermit zwei gegenläufige, gleichwohl eng verwobene Prozesse: Einerseits der einer Auslegung vergangener Erfahrungen aus Sicht heute relevanter Fragestellungen, und andererseits der Prozeß der »Vergeschichtlichung«, also quasi des »Ablegens« von Erfahrungen im Sinne der Etablierung eines Erfahrungsschatzes. Zunächst zum erst genannten Punkt, der Frage der Geschichte als Quelle von Referenzerfahrungen zur Gewinnung von Handlungsoptionen.

Gegenwärtig erfahren Begriffe wie »Erinnern«, »Vergangenheit« und »Geschichte« in unserer Gesellschaft eine wahre Renaissance. Sie stehen für Ver suche der Selbstvergewisserung, einschließlich einer damit verbundenen Befragung der eigenen Vergangenheit, und sind letztlich typische Merkmale in Phasen der Verunsicherung. Wenn gemeinsame Referenzpunkte in der Gegenwart bzw. Zukunft fehlen, wird z. B. nach übertragbaren Erfahrungen in der Vergangenheit gesucht. Natürlich ist auch dieser Blick wieder ein solcher aus der Gegenwart in die Vergangenheit und findet damit vor dem Hintergrund der eigenen Denkmuster, d. h. Problembeschreibungen, Vermutungen über adäquate Lösungen etc. statt. In letzter Konsequenz verbindet sich damit wieder der latent die Gefahr, »fette Beute der eigenen Konstruktionen« zu werden.

Dagegen steht – wie angemerkt – der Prozeß der *Vergeschichtlichung*, des »Ablegens« von Erfahrungen. Daß ein reichhaltiger Erfahrungsschatz in turbulenten Zeiten einen Wert an sich verkörpern kann, ist aus Sicht der Entwicklungsfähigkeit eines Systems weitgehend nachvollziehbar. Umso überraschender ist der Umstand, daß das bewußte Ablegen von Erfahrungen in der Praxis lange Zeit kaum Gegenstand direkter Reflexionen war. Erst mit dem Aufkommen der Thematik eines »Organisationalen Lernens« bzw. »Wis sensmanagements« wird diesem Sachverhalt eine weitergehende Aufmerksamkeit geschenkt. Vergleicht man, wie diese Prozesse der Vergeschichtlichung in Organisationen gehandhabt werden mit der Tradition und der differenzierten Art und Weise, wie in demokratischen Gesellschaften (auch un-

ter Einbezug von Medien) um erlaubte Analogien, angemessene Formen des Erinnerns etc. gerungen wird, so zeigen sich erhebliche Differenzen. Aus Sicht der Förderung einer Entwicklungsfähigkeit dezentraler Organisationsgefüge könnten diese Unterschiedlichkeiten Anknüpfungspunkte für vielversprechende konzeptionelle und praktische Arbeiten andeuten.

Bislang wurde bei dem Versuch, der Idee eines »transformativen Recyclings« Gestalt zu verleihen, im wesentlichen nach Quellen für neue Beobachtungsperspektiven gesucht. Dies geschah auf Basis der Beziehungen »System und Umwelt« sowie »Vergangenheit und Gegenwart bzw. Zukunft«. Ob Wandel erfolgreich gemeistert wird, ist aber nicht nur eine Frage der Erkenntnis und des guten Willens, sondern ganz wesentlich auch eine solche involvierter Interessen. In dezentralen Wirklichkeiten kommt dabei letztlich den Interessen der verschiedenen Akteure eine entscheidende Bedeutung zu. Wenn an dieser Stelle – in Analogie zur klassischen Vorstellung Max Webers – einerseits Interessen als die *Energie* und andererseits Weltbilder (auch im Sinne von »Paradigmen«, »Perspektiven«, »Beobachtungsschemata« etc.) als die *Richtungsgeber* des Wirkens der Energie gesehen werden, dann läßt sich die Vermutung formulieren, daß die bisher erzielte Anreicherung mit Perspektiven es leichter machen wird, kollektive Handlungen zwischen den involvierten Akteuren zu realisieren. In einem »Aufpumpen« mit Komplexität scheint also die Lösung vieler Probleme zu liegen, nicht deren Ursache. Wichtig ist es jedoch immer wieder, durch adäquate Selektionsprozesse der Erhöhung der Binnenkomplexität zumindest temporär adäquate Schranken zu setzen, um so zu verhindern, daß die Schwelle zum »Wildwuchs« überschritten wird.

Letztlich soll durch den Begriff des »Recyclings« unmittelbar zum Ausdruck gebracht werden, daß die *Entwicklung des Neuen aus dem Bestehenden* das Prozeßziel ist. Durch dieses Signal soll Wandelprozessen ein Teil der läh menden und destruktiven Energien entzogen werden, welche aus dem Widerstand herrühren, der von den Akteuren mobilisiert wird, die um ihren Platz im Neuen fürchten.

## Zukunftsfähigkeit im Spannungsfeld von Glauben und Zweifeln

Auch wenn eine Veränderungsphilosophie nach der Vorstellung eines »transformativen Recyclings« der Sicherstellung der organisatorischen Anschlußfähigkeit eine besondere Aufmerksamkeit beimißt, bleiben weiterhin die Akteure und die aus deren Zusammenspiel resultierende »Interaktions-

melodie« des Systems wichtige Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit dezentraler Organisationsgefüge. Es lohnt deshalb, noch einmal den Blick explizit auf den Menschen zu richten: Was sind seine Rollen, was ist sein Stellenwert und letztlich, was sind seine Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in einer Welt des Wandels?

In Wandelprozesse involvierte Praktiker vergleichen ihre Umwelt gerne mit *Dschungeln* (oder im günstigeren Fall mit *Jahrmärkten*): Innerhalb derer gilt es einerseits täglich neu die Ordnungen und Machtgefüge auszuhandeln; andererseits muß immer wieder die Bereitschaft aufgebracht werden, die Grundlagen des eigenen Handelns kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Trotz aller hierbei vorhandenen individuellen Unterschiede läßt sich vermuten, daß derartige Herausforderungen sich zwar temporär bewältigen lassen, dauerhaft allerdings – durch die immer wiederkehrende Veränderung – die Identität der Betroffenen in einem hohen Maße gefordert, wenn nicht gar überfordert wird. Von der »lebenslangen Pubertät«, für die der Philosoph Hans Lenk (1994) als angemessene Lebenseinstellung in einer zur ständigen Weiterentwicklung verurteilten Welt plädiert, bleiben in der Praxis oft nur Zynismus und Resignation.

Es verwundert deshalb nicht, wenn derzeit Themen wie »Burnout«, »innere Kündigung«, »Vertrauensverlust« usw. hohe Aufmerksamkeit genießen. Der nach außen oft erst spät erkennbare Rückzug aus dem aktiven Geschehen ist dabei nur eines der anzutreffenden Reaktionsmuster auf die wahrgenommenen Gegebenheiten. In durchaus zahlreichen Fällen bleibt es hingegen lange beim hohen – vielleicht gar gesteigerten – Engagement. Allerdings folgt in diesen Fällen die Handlungslogik eher dem Muster eines mit erhöhtem Einsatz vorangetriebenen »mehr des Selben«; grundsätzliche Veränderungsbemühungen unterbleiben jedoch. Der Philosoph Peter Sloterdijk brachte anläßlich eines Vortrages diesen Zusammenhang mit der Feststellung zum Ausdruck, daß es zwar »zahlreiche Extremkletterer, aber keine Revolutionäre mehr« gibt. Wenn hier das Bild des Revolutionärs beschworen wird, dann steht unmittelbar ein ebenso interessantes wie komplexes Eigenschaftsbündel im Zentrum der Diskussion: Dem Revolutionär gelingt es, andere – zumindest zu einem gewissen Grade – für den Nachvollzug seines Anliegens zu gewinnen. Er vermag damit soziale Prozesse so zu organisieren, daß aus dem Glauben an die Richtigkeit des Anliegens die notwendige Energie in das zu verändernde System gelangt.

Im Zusammenhang mit der Skizzierung des Gedankens eines »transformativen Recyclings« wurden Hinweise darauf gegeben, wie eine erfolgreiche Revolution – im Sinne eines gelungenen Verwandelns von Möglichkeit in

Wirklichkeit – erreicht werden kann. Als wichtige Konsequenz aus den in diesem Zusammenhang angestellten Überlegungen ist festzuhalten, daß Unternehmen diese Attribute des Revolutionärs nicht als zu eng und dauerhaft an einzelne Personen gebunden verstehen sollten. Ansonsten ergibt sich schnell eine Reihe von Gefahren: Erstens das Risiko des Mißbrauchs, z. B. im Rahmen von persönlich motivierten Machtkämpfen; zweitens, daß ein rein an der Persönlichkeit orientiertes Vorgehen aufgrund einer fehlenden Fokussierung der kollektiven Dimension zum Scheitern verurteilt ist; und drittens, daß die entscheidenden Fähigkeiten, z. B. durch das Ausscheiden des Akteurs, für die Unternehmung verloren gehen. Statt in Kategorien eines »Stellvertreterlernens« zu denken (wenige lernen für alle), scheint es daher zweckmäßiger zu sein, diese Revolutionsfähigkeiten als zum Verhaltensrepertoire einer Organisation gehörend zu verstehen, die phasenspezifisch zu aktivieren sind.

Der Organisationspsychologe K. Weick (1985) bringt diesen Zusammenhang auf den Punkt, wenn er betont, daß *nur diejenigen Organisationen zukunftsfähig sind, die sowohl an ihre Fähigkeiten glauben, als auch diese bezweifeln*. Was den Moment des Glaubens betrifft, so bringt der Begriff eine wesentliche (und teuer bezahlte) Erkenntnis der jüngsten Strategiepraxis und -lehre zur Diskussion. Gemeint ist der Umstand, daß in komplexen Organisationsgefügen eine erfolgreiche Strategie anfangs nicht mehr und nicht weniger als den Charakter einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung aufweist. Erst wenn die relevanten Stakeholder bereit sind, sich zu der Idee zu committieren, bekommt sie tatsächlich die Gelegenheit, die ihr rein analytisch innewohnende Plausibilität auch unter Beweis zu stellen. Veränderung entsteht eben nur dann, wenn Ideen und Interessen sich verbinden. Da man im vorhinein nur selten weiß, welcher Idee auf dem Markt Erfolg beschieden sein wird und welcher nicht, bedarf es de facto nicht unerheblicher »Vorinvestitionen«. Neben der in der Praxis bisher weitgehend im Vordergrund stehenden analytischen und konzeptionellen Plausibilität von Veränderungsmaßnahmen wird damit der Stellenwert eines Ingangsetzens von *Glaubens- und Handlungsprozessen* für eine erfolgreiche Strategiewerkarbeit deutlich.

Gleichzeitig legen aber Beobachtungen zum Aufstieg und Niedergang von Staaten, Unternehmen usw. häufig die Vermutung eines »nothing fails like success« nahe. Diese wahrscheinlich einzig dauerhaft gültige Schlußfolgerung zum Thema Erfolg und Veränderung öffnet die Perspektive für die ebenfalls von Weick angedeutete Notwendigkeit des Zweifels. Prozesse des Zweifels stellen deshalb die dem Glauben entgegengesetzte zweite Seite des für die Erhaltung einer dauerhaften Zukunftsfähigkeit von Systemen zu handhabenden Dilemmas dar.

## Akzente der Personalarbeit

Welche Schlußfolgerungen lassen sich nun für den Stellenwert und die Entwicklungsmöglichkeiten einer Personalarbeit ableiten? Prinzipiell ist die Arbeit der Personalabteilungen weitgehend im Einklang mit dem geänderten Selbstverständnis der Unternehmensführung zu sehen. Demnach wird auch hier statt direkter Interventionen der Gedanke einer Kontextsteuerung und Supervision für den Umgang mit dem komplexen Gegenüber handlungsleitend sein. Hinsichtlich der beiden zentralen Dimensionen »Förderung des Mitarbeiters« einerseits und »Schaffung eines vertrauensvollen Klimas für Interaktionen« andererseits sollen im folgenden noch einige weitgehende Konkretisierungen versucht werden.

Bezüglich des Mitarbeiters kann nochmals auf die Bedeutung der bereits angesprochenen diagnostischen und moderativen Kompetenzen verwiesen werden. Die Forderungen nach einer »erhöhten Prozeßsensitivität« und einer »spezifischen Aufmerksamkeit für die Ebene der sozialen Tiefenstrukturen« deuten hier exemplarisch einige wünschenswerte Akzentverschiebungen an. Angesichts der vorangehend skizzierten Tugenden eines Revolutionärs läßt sich außerdem die Erwartung formulieren, daß bei der Personalentwicklung *Aspekte der Persönlichkeit und ihrer Entwicklung* stärker in den Vordergrund gestellt werden sollten.

Hinsichtlich der Förderung eines vertrauensvollen Klimas für Interaktionen scheint ein entscheidender Anknüpfungspunkt darin zu liegen, den »babylonischen Tendenzen« entgegenzuwirken, die sich aus dem Zusammenwirken der vor sehr unterschiedlichen Hintergründen handelnden Beteiligten ergeben. Die Leitvorstellung der *Förderung einer Art mittlerer Hochsprache* stellt einen Vorstoß zur besseren Verständigung der bislang durch ihre unterschiedlichen Fachsprachen und lokal gültigen Denkwelten getrennten Sub- und Nebenzentren dar. Diese Hochsprache könnte man z. B. im Sinne einer Grammatik und eines Vokabulariums allgemeiner Systemklugheit verstehen. Statt zum Beispiel im Rahmen der Bildungsaktivitäten zu einer weiteren Spezialisierung und Ausdifferenzierung der Fachwelten beizutragen, kann durch Seminare, die eher auf die Entwicklung gemeinsamer Sprach- und Denkplattformen abstellen, ein entscheidender Beitrag zur Erhöhung der Abstimmungsfähigkeit gerade hinsichtlich übergreifender Zusammenhänge geleistet werden.

Ein zweiter Beitrag zur Förderung einer positiven Interaktionsmelodie kann darin bestehen, einen *offeneren Wettbewerb der Ideen* zu fördern. Mit Blick auf die wenig vielstimmigen und eher auf klare Verkündigung ausgelegten

Unternehmenszeitungen, Anschlagbretter usw. scheint hier ein wertvolles Potential zu schlummern.

In der Praxis zeigen zahlreiche Erfahrungen, wie schwierig sich die unteilbare Schaffung von Identität durch die Führung darstellt. Während sich hinsichtlich der Form mit Schlagworten wie »authentischer«, »vielstimmiger« usw. einige Pflöcke einschlagen lassen, weisen in inhaltlicher Hinsicht die mit der skizzierten Idee des »transformativen Recyclings« verbundenen Aspekte in eine vielversprechende Richtung.

Aus dem Vorgenannten wird ersichtlich, daß auf die Personalfunktion in den zentralen und fundamentalen Wandel ausgesetzten Unternehmen einige interessante Neuerungen warten und vieles sicherlich nicht einfacher sein wird. Es war nicht zuletzt R. Wunderer (z. B. 1997, S. 45, S. 343 f.), der in diesem Zusammenhang immer wieder auf eine doppelte Herausforderung hingewiesen hat: Einerseits geht es darum, »die unternehmerische Aufgabe« zu machen und andererseits seitens der Personalabteilung selbst den Sprung zu einer unternehmerisch denkenden und handelnden Einheit innerhalb der Unternehmung zu wagen.

## Literatur

- Blumenberg, H. (1986): *Lebenszeit und Weltzeit*, Frankfurt a. M.  
 Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*, München.  
 Koselleck, R. (1990): *Darstellung, Ereignis und Struktur*, in: *Der Historiker als Menschenfresser – über den Beruf des Geschichtsschreibers*, Berlin, S. 113–125.  
 Lenk, H. (1994): *Von Deutungen zu Wertungen: eine Einführung in aktuelles Philosophieren*, Frankfurt a. M.  
 Weick, K. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M.  
 Wunderer, R. (1997): *Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre*, Stuttgart.