Zur Anschlußfähigkeit von Führungsinterventionen am Beispiel Daimler-Benz

Von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen

Gliederung

I. Einführung: Zur Komplementarität von Sach- und Verhaltensdimension

II. Umsetzungsbezogene Entwicklung strategischer und struktureller Eingriffe

1. Ableitung wünschenswerter Eigenschaften und Fähigkeiten

2. Diagnose der Befindlichkeit an „Orten des Wandels"

3. Schwerpunktprogramme zur Transformation der Tiefenstruktur

4. Suche nach Ausgleich zentraler Dilemmata

III. Ausblick: Zur zukünftigen Rolle des Top Managements

Dieser Text ist ein Ergebnis aus dem vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Forschungsprojekt „New Winners?" Dementsprechend ist er auch Output einer ganzen Forschungsgruppe. Ihr sei an dieser Stelle für ihre Mitarbeit gedankt. Namentlich sind dies Dr. Georg Strasser, Hartmut Scholl, Irmgard Heinz, Andreas Hillig, Irina Malioukova, Ferdinand Seibert, Gerald Stricker und Claudia Süssmuth-Dyckerhoff. Unser aller Dank gebührt dem Unternehmen Daimler-Benz und dort insbesondere seinem Vorstandsvorsitzenden Edzard Reuter, dessen wohlwollende Unterstützung dieses Projekt überhaupt erst möglich machte.

Was ich im folgenden vorstellen möchte, 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*: Wie wird eine neue Ausrichtung für ein gesamtes Unternehmen bei den Mitarbeitern, die ja die Änderungsidee umsetzen sollen, aufgegriffen?

Da solche Veränderungsprozesse in ihrem Ablauf nur begrenzt planbar sind und Friktionen dabei kaum ausbleiben können, fragen wir uns auch, wie die Organisation mit diesen Widrigkeiten umgeht. Lernt sie dazu, um generell ihre Kapazitäten zur Bewältigung großer Wandelvorhaben zu verbessern?

Unsere Forschungsgruppe hat sich dabei auf das Unternehmen Daimler-Benz konzentriert. Daß dieses Unternehmen sich derzeit in einer Phase fundamentalen Wandels befindet, steht außer Frage: „Noch vor sechs Jahren war Daimler-Benz ausschließlich ein Pkw- und Nutzfahrzeughersteller. Heute ist Daimler-Benz ein integrierter Technologiekonzern, der außer im Automobilbau auch in den Bereichen Elektrotechnik, Automatisierung, Bahnsysteme, Mikroelektronik, Luft- und Raumfahrt sowie auf dem Dienstleistungssektor tätig ist. Bei der Neustrukturierung war es das Ziel, die Unternehmensgruppe so zu gestalten, daß das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile."[1]

Daimler-Benz war aber auch deshalb unser Wunschpartner, weil wir Bewunderung für eine derartige unternehmerische Initiative empfinden, die vorausschauend in einer Phase äußersten wirtschaftlichen Wohlbefindens, also ohne jeglichen Leidensdruck aus den Geschäften, gestartet wurde. Inzwischen haben wir im Unternehmen bereits über 70 Interviews geführt und eine ganze Reihe von Feedback-Workshops veranstaltet.

1 Daimler-Benz-Broschüre "Neue Perspektiven" (1992)

I. Einführung: Zur Komplementarität von Sach- und Verhaltensdimension

Doch worin liegt nun unser spezifisches Interesse bei diesem Projekt? Dazu lohnt es, zuerst einmal einen Blick auf „normale" Zeiten zu werfen, also auf Phasen der Unternehmensentwicklung, in denen wir es mit eher stabilisierenden Strategien zu tun haben.

Solche Zeiten zeichnen sich dadurch aus, daß das Unternehmen eine relativ klare Aufgabenstellung in einem wohl-definierten 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; d.h. daß auch die unterschiedlichen Interessenlagen aller Beteiligten und Betroffenen mittels Verhandlungen einigermaßen zum Ausgleich gebracht worden sind. Es hat sich in dieser Zeit eine Art „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 einer Art „eingeschwungenem Zustand". Führung kümmert sich dann maximal - wieder im Sinne des obigen Taylorismus' - in Form der Personalabteilung um die Steuerung dieses organisatorischen Unterbewußtseins".

> Demnach sind Führungsinhalte in diesen tendenziell stabilen Phasen eher sachorientiert, denn verhaltensorientiert.

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. Die Kunstfertigkeit des Managements besteht dann erstens im „Ertasten", wo sich diese Zielscheibe überall befinden könnte, und zweitens darin, auf diese wandernde Zielscheibe in ihrer vermuteten Position zu schießen. Es ist sicher keine große Überzeu-

gungsarbeit notwendig, um einsichtig zu machen, daß es hierzu im Unternehmen gänzlich anderer Fähigkeiten und Eigenschaften bedarf als in stabilen Zeiten. Eine hohe *sowohl physische als auch psychische Mobilität* ist gefordert, um hierbei erfolgreich zu sein. Ohne einen Umbau der mentalen Strukturen und angesammelten Kompetenzen des Unternehmens würden dessen Konzepte zur Neuausrichtung - trotz vielleicht vorhandener, großer Sachlogik - ins Leere greifen. Die notwendige Beachtung der Komplementarität von Sach- und Verhaltensdimension insbesondere bei Wandel liegt damit vor allem bei der Verfolgung destabilisierender Strategien auf der Hand.

Diese Überlegungen führen uns nun 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; das, was wir zuvor das „organisatorisch Unterbewußte" genannt haben. Hierzu gehört die Unternehmenskultur als Gesamtheit gelebter Werte, Normen und Weltbilder. Aber auch gruppengebundene „kognitive Strukturen", welche über die notwendigerweise lückenhaften „offiziellen" Regelungen hinaus jede Entscheidung im Unternehmen entscheidend vorbestimmen, sind Bestandteil. Letztlich gehören etablierte Individual- und Gruppeninteressen zur Tiefenstruktur des Unternehmens.[2]

> Zusammenfassend ist es unsere Vermutung, daß im Normalfall diese Tiefenstruktur nur selten Gegenstand einer bewußten organisatorischen Gestaltung ist.

Dennoch übt sie im Unternehmen insbesondere in Phasen des fundamentalen Wandels eine weitreichende Wirkung aus. Sie entscheidet mit über Erfolg und Mißerfolg von Veränderungsinitiativen.

2 Vgl. dazu ausführlicher Gomez/Müller-Stewens (1994)

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

Ausdruck dieser dominierenden Sachorientierung ist das Verhalten vieler Holdingorganisationen. Dort konzentriert man sich i.a. auf strategische und strukturelle Eingriffe. Man entwirft z.B. umfangreiche Akquisitionsstrategien, die sachlogisch sehr wohl mit kalkulierten Synergienpotentialen begründet sind, ohne auf Plausibilitäten hinsichtlich notwendiger Verhaltensänderungen seitens derer, die diese Synergien realisieren sollen, einzugehen.[3]

Es sagt uns der normale Menschenverstand, daß dies nicht gut gehen kann. Gleichzeitig sehen wir uns jedoch nicht selten mit der Frage konfrontiert, warum Verhalten in Organisationen häufig soweit vom normalen Menschenverstand entfernt ist.

So fällt auf, daß sich die strategischen Absichten einer Führungsmannschaft aus den Eingriffen in die Oberflächenstruktur ihres Unternehmens zwar relativ klar herauslesen und auch nachvollziehen lassen (z.B. wenn Unternehmen im Sinne einer neuen Strategie dazu gekauft werden), daß aber bei genauerem Hinsehen Tatbestände offenbar werden, die das Erreichen der damit verbundenen Ziele - zumindest in der dafür vorgesehenen Zeit - unwahrscheinlich machen. Aspekte der Tiefenstruktur werden bei diesen Eingriffen entweder weitgehend falsch eingeschätzt, oder aber überhaupt nur wenig beachtet. „Kultur", Motivation u.ä. scheinen immer noch ausschließlich die Sache von Personalabteilungen oder aber dem mittlerem Management vor Ort zu sein.

Diese vermutete mangelnde Beachtung der Tiefenstruktur erklärt sich zum einen aus der Fortsetzung von Führungsgewohnheiten und -erfahrungen stabilisierender Phasen, zum anderen aber auch aus einem Mangel an Sprache, Methoden und Konzepten in destabilisierenden Phasen. Hinzu kommt, daß Entscheidungsarenen häufig so konstituiert sind, daß sie einer ausführlichen Auseinandersetzung über Fragen der Tiefenstruktur zumindest heute noch tendenziell ablehnend gegenüberstehen. Auch dies ist wiederum ein Aspekt ihrer Tiefenstruktur.

3 Oder man verabschiedet ein neues Organisationsdesign im Sinne des Beratungsbestsellers "schlanke Organisation" und denkt, daß aus einem Verschieben der Kästchen im Organigramm automatisch das gewünschte flexiblere Verhalten resultiert.

Nun kann im nächsten Schritt erklärt werden, wie wir unser Vorgehen bei Daimler-Benz konzipiert haben und, an welcher Stelle wir vielleicht auch einen Nutzen für das Unternehmen selbst generieren können.

II. Umsetzungsbezogene Entwicklung strategischer und struktureller Eingriffe

Ausgehend von den obigen Thesen konzentriert sich unser Interesse im Fall Daimler-Benz auf die Frage der *Effizienz von Führungsinterventionen*: Welche Voraussetzungen sollten Eingriffe von oben zur Steuerung fundamentalen Wandels erfüllen, um möglichst wirksam zu sein?

Führung kann mittels „neuer Führungsinhalte" zunächst nur die Oberflächenstruktur des Unternehmens ändern: Neue strategische Pläne bedingen die Umgewichtung von Ressourcen, Restrukturierungen kommen hinzu. Zusätzlich lassen sich neue Unternehmen hinzukaufen, andere abstoßen, Aufbau- und Ablauforganisation verändern. Solche Eingriffe werden auch auf die Tiefenstruktur des Unternehmens wirken, jedoch können diese Wirkungen nicht mehr in vollem Umfang vorhergesehen, geplant werden. Da Interventionen ex definitione die Absicht der Veränderung in sich tragen, ist auch davon auszugehen, daß sich die gewünschte Veränderung aufgrund der Notwendigkeit zum Einüben neuen Verhaltens nicht abrupt einstellen kann. Insofern sind Führungsentscheidungen aus theoretischen Gründen notorisch ineffektiv. Dabei muß aber die berechtigte Frage nach dem akzeptablen Ausmaß dieser Ineffektivität gestellt werden. Wann kann noch damit gerechnet werden, daß die Tiefenstruktur eines Tages weitgehend bzw. ausreichend zur Oberflächenstruktur „aufschließt"?

Hier scheint es zwei kritische Elemente zu geben (vgl. Abb. 1): Zum einen ist dies der *Inhalt* der Intervention, und zum anderen ihre *Anschlußfähigkeit an die Befindlichkeit der „Rest"-Organisation*, die diese Intervention umsetzen soll. Im ersten Fall geht es darum, ob die richtigen sachlogischen Schlüsse aus der Analyse der Geschäfte 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 Verfassung ist, die Interventionen zum Leben zu bringen. Weiß man in der Restorganisation, wie dies zu tun ist? Will man es tun? Darf man es tun? Kann man es tun?

In unseren Untersuchungen haben wir uns auf den zweiten Aspekt, also die Anschlußfähigkeit der Intervention an die Tiefenstruktur, konzentriert. Dies geschieht deshalb, weil auf der Oberflächenstruktur die meisten Veränderungsprogramme wohl bereits abgewickelt wurden: Der Aufbau des Konzerns dürfte in seinen Grundzügen weitgehend abgeschlossen sein. Größere Akquisitionen sind in nächster Zeit wohl kaum zu erwarten. Eher wird man versuchen, über strategische Allianzen die eigene Position zu stärken. Es dürfte bei Daimler-Benz nach Zeiten der Destabilisierung nun mehr um Fragen der Konsolidierung und Konzentration auf einige ausgewählte Kerngeschäfte gehen.

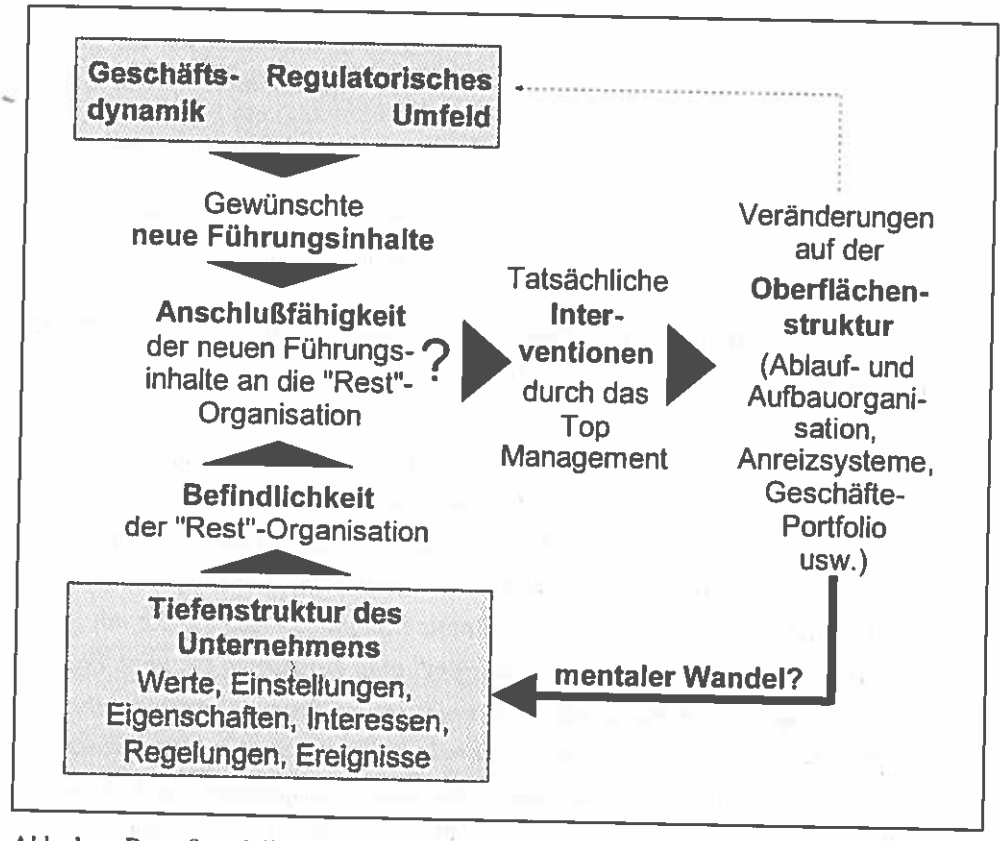


Abb. 1: Prozeßmodell des Wandels

Nimmt man das Ergebnis vorweg, so deuten unsere Beobachtungen eindeutig darauf hin, daß die Tiefenstruktur den Oberflächeneingriffen noch nicht ausreichend nachgezogen 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 intendierten strategischen Effekte nicht voll realisiert werden können.

Wie könnte dies bewerkstelligt werden? Unser Vorschlag ist vorerst einmal recht simpel, aber keineswegs gängige Praxis.

(1) Zuerst sollten aus den bestehenden (oder zukünftigen) Interventionen die *Eigenschaften und Fähigkeiten* abgeleitet werden, die die Organisation aufweisen müßte, um diese Interventionen zum Leben zu bringen.

(2) Diese „Soll-Tiefenstruktur" gilt es dann mit der *„Ist-Tiefenstruktur"*, also der derzeitigen Verfassung der umsetzenden organisatorischen Einheiten zu konfrontieren.

(3) Die identifizierte *„Befindlichkeits-Differenz"* ist dann durch Programme zur *Transformation* der Tiefenstruktur soweit als möglich zu schließen.

(4) Bei fundamentalem Wandel verbergen sich hinter dieser Differenz sehr häufig durch Wandel erzeugte *Spannungsfelder*. Aus unterschiedlichen Positionen verfolgte Interessen führen zu politischen Konflikten, die das Unternehmen dann weitgehend *paralysieren*, d.h. arbeitsunfähig machen. Teilweise können diese Spannungsfelder durch Entscheidungen aufgelöst werden. Immer häufiger hat man es aber mit Situationen zu tun, in denen jeder der „Stakeholder" gute Argumente für seine Position hat und es unvernünftig wäre, sich für eine der beiden Seiten zu entscheiden. Hier geht es dann darum, diese *Dilemmata gemeinsam herauszuarbeiten, auszudeuten und zu bestätigen*, um dann darauf aufbauend *über Verhandlungen nach Wegen zu einer positiven Nutzung dieser scheinbaren Widersprüchlichkeit* zu suchen.

Im folgenden möchte ich nun exemplarisch das Funktionieren der einzelnen Schritte zeigen. Dabei gehen wir von den bereits getätigten Eingriffen bei Daimler-Benz aus und betrachten ihre Konsequenzen für spätere Eingriffe. Nach dem Motto „Zukunft hat Herkunft" geht es uns also nicht darum, die Vergangenheit und Gegenwart von Daimler-

Benz zu beurteilen, sondern sie lediglich zu diagnostizieren, um darauf aufbauend vielleicht zu besonders effizienten Führungseingriffen zu gelangen.

1. Ableitung wünschenswerter Eigenschaften und Fähigkeiten

Eine Möglichkeit, um zu wünschenswerten Eigenschaften und Fähigkeiten zu gelangen, ist die Analyse von offiziellen Dokumenten der Unternehmenspolitik und Strategischen Planung. So gibt uns bereits die *Vision* von Daimler-Benz einige interessante implizite 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."[4, 5]

Diese Idee des „integrierten Technologiekonzerns" setzt in ihrer technischen Rationalität auf die effektivere und effizientere Nutzung von Ressourcen durch deren Mehrfachnutzung oder Zusammenlegung. Damit dies überhaupt (und wenn möglich erfolgreich) geschieht, bedarf es einer kulturell tief verankerten Bereitschaft und *Fähigkeit zu internen Kooperationen* über alle Bereichs- und Ressortgrenzen hinweg.[6]

Weiter kann man auch in den *Unternehmensleitbildern* des Konzerns und seiner Bereiche fündig werden. So wurde das Daimler-Benz-Leitbild zur „inhaltlichen Präzisierung und Ausfüllung" der Vision durch einen größeren Kreis von Führungskräften entwickelt und

---

4 Aus dem Leitbild der Daimler-Benz AG vom 27.10.1992

5 Interessant ist es hier vielleicht, die Vision der Tochtergesellschaft Deutsche Aerospace AG daneben zu stellen: „Der Schlüssel zur erfolgreichen Zukunft liegt in der Überzeugungskraft unserer Vision, das Ganze zu sehen, und in unserer Fähigkeit, die damit verbundene Verantwortung in unserem Handeln umzusetzen. Dabei greifen wir auf Bewährtes zurück und integrieren neue Werte im ganzheitlichen Sinne." Dies ist ein Auszug aus dem Leitbild der DASA aus dem Jahr 1993, welches zu den Ergebnissen eines Projektes der Qualifizierungsinitiative „Executive Development Program" gehört. Dieses Leitbild wurde - zumindest zeitweise - in Konkurrenz zu zwei parallelen Initiativen entwickelt. An anderer Stelle heißt es dort: „Die DASA spielt eine wesentliche mitgestaltende Rolle in der Entwicklung des integrierten Technologiekonzerns Daimler-Benz."

6 Auszug aus dem Vorwort zum Leitbild der DASA: „Die Dasa muß sich in einem wesentlich schwierigeren Umfeld bewegen. Diesem können wir nur durch die Zusammenfassung unserer Ressourcen begegnen; um so wichtiger ist es, den Prozeß der Zusammenführung kurzfristig abzuschließen. Die rechtliche Verschmelzung der Dasa mit MBB und Telefunken Systemtechnik muß auch von einer 'inneren Integration' begleitet werden. ... Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sind wichtige Schlüssel zum Erfolg."

beschlossen.[7] Hinzu kommen die Möglichkeiten zur Analyse von Führungsaussagen (z.B. Reden auf Versammlungen) und Begründungen von Investitionen in bestimmte Schwerpunktprogramme.

Auf dieser Basis stellten wir fest, daß bestimmte *Schlüsseleigenschaften* immer wieder genannt und hervorgehoben werden. Wir sprechen hier von *„Schlachtrufen", die die Richtung(en) für die Neuorientierung des Verhaltens vorgeben sollen.* Man findet sie in expliziter Form in den Leitbildern, aber auch implizit zwischen den Zeilen der täglichen Führungsarbeit. Man kann sie auch als eine Art *„Lernaufforderung"* betrachten.

Als besonders prominent konnten wir für den Gesamtkonzern folgende „Schlachtrufe" identifizieren, wobei natürlich ihre Relevanz zum einen für die einzelnen Unternehmensbereiche variiert und zum anderen Verschiebungen über die Zeit unterliegt:

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

Alle befragten ober(st)en Führungskräfte bestätigten uns, daß dies die zentralen, gewünschten Schlüsselbegriffe sind, und fügten nur in Ausnahmefällen noch einen hinzu (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit oder Kundennähe). Dabei wurde natürlich die Bedeutung der einzelnen „Schlachtrufe" unterschiedlich eingestuft. Man vergleiche dazu die Abb. 2. Auffällig war dabei, daß die Notwendigkeit zur Mobilisie-

7 Auszug aus dem Schreiben der Herren Reuter und Schrempp an die Führungskräfte des Daimler-Benz-Konzerns vom 14.12.1992: „.... seit der Ausdehnung unserer Geschäftstätigkeit in den 80er Jahren steht die Bezeichnung 'Integrierter Technologiekonzern' für das Wesen, aber auch die Ziele des Daimler-Benz-Konzerns. Zur inhaltlichen Präzisierung und Ausfüllung hat der Vorstand jetzt das als Anlage beigefügte Leitbild beschlossen, das nicht zuletzt auf Anregungen aus dem Kreis der Führungskräfte zurückgeht. Das Leitbild vereinigt eine Darstellung unserer unternehmerischen und gesellschaftlichen Grundpositionen mit einer kurzen Beschreibung der Strategie des Konzerns. Es beinhaltet eine gestraffte und zugleich umfassende Orientierung über die Ausrichtung unseres Unternehmens. Deswegen sehen wir darin nicht zuletzt ein Kommunikationsinstrument, das unser aller Denken beeinflussen und die Identifikation mit dem Konzern fördern soll."

rung im Durchschnitt am prominentesten plaziert wurde.[8] Das heißt, daß durchgängig beobachtet wird, daß das Verhaftet-sein an alten Strukturen das zentrale, interne Verhaltensproblem zu sein scheint. Hier wurde auch immer wieder darauf hingewiesen, daß man den erforderlichen Zeitaufwand unterschätzte, um tatsächlich Verhaltensänderung zu bewirken.

8 Bei der DASA wird derzeit sogar ein eigenes Mobilisierungsprojekt durchgeführt, welches auch als solches benannt ist. Im Leitbild von Daimler-Benz findet man z.B. folgenden, wohl nicht ganz erfahrungsfreien Satz: „Es setzt eine Unternehmenskultur voraus, die anstelle müder Selbstgefälligkeit durch kreative Unruhe gekennzeichnet ist." Gleichzeitig wird aber im selben Dokument eingeschränkt: „.... wollen und werden wir unser Handeln in jeder Richtung sorgsam bedenken und verantwortlich abwägen." Dies geschieht auch aus dem Bedürfnis heraus, „.... eine großartige Tradition fortführen zu können".

Ebene:	1/2	1/2	1/2	1/2	Ho	Ho	3/4	3/4	3/4	3/4	3/4	3/4	3/4	
„Schlachtrufe":	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Mittel
Flexibilität		6		2	3	3			3	5			4	6
Integrationsfähigkeit (Kernkompetenzen)		1	4	4	5	4	2	2	4	3		3		4
Internationalität			3		2	7	1	3		1	1	2	3	3
Kooperations-fähigkeit	3	2	5	6	7	5				4	3	4		7
Mobilität	1	5	1	3	1	1		1	2					1
Systemfähigkeit		3	6	5	6	6	3	5		2	1	1	2	5
Unternehmertum im Unternehmen	2	4	2	1	4	2		4	1		4		1	2

Legende:

- Mit „Ebene" ist die Managementebene gemeint. 1/2 heißt zumindest Mitglied einer Bereichsholding, vielleicht aber auch der Daimler-Benz-Holding.
- „Ho" heißt, daß der Interviewte Mitarbeiter der Holding (DBAG und DASA) ist.
- „Mittel": Die Durchschnitte der pro Schlachtruf genannten Ränge wurden wiederum in eine Reihenfolge gebracht.
- Die Eintragungen 1 bis 7 benennen die Bedeutung bzw. Rang, den der Interviewte dem jeweiligen „Schlachtruf" beimißt.
- Dort wo sich keine Eintragungen befinden, hat sich der Interviewte nicht zu dem jeweiligen „Schlachtruf" geäußert.

Abb. 2: Rangordnung der „Schlachtrufe" durch Führungskräfte

Zur Ausdeutung dieser Begriffe findet man nun z.B. in den Leitbildern verschiedenerlei Präzisierungen, die Veränderungsinitiativen konkret anleiten (könnten). Zur „Flexibilität" heißt es z.B. im Daimler-Benz-Leitbild: „Wir wollen schneller und besser lernen als unsere Wettbewerber. Dafür brauchen wir nicht nur flexible Organisationsstrukturen, sondern vor allem unternehmerisch denkende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Sinne sind Mitverantwortung, Selbständigkeit, Kreativität, Leistungsbedürfnis, Teamfähigkeit und Weltoffenheit der Menschen, die bei uns arbeiten, Voraussetzung für unseren Erfolg." Oder zum Thema „Kooperationsfähigkeit" finden wir im Leitbild der Deutschen Aerospace, die über 70% ihres Umsatzes in Kooperationen erwirtschaftet, folgende vertiefende Erläuterungen: „Die Komplexität der Aufgaben, finanzielle Risiken und die Globalisierung der Märkte fordern von uns die Fähigkeit zu langfristigen internationalen Partnerschaften und interkultureller Aufgeschlossenheit. Mit unseren Kompeten-

zen und Erfahrungen sind wir ein starker und verläßlicher Schlüsselpartner. ... Wir schaffen Organisationseinheiten, die es uns ermöglichen, mit unseren Partnern Allianzen einzugehen. Allianzen sind mehr denn je ein unverzichtbarer Bestandteil der Dasa-Strategien und setzen für die Mitarbeiter die Fähigkeit voraus, mit internationalen Kooperationspartnern umzugehen, ihren kulturellen Hintergrund und ihr Entscheidungsverhalten zu verstehen." Dies führt uns direkt zum Thema „*Internationalität*", wozu wir z.B. im Daimler-Benz-Leitbild Präzisierungen finden: „Unsere Einstellung schließt den selbstverständlichen Respekt für nationale Besonderheiten ein. Als internationalem Unternehmen sind uns allerdings Ausgrenzungen jeder Art fremd. Dies gilt nicht zuletzt für die Besetzung von Führungspositionen".

Man könnte nun noch sehr viele Hinweise auf wünschenswerte Eigenschaften und Fähigkeiten aus diesen und auch aus anderen Quellen zusammentragen. Ergebnis wäre eine relativ dichte Beschreibung dessen, was im Konzern unter diesen Bestandteilen der Soll-Tiefenstruktur verstanden und auch nicht verstanden wird.

Zusammenfassend kann man sagen, daß es zumindest in nicht unwesentlichen Teilen des Konzerns ein Bewußtsein für als notwendig erachtete Eigenschaften und Fähigkeiten gibt. Sie sind auch durchaus Fokus und Rechtfertigung für eine Reihe von Projekten, die wir in unserer Sprache als Eingriffe auf der Oberflächenstruktur bezeichnen würden.[9] Diese Projekte haben es zum Ziel, im Sinne dieser gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten aktiv zu werden. Sie sind Beispiele für die Implementierung der „Schlachtrufe" auf einer strategischen und strukturellen Ebene.

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 oder Verfassung hin untersucht werden, um darauf aufbauend Ist-Soll-Differenzen zu identifizieren.

9 Es sei an dieser darauf hingewiesen, daß die Aussage „Eingriffe in die Oberflächenstruktur" nichts wertendes an sich hat, auch wenn dies - vielleicht aufgrund der sprachlichen Nähe zu „oberflächlich" - für manche so klingen mag. Es handelt sich dabei um eine mögliche Kategorie von Betätigungsfeldern für die Führung, die gleichberechtigt neben anderen steht.

2. Diagnose der Befindlichkeit an „Orten des Wandels"

Für eine nähere Untersuchung haben wir zusammen mit dem Unternehmen sechs solcher *„Orte des Wandels"* ausgewählt:

1. Die *Bodan Software* ist eine 1991 erfolgte Ausgründung aus der DASA und wurde lange Zeit immer wieder als Beispiel für „Intrapreneurship" im Konzern dargestellt. 1994 mußte das auf dem Gebiet „wissensbasierte Systeme" tätige Unternehmen Konkurs anmelden.

2. Das *Center-Konzept* wurde 1992 auf voller Breite bei der Mercedes-Benz AG eingeführt und wird bereits - in angepaßter Form - nach und nach auf die anderen Unternehmensbereiche und die Holding übertragen. Zielsetzung ist die Realisierung von Flexibilitäts-, Beschleunigungs- und Kostensenkungsportentialen.

3. Das *Executive Development Programm* (EDP) der DASA ist ein 1990 installiertes General Management Seminar mit den Akzenten 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. Zielsetzung ist die Erlangung einer im Wettbewerb kritischen Größe.

5. Die *Intertraffic* hat die Aufgabe der Konzeptionierung und Realisierung integrierter Verkehrsmanagementsysteme. Sie wurde 1990 übergreifend als Beteiligung aller vier Konzernbereiche gegründet und ist heute direkt der Holding angehängt.

6. Die *Temic* wurde 1992 als Joint Venture zwischen AEG und DASA gegründet. Ziel ist die Bündelung der für den Konzern strategisch relevanten mikroelektronischen Fertigkeiten sowie der Abbau der aufgrund der Zersplitterung auf viele Gesellschaften bestehenden Redundanzen.

Wie diese Aufzählung der *„Orte des Wandels"* zeigt, kann jeder von ihnen direkt mit einem oder mehreren der genannten „Schlachtrufe" verknüpft werden kann (vgl. Abb. 3), und indirekt sind sie über die „Schlachtrufe" mit der Vision verbunden.

„Orte des Wandels“: „Schlachtrufe“:	Bodan Software	Center Konzept	EDP (DASA)	Eurocopter	Intertrafic	Temic
Flexibilität	*	***				
Integrationsfähigkeit (Kernkompetenzen)					**	***
Internationalität			*	**		
Kooperationsfähigkeit			*	***	**	*
Mobilität		**	***			
Systemfähigkeit				*	***	
Unternehmertum im Unternehmen	***	***	*			

Legende:
Die einzelnen Orte des Wandels sind in einer gesonderten Abbildung erläutert.
*** Dieser Ort des Wandels soll insbesondere Ausdruck des Wirkens des „Schlachtrufes“ sein.
** Dieser Ort des Wandels sollte durch diesen „Schlachtruf“ mit beeinflußt sein.
* Dieser Ort des Wandels sollte durch diesen „Schlachtruf“ geringfügig mit beeinflußt sein.

Abb. 3: „Schlachtrufe“ und „Orte des Wandels“

Zu einer ergänzenden Beschreibung der „Orte des Wandels“ vergleiche man die Abb. 4.

Center Konzept (MB AG)

Projektfokus:
Realisierung von Flexibilitäts-, Beschleunigungs- und insbesondere Kostenreduktionspotentialen durch Einführung eines Profit Center Konzeptes.

Projektchronologie:
- Ende der 80er Jahre Diskussion & Konzeptualisierung der Center-Idee.
- 1991: Pilotprojekt in Bad Homburg und Hedelfingen.
- Ende 1992 breitere Einführung in der MB AG.

Strategisch-organisatorische Spannungsfelder:
- Freiräume für Unternehmertum zu gewähren vs. Zentrifugaltendenzen entgegenzuwirken.
- nachhaltige Kostenreduktion vs. Risiko von Qualitätsverlusten.
- Umgang mit dem Gewinner/Verlierer-Dilemma.

Eurocopter (Aérospaciale/Dasa)

Projektfokus:
Erlangung einer im internationalen Wettbewerb kritischen Größenordnung in technologischer und marktlicher Hinsicht.

Projektchronologie:
- 70er und 80er Jahre: intensive Konkurrenz, aber auch vereinzelte Kooperationsprogramme (z.B.: Tiger).
- sechs Monate nach Zusammenlegung der Vertriebsapparate: Gründung der Dachgesellschaft EC SA.

Strategisch-organisatorische Spannungsfelder:
- marktadäquate Konsolidierung des JV vs. Zerstörung der jungen Vertrauensbasis durch Provokation nationaler Egoismen.
- Freiräume für das JV gewähren vs. Kontrollverlust über eingebrachte Ressourcen.

Abb. 4: Orte des Wandels (Teil 1)

Bodan Software (DASA-Spin Off)	ITF Intertraffic (DASA, MB AG, AEG, Dehls)
Projektfokus: Ausgründung eines unsicheren bzw. zukünftig verzichtbaren Tätigkeitsfeldes / Testfeld für Venture / Zeichen für Intrapreneurship setzen *Projektchronologie:* • 1990 Einbezug „wissensbasierter Systeme" in die Diversifikationsüberlegungen der DASA. • 1991 Antrag des Abteilungsleiters auf Ausgründung, Gründung der Bodan Software. • Wegfall des einzigen Großkunden aus Konzernzeit • 1994 Eingliederung restlicher Bereiche in konzernfremdes Unternehmen *Strategisch-organisatorische Spannungsfelder:* • unternehmerische Freiheit vs. Nutzenerwartung des Konzerns • Selbständigkeit mittlerer Führungsebenen vs. Steuerungsinteresse der Bodan-Führung	*Projektfokus:* Konzeptionierung und Realisierung integrierter Verkehrsmanagement-Systeme (VLT) *Projektchronologie:* • Mitte 1992: nach vergeblichen Versuchen eines Einstiegs in VLT, Gründung der ITF. • Mai 1993: Freigabe der Geschäftstätigkeit nach neuerlich längeren Verhandlungen. • Herbst 1993: organisatorische Aufhängung wechselt von DASA zur Holding. *Strategisch-organisatorische Spannungsfelder:* • externe Entwicklung eines Marktes bei gleichzeitig internen Ressentiments.
Temic Telefunken (AEG/DASA)	**EDP-Programm (Daea)**
Projektfokus: Die für den Konzern strategisch relevante Mikroelektronik-Technologie soll durch Bündelung und Abbau von Redundanzen abgesichert werden. *Projektchronologie:* • seit 1985 führen die Akquisitionen von MBB, MTU, AEG zu verstreuten Mikroelektronik-Kompetenzen im Konzern. • 1989/90 werden von der KPC Pläne zur Bündelung der Fähigkeiten erarbeitet, die Nov. 1992 zur Gründung der Temic führen. *Strategisch-organisatorische Spannungsfelder:* • Integrations-und Kapazitätsreduktionsnotwendigkeit vs. Erhalt technologischen Know-hows. • Management der Diffusion der Schlüsselfähigkeiten in andere Unternehmensbereiche.	*Projektfokus:* Qualifizierungsprogramm für zukünftige Hauptabteilungsleiter. Lern- und Dialogplattform zum Thema *General Management*. Einrichtung informaler Netzwerke auf Führungsebene. *Projektchronologie:* • Nach Gründung der DASA 1989 entstand die Notwendigkeit zur Integration der Führungsmannschaften der akquirierten Unternehmen. • Dem Weiterbildungsangebot der Teilgesellschaften sollte ein Programm der Zentrale zur Seite gestellt werden, über welches ein hoher Teil der zukünftigen Führung erreicht wird. *Strategisch-organisatorische Spannungsfelder:* • Direkter Nutzens am Arbeitsplatz vs. Auseinandersetzung mit dem Gesamtkonzern. • Begrenzt erfüllbare Beförderungserwartungen vs. Mobilisierungsnotwendigkeit.

Abb. 4: Orte des Wandels (Teil 2)

Bei der Untersuchung dieser „Orte des Wandels" ging es uns insbesondere darum, Erkenntnisse und Erfahrungen zu *zwei Diagnosezielen* zu erlangen:

1. Zu beobachten, in welcher Beziehung Wandel bislang überhaupt abgelaufen ist.

2. Rückschlüsse auf die Rolle der Führung bei zukünftigen Wandelinitiativen zu ziehen.

Zweck der Analysen ist also die oben angesprochene Diagnose der Befindlichkeit oder anders ausgedrückt: die Rekonstruktion relevanter Teile der Tiefenstruktur. Dazu wurde von uns eine spezielle Methodik der Auswertung *qualitativer Interviews* entwickelt.[10] Aufbauend auf dem umfangreichen Interviewmaterial machen wir uns zunutze, daß „ ... in allen Äußerungen eine objektive Bedeutung unabhängig vom sprechenden Subjekt zum Tragen kommt, die über dessen bewußte Handlungsabsichten und Meinungen hinausreicht. Dieser Bedeutungsgehalt repräsentiert die Struktur der diese Person umgebenden Lebenswelt und den darin vorherrschenden Normen und Regeln. In den verbalen Ausdrucksformen und Mitteilungen kristallisiert sich im Zusammenhang mit der impliziten Thematisierung relevanter Lebensweltbereiche die Handlungs- bzw. Systemlogik. Jede kleinste sprachliche Sinneinheit enthält schemenhaft die Struktur dieser Lebenswelt, die über viele solcher Sinneinheiten oder über die Argumentationslogik und die Besonderheiten der Textgestaltung zu entschlüsseln sind (Hier liegt der Vergleich mit einem Hologramm nahe.)."[11]

Die Diagnosemächtigkeit dieser neu entwickelten und im Konzern bereits mehrfach eingesetzten und getesteten Methode hat sich in mehreren Feedback-Workshops mit den untersuchten Orten des Wandels als äußerst überzeugend erwiesen. Zielsetzung ist es, ihre Anwendung so weiterzuentwickeln, daß Unternehmen sie auch eigendiagnostisch einzusetzen vermögen.[12]

Im folgenden möchte ich auf einige der Ergebnisse kurz eingehen.[13] Sie wurden so ausgewählt, daß sie zum einen über den Gesamtkonzern hinaus weitreichend für Prozesse des Wandels verallgemeinerbar sind und zum anderen bei der Gestaltung des weiteren Wandels des Konzerns - zumindest aus unserer Sicht - Beachtung finden sollten.

---

10 Die Methode baut auf dem Ansatz von Froschauer/Lueger (1992) auf.

11 Vgl. Froschauer/Lueger (1992), S. 55 f.

12 Auf instrumenteller Ebene liegt hier der Vergleich mit der auf der Sachebene durchaus auch eigendiagnostisch einsetzbaren Portfolio-Analyse nahe.

13 Zu jedem der Orte des Wandels (außer EDP) wird eine eigene Dissertationsschrift geschrieben. Deshalb handelt es sich hier um einen äußerst kleinen Ausschnitt der Ergebnisse.

Konzentration auf Oberflächenstrukturen und Strategiekommunikation

Geht man einmal davon aus, daß sich der Zeitraum eines fundamentalen Wandels grob in eine Phase destabilisierender und eine stabilisierender Strategien einteilen läßt, dann scheint uns Daimler-Benz nun im Übergang von der einen zur anderen Phase zu sein.[14] Die Holding und die einzelnen Bereichsleitungen waren in der destabilisierenden Phase insbesondere damit beschäftigt, den Konzern zuerst einmal „umzubauen": Neue Unternehmen wurden dazugekauft, den einzelnen Geschäften wurden Rollen im Gesamtzusammenhang des Konzerns zugewiesen, die Aufbauorganisation wurde mehrfach angepaßt, Integrationsprojekte wurden initiiert, Strategien wurden entwickelt und kommuniziert usw.

Diese Eingriffe auf der Oberflächenstruktur des Unternehmens waren für jeden unschwer erkennbar, da der Konzern ja innerhalb weniger Jahre sein Aussehen in einem herkulischen Kraftakt unzweifelhaft grundlegend geändert hatte. Am Arbeitsplatz selbst wahrnehmbar waren diese Änderungen für die meisten Mitarbeiter auf den mittleren und unteren Ebenen allerdings über lange Jahre nur kaum. Auch wenn sich häufiger das Kästchen änderte, in dem man sich im Organigramm wiederfand, so hatte dies kaum Implikationen auf den betrieblichen Alltag. Und wenn die neuen Führungsinhalte einmal tatsächlich bis zur Mitarbeiterebene durchgedrungen waren und man auch noch dazu bereit war, diese zur Kenntnis zu nehmen, so bestand noch immer die Distanz zwischen diesen neuen Führungsinhalten und das als unverändert empfundene Verhalten der vorgelagerten Hierarchieebene(n). Oder anders ausgedrückt: Man sah noch wenig Anlaß, sein Verhalten an einer neuen Idee auszurichten.[15]

Vereinzelt wurden dann Anfang der 90er Jahre durch die Personalressorts auch Programme entwickelt, die auf Veränderungen in der Tiefenstruktur abzielten (z.B. das Executive Development Programm der DASA oder das Mercedes-Benz-Erfolgspro-

14 Wobei diese Aussage nicht gleichermaßen für die vier Unternehmensbereiche gilt.

15 Einen Betriebsratvorsitzenden einer der neu übernommenen Tochtergesellschaften hörte ich noch vier Jahre nach der Akquisition sagen: „Den Daimler überleben wir auch noch." Er sagte dies aus der Perspektive einer über 30jährigen Betriebszugehörigkeit und wechselnder Eigentümerschaften bzw. Unternehmenspolitiken.

gramm[16]). Diese kamen aber zu einem Zeitpunkt, als sich bereits düstere Wolken über den Horizonten der einzelnen Geschäfte abzeichneten. Heute werden derartige Initiativen teilweise stark überschattet durch die wirtschaftliche Situation in den Bereichen. Während die Programme meist auf das "Vorwärtsgehen" ausgerichtet sind, muß man nun auf einmal „Schlechtwettermanagement" lernen. Das heißt, daß im Unternehmen tatsächlich eine Betroffenheit ausgelöst wurde, die eine Bereitschaft zum Wandel mit sich bringt. Diese dürfte aber eher von der schwierigen Situation der Geschäfte ausgehen, denen man sich zugehörig fühlt, als von der Konzernidee (obgleich beides natürlich zusammenhängt).

Es stellt sich hier die Frage, warum trotz der vielen Anstrengungen auf Ebene der Oberflächenstruktur sich auf der Ebene der Tiefenstruktur bislang anscheinend so wenig in Richtung der Konzernintegration verändert hat. Die Gründe, die hier angeführt werden können, sind sehr vielfältig:

(1) Mancherorts mißt man der Tiefenstruktur keinen herausragenden Einfluß auf den Unternehmenserfolg bei bzw. es ist (außerhalb der Personalabteilung) unüblich, sich um derartige Fragen zu kümmern. Auch fehlt es an einer breiten Erfahrung und an gesicherten Methoden, dies zu tun. Zudem brächte es nur eine Verteuerung und Verlangsamung des Wandelprozesses mit sich.

(2) Andere sagen, daß angesichts der dringenden und sehr umfangreichen Tätigkeiten auf der Oberflächenstruktur bislang kaum die Zeit blieb, sich um die Tiefenstruktur zu kümmern.

(3) Teilweise geht man davon aus, daß die Eingriffe auf der Oberflächenstruktur kanalisierende Wirkung für ein fast automatisches „Nachziehen" der Tiefenstruktur haben.

(4) Wie immer bei fundamentalem Wandel stößt die Integrationsidee allerdings mancherorts auch auf eine nachhaltig fehlende Akzeptanz. Diese Haltung drückt sich darin aus, daß der einzelne Mitarbeiter die Botschaft sehr wohl gehört und auch verstanden hat, er sie jedoch trotzdem ablehnt, weil sich aus seiner Sicht das Kosten/

16 Vier Grundhaltungen sollen zum Maßstab eigenen Denkens und Handelns werden: kompromißlose Kunden- und Marktorientierung, Null-Fehler-Ziel, kontinuierliche Verbesserung und konsequente Entscheidungsdelegation.

Nutzen-Verhältnis negativ darstellt.[17] Ebenfalls sind Situationen anzutreffen, in der neue Führungsinhalte der Zentrale durch selektive Kommunikation bewußt von den mittleren und unteren Ebenen ferngehalten wurden, da man diese Inhalte für die eigene Einheit als nicht wünschenswert einstuft.

(5) Es wurde aber auch darauf hingewiesen, daß Wandel dieser Art eben seine Zeit benötigt[18], d.h. es einfach nicht wesentlich schneller geht, insbesondere wenn man sich auch noch in einer Rezession befindet. Man hat dabei wohl gelernt, den notwendigen Zeitbedarf heute realistischer einzuschätzen.

Ausnutzung von Vieldeutigkeiten und Intransparenz

Die oben angesprochene Destabilisierung des Unternehmens bei Initiierung des Wandels hat bewirkt, daß viele der über Jahre in ihrer Bedeutung präzisierten und ausgehandelten Orientierungsformeln durch neue Leitbegriffe ersetzt wurden. Über lange Zeiten bewährte Beziehungsgefüge befinden sich in ihrer Auflösung. Das bedeutet, daß bei Wandel genau in der Situation, wo die Beteiligten und Betroffenen verstärkt nach Sicherheit und Ausrichtung in den Führungsaussagen suchen, diese selbst noch weitgehend vage, abstrakt und vieldeutig sind.[19] So verhält sich dies auch bezüglich der oben erwähnten „Schlachtrufe". Wir konnten z.B. feststellen, daß sowohl horizontal - auf allen Ebenen - als auch vertikal bei der Kommunikation dieser Formeln inhaltlich sehr Unterschiedliches darunter verstanden wurde (und auch andere Annahmen damit verbunden waren), gleichzeitig aber davon ausgegangen wurde, daß man zumindest ähnliches darunter versteht. Wie widersprüchlich diese „Labels" allerdings schon auf oberster Ebene gewichtet (vgl. nochmals Abb. 2) und ausgelegt werden, zeigt ausschnittsweise Abb. 5. Ziemlich unterschiedliche Relevanzen und Inhalte findet man aber auch dort, wo man die Selbstverständnisse auf der obersten Ebene bei den meisten der „Orte des Wandels" zu rekonstruieren versucht.

---

17 So lautet z.B. die offizielle Botschaft beim Center-Konzept, daß sie für alle Beteiligten eine „Win-win-Situation" darstellt. Viele Betroffene sind aber überzeugt, daß es hier auch Verlierer geben wird.

18 „Don't expect results from a major corporate transition in a shorter time than it takes to develop a car." Edzard Reuter, The Wall Street Journal (Europe), 11.5.1990.

19 Sehr häufig waren Situationen anzutreffen, in denen Mitarbeiter (paradoxerweise?) deutlich stärkere Vorgaben seitens des Managements verlangten und gleichzeitig mehr Autonomie für sich und ihren Bereich beanspruchten.

Integrationsfähigkeit/Kernkompetenzen
... Kernkompetenzen sind bei uns nie technisch gemeint.
... übergreifende Kompetenzen können sein, natürlich die Finanzkraft der Firma, ganz sicher auch unser Bekanntheitsgrad.
... ich denke, Sie brauchen sehr viel Know-how in bestimmten Tätigkeitsgebieten. Mercedes Benz wird immer ein ganz extrem anspruchsvolles Know-how im Automobilbau haben.
... es muß mit ständiger Aufmerksamkeit daran gegangen werden zu hinterfragen, was wirklich für den Konzern eine Kernkompetenz (ist). Das muß auch unabhängig vom Umfeld, vom Markt, vom Kunden (geschehen).

Kooperationsfähigkeit
... ich halte das bei Mercedes für nicht so ein wichtiges Thema.
... wir brauchen die Kooperationsfähigkeit immer stärker auch auf dem klassischen Gebiet, ganz besonders im Automobilbau.
... wir haben Kooperationsfähigkeit, überhaupt keine Frage.
... (Kooperationsfähigkeit) heißt erstens einmal, daß wir akzeptieren lernen, daß andere Leute etwas besser können. Das ist als Sichtweise in diesem Hause nicht sehr verbreitet gewesen.

Mobilität/Unternehmertum im Unternehmen/Flexibilität
Mobilisierung:
... ist für mich sicher das, was über alles gehört.
... steht da eigentlich an erster Stelle, ... (es gilt) ein anderes Denken in die Köpfe hereinzubringen.
... heißt für mich auch, daß wir mehr in der Lage sind, von oben herab zu entscheiden.
... Sie müssen in die richtige Richtung mobilisieren. Mobilisierung ist sehr mit Vorsicht zu genießen.
Mobilisierungsbemühungen:
... wir haben ein kleines Team mit der Mobilisierung betraut, das soll eben Mobilisierung in jeder Form und in jedem Bereich auf den Weg bringen. Ob das der richtige Weg ist, weiß ich nicht, ich bin da auch nicht auf dem neuesten Stand.
... ich glaube nicht, daß man da als Einzelner was bewegen kann.
... bevor man so eine Mobilisierungskampagne initiiert, sollte man sich über das Danach Gedanken machen. Das ist eigentlich wichtiger als das Programm selber
... Bürokratie ist nichts Schlechtes. Bürokratie muß sein, um große Komplexe zu steuern und mit ihnen fertig zu werden.

Systemfähigkeit
Begriffsverständnisse:
... Systemfähigkeit heißt: die unterschiedlichen Komponenten zu einem jeweiligen Angebot zusammenzufassen, das größer ist als die Addition der einzelnen Teile.
... Systemführerschaft heißt, daß ich ein komplettes Triebwerk baue und nicht nur die Hochdruckturbine von einem Triebwerk.
Bedeutungseinschätzungen:
... wir müssen davon ausgehen, daß sich unsere Märkte immer stärker zu Märkten des Systemangebots entwickeln.
... man soll sich bemühen, die Systemführerschaft überall zu haben - wenn man kann - aber noch wichtiger ist, daß man sich bescheidet und weiß wo man sie haben kann und wo nicht.
Die Fähigkeiten des Konzerns - Omnipotenz vs. partielle Existenz als Schimäre:
... wenn wir neue Geschäfte aufmachen, finden wir im Konzern fast alles, was wir brauchen.
... Unternehmensbereiche haben Zeit gebraucht, zuzugeben, daß sie nicht genügend Know-how haben. Der Anspruch und die Erwartung war eigentlich: wir haben in der Summe alles im Konzern; und das Resultat ist, wir haben keineswegs alles im Konzern, sondern wir haben große Lücken.
... bei systematischer Bestandsaufnahme werden wir erst 'mal sehen, das gibt es doppelt und dreifach und zehnfach, das gibt es überhaupt nicht, das ist nur eine Schimäre und es existiert gar nicht mehr? Sind wir systemfähig? Sind wir zu Systemführerschaft beispielsweise bei XY fähig? Oder maßen wir uns das nur an?

Abb. 5: Zitate aus dem Daimler-Benz-Konzern zur Ausdeutung der „Schlachtrufe"

Diese Allgegenwärtigkeit großer Deutungsspielräume sowie die aus der Komplexität des Konzernumbaus herrührende Intransparenz der ablaufenden Prozesse führt(e) dann auch dazu, daß man sich manipulativ bestimmter „Labels" bedient(e), so wie man sie eben gerade für seine eigenen Ziele benötigt(e). Dies kann z.B. deshalb geschehen, weil das Tragen einer bestimmten „Etikette" unmittelbaren Einfluß auf die Zuweisung von Ressourcen haben kann[20] oder sogar über das Verbleiben im Konzern entscheidet[21].

Integrationshemmnisse

Die Idee „Daimler-Benz" ist - wie bereits erwähnt - eng mit dem Ziel des synergetischen Zusammenarbeitens der verschiedenen Bereiche verbunden. Der Integrationsstand wird von den Verantwortlichen selbst als eher „rudimentär" bezeichnet. Auch fiel uns in den Interviews auf, daß die Führungskräfte auf allen Ebenen sich viel lieber mit den Ressorts auseinandersetzen, die sie direkt verantworten, als mit dem Konzern als Ganzes (was allerdings nicht heißen soll, daß ihnen nichts dazu einfällt). Betrachtet man die unzähligen sozial scheinbar akzeptierten Egoismen sowie das geäußerte Mißtrauen gegenüber denen, mit denen man eigentlich kooperieren sollte, so scheint Integration bzw. Kooperation noch wenig erwünscht zu sein. Man sieht darin auch eine Einbuße an Eigenständigkeit, die man so lange als immer nur möglich von sich weisen möchte. Der Integrationsfähigkeit wird dabei generell ein eher geringer Stellenwert beigemessen. So gibt es z.B. noch kein systematisches Lernen aus Integrationserfahrungen auf breiter Basis und damit auch keine Chance zum gezielten Know-how-Transfer. Folgt man der Vision des Konzerns, so ist festzustellen, daß man dort die Steuerung eines als besonders wichtig eingestuften strategischen Erfolgspotentials, nämlich die Integrations- bzw. Kooperationsfähigkeit, doch weitgehend dem Zufall überläßt.

Wir haben nun im folgenden eine Reihe von Faktoren zusammengetragen, die uns bei Daimler-Benz das Gelingen dieses Integrationsvorhabens zu beeinflussen scheinen.

---

20 So konnte sich zumindest zeitweise die Temic als Träger der mikroelektronischen Kernkompetenzen dem operativen Ergebnisdruck entziehen.

21 Im Falle des Center-Konzeptes ist dies die Klassifizierung in ein optionales oder nicht-optionales Center.

Integrationshemmende Codes

Verhalten wird durch *Codes*, die die Organisation sendet, wenn der Mitarbeiter in ihr handelt, entscheidend beeinflußt. So läßt sich z.B. feststellen, daß in die Meßlatten der *Belohnungssysteme* das Thema der konzerninternen Zusammenarbeit noch nicht systematisch aufgenommen wurde. Durch die Dezentralisierung des Unternehmens und die Überführung der Einheiten in Profit Centers sind - auch wegen der zu befürchtenden Sanktionen - stark Fragen der Kosteneffizienz in den Mittelpunkt gerückt. Damit kommt es aus Konzernsicht zu Suboptimierungseffekten.

Die oben angesprochenen Integrationsprojekte wie Temic oder Intertraffic haben in der kurzen Zeit ihrer Existenz bereits einen grundlegenden *Wandel ihres Sinnkonzeptes* erfahren. In allen Fällen lief dieser Prozeß in der Richtung ab, daß der zuerst sehr hoch angesiedelte Integrationszweck des Projektes nach und nach zurückgenommen werden mußte. Heute kämpfen diese Einheiten als Profit Centers fast nach gleichen Maßstäben wie andere Produktbereiche um ihre Existenz. Dies löst natürlich auch Unsicherheit bei möglichen Kooperationspartnern bzgl. der Nachhaltigkeit des Engagements aus. So wird in der Intertraffic teilweise die Meinung vertreten, daß die Holding ihr eine dreijährige Probezeit einräumt, bevor man sich endgültig entscheidet. In der Temic kann man vielerlei Desinvestitionsgerüchte hören.

Teilweise bleibt diesen beiden Integrationsprojekten aufgrund ihres Marktauftrages auch kaum eine andere Wahl, als desintegrierend zu wirken: So muß die Temic z.B. ihr internes Verhältnis zu Mercedes-Benz durchaus in Grenzen halten, um andere Automobilhersteller (auf die man angewiesen ist) nicht als Kunden zu verlieren. Auch die Intertraffic muß als Systemführer auf den Wunsch der Kunden nach Ausstattung der Systeme mit Produkten mit optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis Rücksicht nehmen. Man sitzt sozusagen zwischen den Stühlen des Integrationsauftrages und der Eigenwirtschaftlichkeit.

Integrationshemmende und integrationsunerfahrene Strukturen

Aufgrund der Größe und Komplexität des Konzerns wird es erstens für die Mitarbeiter des Integrationsprojektes recht schwierig sein, zu erfahren, wer im Unternehmen zu einem integrierenden Leistungsangebot beitragen kann, wo nach solchen Beiträgen zu suchen wäre, und woraus sie bestehen. Es wurde uns in einem der Integrationsprojekte

gesagt, daß man anfänglich dachte, daß im Konzern eigentlich jede Art von Kompetenz vorhanden wäre. Heute würde man dies allerdings deutlich differenzierter sehen.

Zweitens wird es wegen der Größe und Komplexität des Unternehmens sehr lange dauern, bis eine große Zahl der operativen Einheiten des Unternehmens persönliche Erfahrungen mit den eher kleinen Integrationsprojekten des Unternehmens (wie etwa der Intertraffic) machen konnte, um dann selbst darüber zu entscheiden, ob hier Kooperieren Sinn macht oder nicht. Verstärkt wird dies noch durch die mit der Profit-Center-Struktur einhergehende *Teil-Legitimierung des Verfolgens sowohl horizontal als auch vertikal konfliktärer Interessen.* Wird der Versuch einer internen Kooperation bzw. Integration unternommen, dann zeigt sich oft sehr schnell, daß dezentral *wenig eigene Regelungskompetenz* (oder anders ausgedrückt: Kooperationsfähigkeit) für die Gestaltung der konzerninternen Zusammenarbeit vorhanden ist, da bislang eher die Hierarchie den relevanten Koordinationsmechanismus stellte.

Integrationshemmende kulturelle Distanzen

Nachdem der Konzernumbau im wesentlichen durch die Zusammenführung einer Vielzahl verschiedener, teilweise äußerst traditionsbewußter und auch erfolgreicher Unternehmen geschehen ist, führte dies dazu, daß heute im Konzern unterschiedlichste Referenzmuster im Sinne von Denkhaltungen und Sozialisierungen angetroffen werden können. Daraus leiten sich spezifische interkulturelle Problemstellungen ab. Diesen ist man sich vielerorts zwar bewußt, beantwortet aber diese Tiefenstrukturproblematik - wenn überhaupt - mit Eingriffen auf der Oberflächenstruktur. Erst bei den neueren Integrationsaufgaben (z.B. Fokker, Eurocopter) wird hier auf der Ebene der Werte und Einstellungen an einer Überbrückung dieser kulturellen Distanz gearbeitet. Diese Betrachtung zeigt auch, wie bedeutsam die Kenntnis der Tiefenstruktur eines Unternehmens ist, da die „Ausstattung" eines Unternehmens mit speziellen Werten, Einstellungen, Fähigkeiten usw. genauso Bestandteil der Aktiva sind wie etwa Maschinen oder Immobilien und damit auch nicht unerheblich den tatsächlichen Wert einer Akquisition wie Fokker ausmachen.

Zusammenfassend soll hier auf das Risiko hingewiesen werden, das für Strategievorhaben besteht, wenn Ziele gesetzt werden, zu deren Erreichen die Voraussetzungen nur eingeschränkt gegeben sind. Wer Synergienpotentiale durch Eingriffe auf der Ober-

flächenstruktur realisieren will, ist auf die Kooperationsfähigkeit (auch im Sinne von Kooperationsbereitschaft) der Bereiche angewiesen, zwischen denen die Synergien realisiert werden sollen. Durch die funktionalistische Ausdifferenzierung unserer Organisationen in den letzten 30 Jahren hat man dort allerdings *mehr Erfahrung darin gesammelt, wie man Kooperationen verhindert als wie man sie zum Leben bringt.* Es ist hier also zu fragen, inwieweit in solchen Fällen der Strategienimplementierung nicht eine kulturelle Transformation vorauszugehen hätte (im Sinne von *„strategy follows culture"*).

Insgesamt betrachtet scheint hier auch Daimler-Benz keine rühmliche Ausnahme darzustellen, denn nahezu überall, wo Integration verlangt wird (Vision, Akquisitionen, externe Allianzen, interne Kooperationsprojekte) und die Integration rational durchaus einleuchtend ist, scheinen die integrationshemmenden Faktoren stärker zu wirken als die integrationsfördernden. Hier hat sich über die Zeit wohl nur wenig Verbesserung eingestellt, was sich auch in der nach wie vor anzutreffenden *Unterschätzung dieser Hemmnisse bei Integrationsaufgaben* neueren Datums zeigt.

3. Schwerpunktprogramme zur Transformation der Tiefenstruktur

Die obigen Ausführungen zeigten einige Themen auf, wo Handlungsbedarf gesehen werden sollte, um die zumindest ausschnittsweise diagnostizierte heutige Tiefenstruktur an die Sollposition heranzuführen. Hierfür sollten Schwerpunktprogramme verabschiedet und mit Prioritäten versehen werden. Zu führen sind diese in ähnlicher Weise wie zentrale Strategieprojekte: versehen mit angemessener Ressourcenausstattung, unterstützt durch den Einsatz wissenschaftlicher Methoden, gesteuert über einen Meilensteinplan, bei klaren Verantwortlichkeiten usw. Natürlich soll an dieser Stelle nicht der Eindruck erweckt werden, daß sich etwa eine kulturelle Transformation beliebig planen läßt. Wie bei der strategischen Planung gehen wir davon aus, daß sich die Zukunft (und damit sicher auch die zukünftige Tiefenstruktur eines Unternehmens) nicht voraussagen läßt. Wichtig ist nur, auf mögliche „Zukünfte" der Tiefenstruktur vorbereitet zu sein. Dadurch entsteht die Chance, aus den Irrtümern im Umgang mit der Tiefenstruktur zu lernen, und damit um so schneller und effizienter im Auffinden geeigneter Alternativen und Korrekturen zu werden.

Im folgenden haben wir eine Reihe denkbarer Schwerpunktprogramme zusammengestellt. Sie sind als Empfehlung an Daimler-Benz gerichtet. Ihre Begründung erfahren sie aus den vorangegangen Analysen.

Überführung der Vision in eine zweite Fassung

Die meisten unserer Beobachtungen deuten - wie bereits gesagt - darauf hin, *daß es der Integrationsgedanke (im Sinne der Vision) im Konzern derzeit recht schwer hat.* Angesichts der Situation, in der sich die Einzelgeschäfte meist befinden, sieht man wenig Sinn in Anstrengungen für das Ganze, da diese - angesichts der Dringlichkeit der Einzelprobleme - viel zu spät ihren eventuellen Nutzen in den Geschäftsbereichen zeigen würden. Man sieht sich mit einem gewaltigen Selektionsprozeß in der eigenen Branche konfrontiert, der jetzt stattfindet und den es zuerst einmal zu überstehen gilt. *Sinn sieht man primär im Erreichen einer wettbewerbsfähigen Kosteneffizienz*, die einem das Überleben im Wettbewerb und im Konzern abzusichern hat.

Insofern wirkte die teilweise dramatische Verschlechterung in den Geschäftsumfeldern gegen die Vision des „integrierten Technologiekonzerns". Die Situation (Marktlage, Profit-Center-Struktur) arbeitet zumindest kurzfristig gegen die Vision. Sie wird dadurch anachronistisch erlebt: Eine wohl vernünftige Formel für die falsche Zeit. Hier gilt es nun aufzupassen, daß sie nicht zur Enttäuschung für die wird, die sie inhaltlich teilen. Dann würde die Vision tragischerweise zu ihrer eigenen „Demontage" beitragen.

Bei Lichte besehen könnte man aber vielleicht auch sagen, daß die Vision in der vorliegenden Version ihre Aufgabe schon erfüllt hat: Über fast ein Jahrzehnt folgte der Umbau des Konzerns dieser Formel. Mit all den Akquisitionen und Allianzen sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, daß erkennbare Synergienpotentiale internalisiert werden können.

Nun scheint dieser Umbau im großen und ganzen aber abgeschlossen zu sein. Auf der Oberflächenstruktur ist der angestrebte Technologiekonzern errichtet worden! Alle, die unter das Dach Daimler-Benz gehören, sind zur Präzisierung der Vision eingeladen. Jetzt bedürfte es vielleicht eher einer *Vision, die im klassischen Sinne die Steuerung der Geschäfte anleitet.* Sie muß für den, der ihr folgt, substantiell spürbar sein.

Hierzu müßte diese zweite Fassung der Vision wiederum inhaltlichen als auch prozessualen Gesichtspunkten gerecht werden. D.h., daß sie erstens „technologisch" Sinn-stiftend wirken muß: Sie sollte direkt mit den Problemen der Geschäfte zu tun haben und darf damit nicht zu weit von der eigenen Tradition entfernt sein.

Ihr Inhalt sollte auch nicht so gewählt werden, daß sie Mitarbeiter des Konzerns dichotomisiert, etwa im dem Sinn: Ein paar Prozent arbeiten schon nach der Vision, und die deutliche Mehrheit eben nicht. Dies wirkt diskriminierend, und es demotiviert die Beteiligten. Besser wäre eine Botschaft dahingehend, daß mehr oder minder die meisten schon in diese Richtung arbeiten, aber vielleicht noch nicht genug.

Zweitens muß die Vision gleichfalls als sozial sinnhaft empfunden werden, d.h. daß sie an die derzeit gewünschten sozialen Beziehungsmuster zumindest anknüpfen muß. Das bedeutet nicht zuletzt, *daß der soziale Aspekt der Vision erlebbar sein muß*, sonst reduziert sich ihr symbolischer Gehalt auf eine nüchterne, „technomorphe" Formel. Indikator für eine solche Fehlentwicklung wäre es z.B., daß mit der Vision in der Konzernsprache sehr zynisch umgegangen würde. Man „nörgelt an ihr herum"; auch ist sie dann dankbarer „Blitzableiter" für eigenes Versagen.

Während in dieser ersten, destabilisierenden Phase des Konzernumbaus eine im Konzern breit basierte Visionsentwicklung aufgrund ihres unternehmerischen Charakters unrealistisch gewesen wäre, müßte man zur *Sicherstellung der sozialen Anschlußfähigkeit* bei dieser zweiten Version diesen Weg wohl wählen. Erst der *breite Test im empirischen Feld* zeigt uns, welche Energie in bestimmten Formulierungen steckt und welche Ausdeutungen mit ihnen verbunden sein können. Die Anzahl der Visionsempfänger ist also zugunsten der Anzahl der Visionsentwickler so klein als möglich zu halten, da ja jeder *seine* Vision und nicht die Dritter leben möchte. Unter prozessualen Gesichtspunkten lohnt hier ein Blick auf das französische Unternehmen Lafarge-Coppee, wo nach dem Konzernumbau in Hunderten von Seminaren gefragt wurde, wer man heute eigentlich ist, was man heute kann usw.

Erzeugung 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 als „blinder Aktionismus" erscheinen mag, ist zumindest in den frühen Phasen der wieder eintretenden Stabilisierung Voraussetzung, um überhaupt wieder in eine erfolgsträchtige Situation zu gelangen. Allerorts und immer wieder müssen Versuche zu neuen Wegen angegangen werden, um, geleitetet aus den dabei gewonnenen Erfahrungen, nach und nach - im Sinne eines hermeneutischen Zirkels - die bestehenden Deutungsspielräume einzugrenzen.

Ein „shared understanding" neuer Orientierungsformeln kann also kaum durch das Einpauken vorgegebener Definitionen entstehen, sondern ist Ergebnis gemeinsamer Erfahrungsprozesse. Erst aus dem Austausch der individuellen Beobachtungen und Reflexionen zum Umgang mit diesen neuen Orientierungsformeln kann so etwas wie ein gemeinsames Verständnis entstehen.

Was ist nun also im konkreten Fall zu tun? Erstens ist dafür Sorge zu tragen, daß die gemachten Erfahrungen kollektiviert und gemeinsam ausgedeutet werden. Seminare, Workshops, Lernarenen, Qualitätszirkel und andere Formen des organisierten Diskurses können diese Funktion übernehmen. Zweitens kann man die Phase der Unsicherheit und Selbstfindung dadurch verkürzen, indem künstlich Erfahrungen erzeugt werden. So etwas kann z.B. durch gemeinsame Simulationen zukünftiger Problemstellungen erfolgen.[22]

Derartige Zukunftsbilder zu entwickeln, sie mit konkurrierenden Entwürfen zu konfrontieren und dabei Erklärungen für vorhandene Abweichungen zu suchen, heißt Erfahrungen zur Zukunft des Unternehmens künstlich vorwegzunehmen. Die Vieldeutigkeit der Orientierungsformeln wird dabei offensichtlich und löst Prozesse einer Sinn-stiftenden Einengung aus.

22 Derartige Simulationen waren auch Teil unserer Feedback-Workshops mit Daimler-Benz. Gemeinsam mit der untersuchten Einheit hatten wir uns denkbare, einschneidende Zukunftsereignisse ausgedacht. Dann wurde seitens der Arbeitsgruppe ausgearbeitet, wie man sich wohl verhalten würde, wenn dieses Ereignis auftritt. Diese Lösung wurde dann mit einem von uns entworfenen Verhaltensszenario konfrontiert, welches eine Extrapolation auf der Basis der diagnostizierten Verhaltensmuster darstellte. Bislang reagierten die Workshop-Teilnehmer immer so, daß sie unser Szenario als hoch-realistisch empfanden, auch wenn es ab und zu deutlich von ihrer eigenen Lösung abwich.

Symbolische Kommunikation

Die Führung des Wandels über eine Vision und Schlüsselbegriffe bedarf eines hohen Maßes an Kommunikation. Hierzu fiel uns im Unternehmen auf, daß einerseits die mittleren Ebenen über eine nicht ausreichende Kommunikation neuer Führungsinhalte und ihres Sinns, den sie stiften sollen, klagten, andererseits diese Führungskräfte aber 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 hier besser weniger, dies aber um so häufiger, zu kommunizieren. Dabei beeinflußt natürlich die Wahl des *Mediums* die Effizienz der Kommunikation: Am wenigsten wirkungsvoll ist das Papier; am wirkungsvollsten ist die direkte Kommunikation.

Wir wurden auch darauf hingewiesen, daß mit der Wahl des Papiers als Medium häufig die Gefahr des Versandens verbunden ist: Nachgelagerte Ebenen blockieren beabsichtigt (z.B. wegen Ausspielung von Informationsmacht oder negativer Bewertung der Inhalte) oder unbeabsichtigt (z.B. weil sie der Sache keine Bedeutung beimessen) den Fluß der Information nach unten. In anderen Fällen hingegen erhielt der Empfänger die neue Führungsinformation; er hat dies aber nicht zur Kenntnis genommen oder sie als irrelevant eingestuft: Ein Schicksal, wie es häufig z.B. neu entwickelte Unternehmensleitbilder erfahren.

Die hohe Effizienz der direkten Kommunikation als Medium zur Sinnvermittlung überrascht natürlich wenig. Dieses Wissen hilft jedoch nur dort weiter, wo man angesichts begrenzter Zeitbudgets die Zielgruppe auf diesem Weg auch erreichen kann. Geht es aber um Tausende, die erreicht werden müssen, dann hat man es mit einem Problem der *Massenkommunikation* zu tun. Hier reicht es nicht mehr aus, daß allein durch Systemrationalisierung die notwendigen Sinnzusammenhänge geschaffen werden. Zweierlei scheint hier notwendig zu sein:

Erstens müssen Symbole die Funktion der Aktualisierung von Sinn übernehmen. Durch rituelle Interaktion zwischen Führung und Restorganisation muß die Grundorientierung vorgelebt werden. Die *symbolische Kommunikation* stellt hier das Pendant zur argumentativen Verständigung im direkten Dialog dar. Phasen fundamentalen Wandels sind durch hohe Unsicherheit und Vieldeutigkeit geprägt. Gerade in solchen Situationen suchen Menschen nach Symbolen, die ihnen helfen, den Sinn dessen zu entdecken, was neuerdings von ihnen verlangt wird. Mit symbolischer Kommunikation soll demnach indirekt Einfluß auf die Tiefenstruktur genommen werden.[23]

Konkret stünden der Führungskraft hier verschiedene Typen zur symbolischen Kommunikation zur Verfügung. Eher sprachorientiert wäre das Vermitteln von Geschichten, die im Sinne der Botschaft stehen. So könnte man sich z.B. vorstellen, daß der Vorstandsvorsitzende einmal pro Woche im „Daimler-Benz-Fernsehen" solche Geschichten mit ihren Akteuren vorstellt (was diesen Akteuren auch zu einem gewissen Status verhilft), oder daß er dort zu einer konkret angefallenen Problemstellung alle Mitarbeiter fragt, ob sie hierzu eine Lösung wüßten. Dort, wo diese Form der Integration funktioniert, könnte man sich Rituale ausdenken, die dieser Art von Handeln einen hohen Stellenwert geben. Auch Ritualen zur Zelebration des Erreichens wichtiger Etappenziele des Wandelprozesses kommt hier eine hohe symbolische Bedeutung zu.[24]

Genauso wenig, wie das Top Management mit jedem direkt kommunizieren kann, kann es auch nicht 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. Einige dieser Konflikte haben für jede Art von Wandelvorhaben einen nahezu allgemein-generischen Charakter; so z.B. der Konflikt zwischen der Notwendigkeit zur Veränderung und dem Bedarf nach Kontinuität. Manche Konfliktfelder haben einen eher fall-generischen Charakter. So zieht sich z.B. der Konflikt zwischen den dezentralen und zentralen Interessen nahezu über den gesamten Wandelprozeß Daimler-Benz.

23 Was im negativen Fall natürlich die Gefahr der Manipulation mit sich bringt.

24 Dies ist einer der Gründe, warum es in Prozessen fundamentalen Wandels so wichtig ist, Meilensteine zu definieren, die es kurzfristig zu erreichen gilt.

Hier geht es nun zweitens darum, diese grundsätzlichen Spannungsfelder herauszuarbeiten und öffentlich zu benennen.[25] Danach müssen die Vertreter der beteiligten Parteien zusammengeführt werden, *um über den schrittweisen Aufbau kommunikativer Verständigungspotentiale die Voraussetzungen für eine argumentative Konsensfindung zu schaffen.* Funktionieren wird dies allerdings nur, wenn die an diesen Verhandlungen beteiligten Parteien wechselseitig aufeinander angewiesen sind. Damit kommen wir zum vierten Schritt unserer empfohlenen Vorgehensweise.

4. Suche nach Ausgleich zentraler Dilemmata

Für Prozesse fundamentalen Wandels scheint es also typisch zu sein, daß sich die Führungskräfte an den Orten des Wandels zu verschiedenen Fragen immer wieder in fundamentalen Zwangslagen befinden: Egal, wie sie sich verhalten: es wird immer mindestens eine Interessengruppe geben, die sich negativ betroffen fühlt.

Typisch bei unseren Untersuchungsobjekten war z.B. das Dilemma zwischen dem Integrationsauftrag im Sinne des Gesamtkonzerns und der Vorgabe, daß man als ein im Wettbewerb stehendes Profit Center erfolgreich abschneidet. 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" anmuten.

Nun war weiter festzustellen, daß viel 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 Wahl. Wir meinen, daß auf diese Art und Weise viel unnötige Energie verschwendet wird. Dadurch, daß es für beide Seiten des Dilemmas gute Gründe gibt, sollte die vorhandene Energie nicht in „Entscheidungskämpfe" für einen der beiden Pole gelenkt werden. Vielversprechender ist es, Dilemmata und paradoxe Führungsaussagen dort kollektiv zu akzeptieren, wo es unter den verschiedenen Betrachtungsperspektiven durchaus rechtfertigbar ist, widersprüchliche „Policies" gleichzeitig zu verfolgen. Da es sich hier nicht unbedingt um digitale Entscheidungen pro oder contra einem der beiden Pole handeln muß, sondern um die Frage, wo auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen will man sich bewegen, besteht

25 Dies funktioniert hervorragend mit der weiter oben angesprochenen von uns entwickelten Diagnosetechnik. Auch der Aufwand ist hier vertretbar: Mit etwa 5-10 Interviews kann man bereits von einer hohen „Trefferquote" ausgehen.

die Kunstfertigkeit des Managements darin, diesen Pfad zu beschreiben, d.h. sich in diesem Dilemma situationsgerecht zu verhalten.

Die Optionen sind hier allerdings eingeschränkt, da wiederum die Tiefenstruktur des Unternehmens darüber entscheidet, wie derartige Dilemmata in der Organisation prozessiert werden. Bildhaft kann man sich dies so vorstellen, daß die Tiefenstruktur auf bestimmte Vorschläge seitens der Führung zum Umgang mit speziellen Spannungsfeldern „antwortet": Sie lehnt sie als unpraktikabel ab, sie setzt sie um oder sie zeigt auf, wo verhandelt werden muß.[26]

Wandelsituationen sind - wie bereits gesagt - 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 dann nicht vorschnell mit bequemen Kompromissen zufrieden geben, sondern muß über die positive Umdeutung eines Dilemmas nach einer synergetischen Lösung suchen.

Ein anschauliches Beispiel ist hier das *Center-Konzept bei Mercedes-Benz*. Es stellt für das Unternehmen ohne Zweifel eine Art „Kulturrevolution" dar und hat auch schon vieles bewirkt. So wurde z.B. durch die Einführung eines Benchmarking-Partners für jedes Center die Beobachtungsfähigkeit zum Umfeld hin massiv erhöht, was dazu führte, daß eine „selbstbewußte Erfolgskultur" begann, sich in Frage zu stellen.

Diese Centers wurden ja u.a. deshalb eingerichtet, um die Leistungseinheiten flexibler und wettbewerbsfähiger zu machen. Dazu hat man sie mit mehr Autonomie und dezentraler Verantwortung ausgestattet.[27] D.h. es wurde angeordnet, daß man sich weniger Anordnungen zu unterwerfen hätte. Einerseits wirkt dies sicher motivierend, erhöht die operative Vernunft der Beteiligten und führt wohl auch zu schnelleren Entscheidungen. Anderseits machten uns aber viele Center-Mitarbeiter auf ihre Demotivation aufmerksam,

26 Hampden-Turner (1992, S. 16f.): „The everyday issues arising within a corporation take the form of dilemmas (contradicting statements). Culture's main function is to try to mediate dilemmas. People rise to a leadership position because they have a sense of the dilemmas facing the organization and offer to its members a mode of resolution or reconciliation. The culture responds to its leader if he or she can solve tensions and mediate its dilemmas."

27 Diese Autonomie ist allerdings noch recht begrenzt. So muß der Center-Leiter, angeblich ein „Unternehmer im Unternehmen", z.B. vom Konzern vorgegebene Gehaltsstrukturen für seine Mitarbeiter akzeptieren.

da - zumindest zum Zeitpunkt der Untersuchung - Führungseingriffe von außerhalb des Centers nach wie vor etwa gleich wahrscheinlich waren. Allerdings geschieht dies nun in anderer Form. Man beschrieb uns diese Eingriffe als „sublim", „erpresserisch", „politisch", „konfliktverdeckend" und bewertete sie nun aus dem neuen Führungskontext heraus als „Affront". Welches Dilemma verbirgt sich nun dahinter?

Betrachtet man dies zuerst einmal aus der Sicht des *Center-Leiters*, so hat er das Ziel der Kostenwirtschaftlichkeit, um erfolgreich abzuschneiden. An diesem Ziel sind auch nahezu alle Incentives ausgerichtet, die an sein Center adressiert sind.[28] Gleichzeitig wird von ihm aber ein gesamtverantwortliches Handeln verlangt. Center-Entscheidungen dürfen z.B. nicht zu relevanten Qualitätsverlusten des Gesamtfahrzeuges führen. Er findet sich also in einem Paradoxon wieder: Einerseits muß er sein Center optimieren; aus einer Gesamtsicht ist dies allerdings ein Suboptimum, denn zur Erreichung des Gesamtoptimums soll er mit konkurrierenden Centers kooperieren.

Versucht man nun, die derzeitige Situation in der Graphik abzubilden, so kommt es angesichts der Situation wenig überraschend zu einer Positionierung, bei der das Kostenwirtschaftlichkeitsdenken klar vor der Kooperationsbereitschaft zu liegen kommt. Dies unterstreicht auch eine Aussage aus dem Holdingvorstand: „Ich würde behaupten, wir sind im Moment im Konzern noch nicht ganz auf dem Pfad der Tugend, sondern wir haben heute eine für den jetzigen Zeitpunkt wohl auch notwendige Überbetonung der Profit- oder Leistungscenters. Das ist notwendig, um die Leute erst einmal dahin zu bringen, diese Idee anzunehmen. Wir müssen aber sehr aufpassen, daß das nicht zu weit zu dieser Seite ausschlägt und nicht die Gesamtkoordination dadurch möglicherweise verloren geht." Ein anderes Mitglied des Holding-Vorstandes beschreibt die Situation wie folgt: „Wir müssen schon auf diese Reintegration der dezentralisierten Einheiten ein erhebliches Augenmerk legen in Zukunft. Aber ich bin per heute überfragt, jetzt darauf eine endgültige Antwort zu geben, wie man das machen kann. Man muß zweifellos höllisch aufpassen."

Damit ist bereits die *Sicht der Holding* in Sachen Center-Konzept angesprochen. Verständlicherweise betont man die Integrationsnotwendigkeit, um die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtleistung zu garantieren. Angst vor durch die gewährte Autonomie neu

28 Dabei wird er seine Phantasie und Kreativität leider nicht nur auf das Reduzieren von Kosten ausrichten, sondern auch auf Möglichkeiten des Umverteilens im Konzern.

eingegangenen Risiken (z.B. Qualitätsverlust aufgrund der Suboptimierung) kompensiert man damit, daß man seinem Kontrollbedürfnis mit neuen Formen sublimerer Einflußnahme nachkommt. Das dadurch demonstrierte Mißtrauen wird dann auf Center-Seite wiederum als Affront aufgefaßt. Damit kann nun das Dilemma aus Sicht beider Interessensgruppen einigermaßen vollständig beschrieben werden. Man vergleiche dazu Abb. 6.

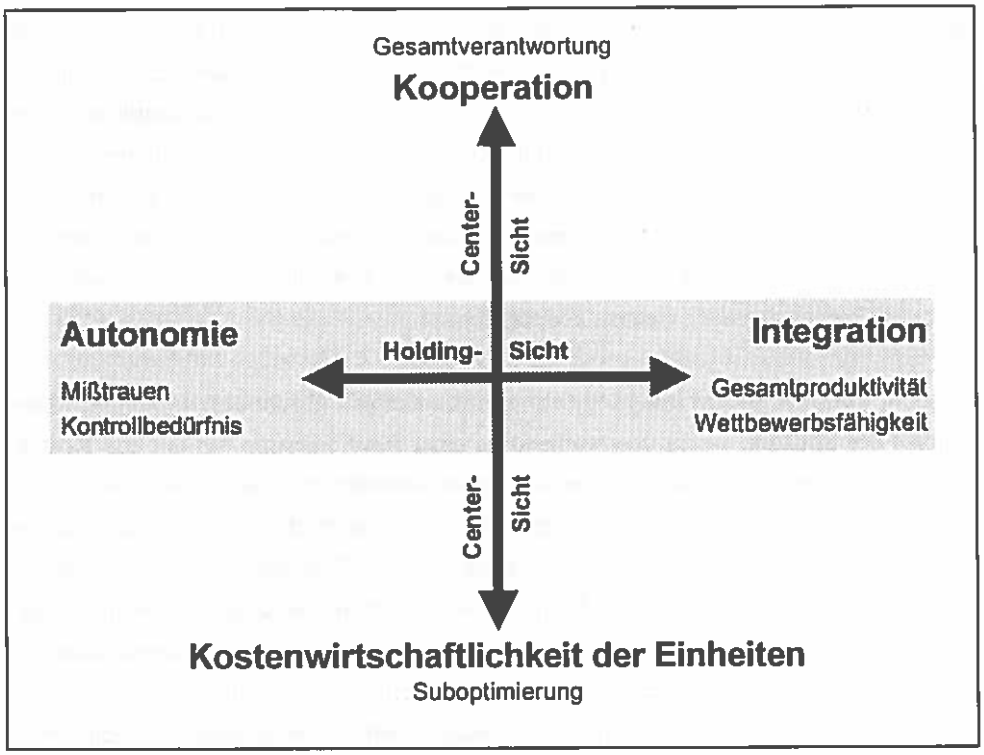


Abb. 6: Das Dilemma

In einer etwas anderen Darstellungsform (Abb. 7) kann nochmals veranschaulicht werden, wie die Unternehmung nun mit dem Dilemma umgehen kann. In einer Anfangssituation besteht bei beiden Interessengruppen eine einseitige Ausrichtung auf das ihnen näherliegende Verhaltensmuster: Bei der Center-Leitung ist dies das Bedürfnis nach Kostenwirtschaftlichkeit (1a), bei der Holding das Bedürfnis nach Integration (1b). Sobald die Prozesse nun zu wirken beginnen, kann das Dilemma verschiedene Wege gehen. Der erste ist der, daß es zu einem offenen oder verdeckten Konflikt kommt, weil das Dilemma als solches nicht anerkannt wird und jeder vom anderen fordert, daß er seine „einseitige" Position aufgibt. Wegen der divergierenden Handlungsaufträge *nimmt das*

Ausmaß an situativer Führung zu. Das Kämpfen um Macht und Einfluß paralysiert die Organisation in erheblichem Ausmaß. Man ist stark mit sich selbst beschäftigt.[29] Es wird zu viel politisiert und zu wenig z.B. mit den Kunden gearbeitet. Da sich in einer solchen Situation die Aktivitäten der beiden Parteien aufgrund der Reibungsverluste wechselseitig teilweise neutralisieren, findet man sich gesamthaft in einer Situation wieder, bei der beide Parteien an Zielerreichung eingebüßt haben (2).

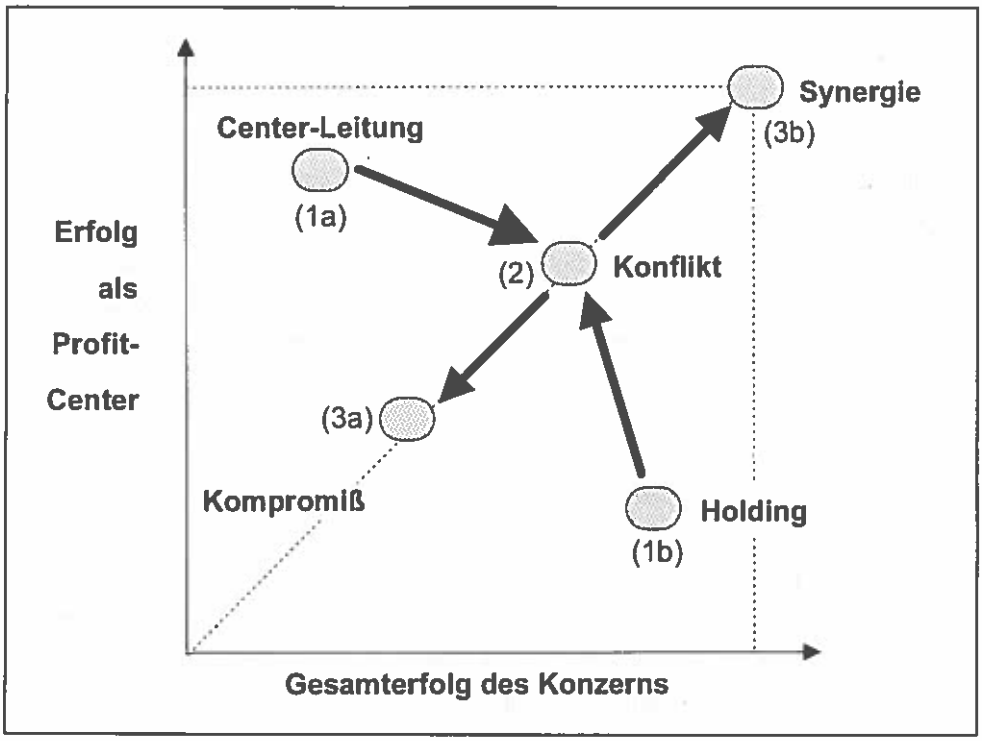


Abb. 7: Management des Dilemmas: Vom Konflikt zur Synergie

Es gibt nun wiederum zwei Wege, wie man mit diesem Konflikt umgehen kann: Erstens kann man einen Kompromiß schließen, der das Problem nicht beseitigt, aber als eine Art „Waffenstillstand" dazu führt, daß jeder es duldet, daß der andere - allerdings in deutlich eingeschränkter Form - seine Ziele verfolgt (3a). Eine zweite Variante ist die, daß man versucht, das Dilemma synergetisch zu nutzen (3b). In unserem Beispiel Center-Konzept

29 Dieses Phänomen kann man z.B. auch bei der Temic feststellen. Man ist stark mit der inneren Differenzierung beschäftigt und verliert diese Zeit für den Auf- oder Ausbau extern gerichterer Beziehungen.

würde dies heißen, daß - wiederum paradoxerweise - die Autonomie mit einem hohen Maß an Kooperationsbereitschaft einhergehen müßte.[30]

Zur Realisierung dieser synergetischen Effekte könnte man sich folgende Vorgehensweise vorstellen:

- Wichtig ist, daß beide Parteien zuerst die Ursache des Konfliktes in einem Dilemma erkennen: Sie akzeptieren wechselseitig, daß jede Partei ein auch aus Unternehmensgesamtsicht „vernünftiges" Ziel verfolgt. Das bedeutet, daß es auch als richtig erkannt wird, daß das gleichzeitige Verfolgen zweier konfligierender Zielsetzungen dem Gesamtwohl dient. Dann müssen auch beide Parteien übereinkommen, daß die aus eigener Sicht jeweils negativen Aspekte im Verhalten des anderen aus Unternehmensgesamtsicht unerwünscht sind: Bei der Holding ist es das demonstrierte Mißtrauen. Entweder man will das Konzept oder man will es nicht. Bei den Center-Leitern sind es die Suboptimierungseffekte (z.B. durch die vielen bilateralen Verhandlungen mit den verbundenen Centern). Ziel dieses Schrittes ist es also eine *ausgewogene Sicht und Beurteilung der Dilemmasituation* zu erreichen: Einsicht in die Gründe des anderen; Verwerfung nicht akzeptablen Verhaltens.

- In einem zweiten Schritt muß nun denen geholfen werden, die beginnen, bislang eher unterlassenes Verhalten neu einzuüben. Diese geschieht durch positive Umdeutung der bislang negativ besetzten Verhaltensalternativen: Verhält sich z.B. ein Center-Mitarbeiter im Sinne des Gesamtoptimums, so muß es Anreize geben, die auch ein solches Handeln honorieren. Oder nimmt man die Sicht der ober(st)en Führung ein, so fällt es dieser oft deshalb schwer, die mit dem Konzept zugesagte Autonomie zu respektieren, weil damit nach herkömmlichen Spielregeln ein Machtverlust einhergeht. Ein Center-Mitarbeiter drückte dies wie folgt aus: „Die Führungsebenen merken das, daß sie entmachtet werden, also fühlen sie sich entmachtet, gehen nicht in eine andere Rolle, ..." Daraus folgt, daß man sich als ober(st)e Führungskräfte zur Verhinderung eines Besitzstandsdenkens gemeinsam verpflichtet, über die eigene,

30 Ein Mitglied der Konzernleitung drückte diese Widersprüchlichkeit der Ziele gegenüber uns wie folgt aus: „Das Unternehmertum im Unternehmen muß verbunden sein mit einer stark ausgeprägten Kooperationsbereitschaft mit anderen Bereichen. Das unterscheidet natürlich diesen konzerngebundenen Unternehmer von dem freien Einzelunternehmer, der auf diese Komponente keine Rücksicht zu nehmen braucht, vielleicht gar nicht auf sie Rücksicht nehmen darf. Deshalb habe ich, wenn das Schlagwort 'Unternehmertum im Unternehmen' fällt, immer so ein bißchen Bauchschmerzen, weil meine Befürchtung ist, man gibt zum Teil ein falsches Incentive, weil man die Konzernkomponente, die integrative Komponente aus dem Auge verliert."

zwar nach wie vor zentrale, aber doch wohl fundamental veränderte Rolle im Konzern nachzudenken.

Zusammenfassend geht es also in Phasen fundamentalen Wandels darum, daß die Betroffenen zuerst einmal ihre soziale Konfliktfelder als Ausdruck ihrer spezifischen Tiefenstruktur herausarbeiten und in Dilemmata kehren. Da sich Dilemma aus der Sicht jeder Anspruchsgruppe anders darstellen, muß im Diskurs und über Verhandlungen nach Wegen gesucht werden, die einen Mehrwert gegenüber einer Lösung generieren, bei der man sich für eine der beiden Varianten entschieden hätte. Es geht also nicht darum, unnütz darüber nachzudenken, wie man ein Dilemma beseitigt, sondern wie man es bestmöglich nutzt.[31]

III. Ausblick: Zur zukünftigen Rolle des Top Managements

Unzweifelhaft ist Daimler-Benz - genauso wie derzeit viele andere Unternehmen - 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 teilweise selbst verursacht. Hinzu kommen aber auch noch die - in manchen Fällen überraschend aufgetretenen - Effekte aus den einzelnen Branchenentwicklungen.[32]

Dabei kann der Wandelprozeß aus unserer Sicht noch keineswegs als abgeschlossen betrachtet werden, wobei dies sicher je nach Unternehmensbereich unterschiedlich zu beurteilen ist. Zur Situation von Mercedes-Benz sagte dessen Vorstandsvorsitzender Helmut Werner vor drei Wochen auf dem hiesigen ISC-Managementsymposium, „... daß man es bei weitem noch nicht geschafft hat".

---

31 Oft hat man heute - auch angesichts immer neuer Moden der Managementtechnik - den Eindruck, daß es nur noch darum geht, das Alte zugunsten des Neuen zu verlassen. So „rennt" nun alles unter den Stichwörtern "Lean Management", „Empowerment", „Intrapreneurship" usw. in Richtung einer Dezentralisierung des Unternehmens, ohne sich allerdings gleichzeitig ausreichend Gedanken darüber zu machen, was dies für die „zurückbleibende" Zentralisierung inhaltlich bedeutet. Welche Rolle nehmen dann oberste Führungskräfte ein? Welche Rolle kommt der Holding zu? usw. Und es kommt einem so vor, als ob dieses Rennen in eine andere Richtung immer häufiger und immer schneller stattfindet - „angefeuert" durch die Beratungsunternehmen.

32 Wie etwa der Fall der Mauer und die damit verbundene Öffnung des Ostens oder die Auswirkungen aus der weitreichenden Globalisierung fast aller Geschäfte.

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, damit wir ihn nicht über die Zeit verlieren. Es ist also davon auszugehen, daß es in Zukunft zu einer deutlichen Verstärkung der Aktivitäten auf der Verhaltensseite kommen muß, wobei die vorgenommenen radikalen Rationalisierungsmaßnahmen dies sicher nicht erleichtern werden. Oder umgekehrt ausgedrückt: So leidvoll und schwierig die Maßnahmen der vergangenen Monate (wie Massenentlassungen, Fabrikschließungen und Verkauf von Konzerngesellschaften) auch gewesen sein mögen, so sind sie sicher nicht der Kern der notwendigen Veränderung der inneren Verfassung des Unternehmens. Arbeitsproduktivität hat eben nur begrenzt etwas mit Organisationsproduktivität zu tun.

In der Tiefenstruktur nicht nur des Unternehmens Daimler-Benz ist es tief verankert, daß Führung sich insbesondere auf Sachfragen bzw. „hard facts" zu konzentrieren hätte. So ist man auch heute viel mit der „Außenpolitik" des Unternehmens beschäftigt. Veränderung wird aber nur dann in dem gewünschten Ausmaß stattfinden können, wenn der konstruktiven Auseinandersetzung mit den internen Stakeholdern am Unternehmen ein ebenbürtiger Platz eingeräumt wird.

Für viele Führungskräfte ist das Thema Organisation (und deren Tiefenstruktur) dagegen nach wie vor tabu. Viele glauben, daß nur Sachthemen („operational issues") von Relevanz sind. Leute, ihre Gefühle, ihre Idiosynkrasien sollte man aus den Geschäften heraushalten. Bestenfalls delegiert man dies an die Personalabteilung. Auch Spannungsfelder zur Privatsphäre bleiben ausgeklammert. Ergebnis sind dann „künstlich" herbeigeführte Entscheidungen, die sich durch eine hohe Vergessensrate auszeichnen. Die eigentlichen Probleme wurden in der Entscheidungsarena tabuisiert.

Es wird aber auch nicht ausreichen, daß man sich mit großer zeitlicher Verzögerung zu den bereits verabschiedeten Sachfragen, nach der unglückseligen Formel „structure follows strategy", mit den Verhaltensfragen auseinandersetzt. Vielmehr *verlangt ein Management fundamentalen Wandels die zeitliche, räumliche und inhaltliche Einheit von Sach- und Verhaltensdimension* (vgl. Abb. 8): Geplante Führungsinterventionen müssen auf ihre organisatorischen Voraussetzungen hinterfragt werden; Maßnahmen der Organisationsentwicklung sollten auf ihre Verknüpfung zur Logik der betroffenen Geschäfte überprüft werden. Ansonsten hat man den Effekt des Gießens aus Eimern auf Teelöffel.

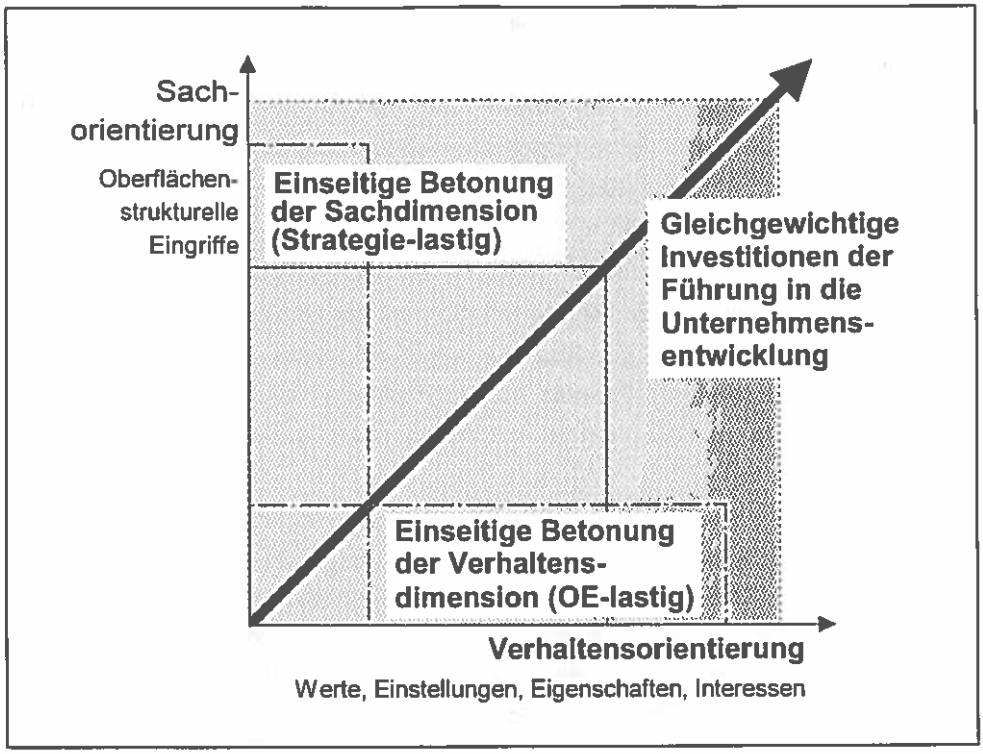


Abb. 8: Komplementarität von Sach- und Verhaltensdimension in der Unternehmensentwicklung

Es ist deshalb zwar notwendig, daß man die Qualität von Führungskräften auch an ihrer Erfahrung bemißt, was sie alles zur Entscheidung gebracht haben; hinreichend für ein Urteil ist jedoch erst der Umstand, ob sie auch die Erfahrungen der organisatorischen Umsetzung ihrer Entscheidungen machen konnten.[33, 34]

Natürlich ist diese Gleichzeitigkeit von Sach- und Verhaltensdimension leichter gefordert als praktiziert. Dies beginnt schon damit, daß es kaum weit verbreitete und einfach anwendbare Instrumente für die Bearbeitung der Verhaltensdimension gibt. Wir sind z.B. heute schnell in der Lage, uns eigendiagnostisch ein Portfolio der Geschäftsfelder unseres

33 So reicht es z.B. nicht aus, daß man viele Unternehmensakquisitionen bis zur Vertragsunterschrift gebracht hat. Auch wenn dies oft sehr schwierig sein mag, so zeigt sich die wahre Qualität der Entscheidung erst bei der Integration dieser Akquisition.

34 Gleiches gilt für die Stäbe von Unternehmen: Diese sollten sich in ihrem „Bedenkenträgertum" mehr auf Fragen der organisatorischen Umsetzung konzentrieren, als Strategien ungebeten zu hinterfragen oder gar zu entwerfen, für die sie nachher nicht zur Rechenschaft gezogen werden können.

Unternehmens zu erstellen. Schwierig wird es aber schon dann, wenn wir uns methodisch unterstützt ein Bild von der Befindlichkeit des Unternehmens machen wollen, um unsere Portfoliostrategien inhaltlich an die Organisation anschlußfähig zu entwickeln. Diese Methodenlücke drückt sich auch in einer gewissen „sprachlichen Ohnmacht" aus, die man zu dieser Seite der Führungsaufgabe antreffen kann.

Vieles deutet in den Untersuchungen der „New-Winner?"-Unternehmen daraufhin, daß alle diese Veränderungen in der Führungsaufgabe und der Organisation zu einer grundsätzlich *veränderten Rolle des Top Managements* führen werden. Das heißt nichts anderes, als daß sich die Macht der Führung in Zukunft auch aus anderen Quellen zu speisen hat:

- Geht man einmal davon aus, daß das Top Management den Gang der einzelnen Geschäfte mit zunehmender Dezentralisierung immer weniger beeinflussen kann und soll, dann wird die zu übernehmende *Verantwortung weg von den Unternehmensbereichen und hin zu speziellen Schwerpunktprogrammen, zu das Unternehmen integrierenden Projekten, Eigenschaften und Fähigkeiten* gehen. Dazu zählt auch die Übernahme strategischer *und* operativer Verantwortung für spezielle Kernkompetenzen des Unternehmens. Damit können sie in Phasen des Wandels der Geschäfte auch stabilisierende und Kontinuität vermittelnde Akzente setzen.
- Trotzdem wird das Ausmaß an Veränderung, welches von den Mitarbeitern verlangt wird, dauerhaft und eher zunehmend sein. Diese Veränderungen werden in ihrer Rationalität nur selten voll erklärbar sein. Deshalb wird dem Top Management hier eine doppelte Aufgabe zukommen: Zum einen muß es eine ausgeprägtere *Vertrauensbasis* zwischen Führung und Restorganisation aufbauen. Vertrauen zur Schließung von Begründungslücken entsteht aber nur dort, wo *Glaubwürdigkeit* besteht. Es wird also auch darauf ankommen, daß für das Unternehmen *zentrale Werte authentisch und überzeugend durch das Top Management vorgelebt werden.*
- Eine erwünschte Verhaltensänderung setzt voraus, daß der Sinn, den eine neue Strategie liefern soll, von denen aufgegriffen wird, die sich ändern sollen. Empfangen geht einem sinnvollen Handeln voraus. Sinn ist eben ein sozialer Begriff und benötigt deshalb die Referenz auf ein Handlungssystem. Damit Sinn entsteht, bedarf es demnach auch gemeinsam gemachter Erfahrungen. Aufgabe des Top Managements wird es damit sein, *für all die Programme des Wandels das geeignete Sinnangebot bereitzustellen.*
- Von der Führung wird hohes *Verhandlungsgeschick* erwartet werden. Dies bezieht sich sowohl auf die externen als auch auf die internen Interessengruppen am Unter-

nehmen. Aufgabe ist es, die aufgrund des Wandels immer wieder entstehenden Verschiebungen wechselseitiger *Erwartungshaltungen jeweils synergetisch zum Ausgleich zu bringen.*

- Führung wird daran zu messen sein, inwieweit es gelingt, im Unternehmen eine *Kommunikations- und Diskursform zu kultivieren, die in der Lage ist, sowohl Sach- als auch Verhaltensfragen zu prozessieren.* Dabei wird es angesichts der rasanten Veränderung des internen und externen Umfeldes der Verantwortlichen von Bedeutung sein, die *Fähigkeit zum gemeinsamen „diagnostic reading"* der jeweiligen Systemdynamik zu verbessern. Dies gilt auch hinsichtlich des Hineindenkens in zukünftige Entwicklungsvarianten dieser Systeme. Wir können als Gruppe nur den Beobachtungen eine Bedeutung beimessen, zu denen wir über eine gemeinsame Erfahrung verfügen. Das „Durchspielen" von Systementwicklungen kann derartige „Erfahrungen" vorwegnehmen.

Um auf Daimler-Benz zurückzukommen, kann gesagt werden, daß der langfristige Erfolg dieser mutigen und fundamentalen Veränderungsinitiative wesentlich davon abhängen wird, inwieweit es gelingt, diese Herausforderungen an das Rollenverständnis der Führung aufzugreifen. Sicher hat sich bis heute im Daimler-Benz-Konzern bereits viel verändert, und dies nicht nur auf der Oberflächenstruktur. Selbst ein so erfolgsverwöhntes und stolzes Unternehmen wie Mercedes-Benz ist inzwischen zweiflerisch im Umgang mit sich selbst geworden.

Diese Umbruch- und sicher auch Krisensituation ist für Daimler-Benz zugleich eine große Chance als auch eine große Bedrohung. Wenn es das Unternehmen schafft, auf Ebene der Tiefenstrukturen aus den Erfahrungen im Umgang mit dieser großen Wandelepisode generell zu lernen, also die *eigene kollektive Wandelfähigkeit grundsätzlich zu verbessern*, dann hat es sich ein „intangible asset" geschaffen, welches nachhaltigere Wettbewerbsvorteile ermöglichen wird, als etwa die meisten Technologien, die man beherrscht. Wandelfähigkeit wird sich dabei bei Daimler-Benz vielerorts unter dem Begriff der (in- und externen) *„Kooperationsfähigkeit"* präzisieren lassen. Gelingt dies dagegen nicht, weil man z.B. negative Wandelerfahrungen systematisch „unter den Teppich kehrt", dann wird Daimler-Benz für zukünftig wohl immer häufiger anzutreffende Wandelherausforderungen zu langsam und zu unbeweglich sein.

Das Gelingen des „Wandelprojekts Daimler-Benz" wird aber nicht nur wegen des Unternehmens selbst aufmerksam beobachtet. Im Ausland wird dieses Projekt teilweise auch als genereller Gradmesser für die Qualität deutschen Managements in heutigen Zeiten

angesehen. Während ein US-amerikanischer Konzern sich bei einer so hohen Komplexität der Geschäfte mit der Rolle einer Finanzholding bescheiden würde, wird es als typisch deutsch betrachtet, daß hier mit großer unternehmerischer Weitsicht und äußerst anspruchsvollen (Synergie-)Zielen ein solcher Konzernumbau vor sich gehen soll. So findet man z.B. in der Business Week vom 26.6.1993 folgenden Meinung: „Success would suggest that German industry can rise to its new challenges; failure that Germany's managers are inflexible. ... The lesson is ... that the famous German virtues of long-term planning and research can be a weakness, too. If this company[35] recovers, it is doubtfull how 'German' that achievement will be. For all the talk of long-term visions, many of the greatest gains ... will come from short-term tactics such as rigorous cost-cutting and asset-disposals. On the factory floor, German managers are belatedly learning Japanese lessons in 'lean production' and American ones in 'business-re-engineering'."

Man scheint also gespannt zu sein, wie das „Wandelprojekt Daimler-Benz" sich weiterentwickeln wird. Alles scheint dabei auf die Frage hinauszulaufen, inwieweit die Handelnden die neuen Konzepte aufgreifen und leben werden. Bleicher (1991, S. 8) drückte diese Prämisse einmal wie folgt aus: „Die *Intelligenz* eines Systems *und* das aus ihr erwachsende unternehmenspolitische Handeln bestimmen schließlich die faktische *Unternehmensentwicklung* im Erreichen eines sich ständig verändernden Fließgleichgewichts zwischen Um- und Inwelt im *Strom der Zeit* zwischen Vergangenheit und Zukunft."

Literaturverzeichnis

Bleicher, K. (1991): Organisation. Strategien, Strukturen, Kulturen. Wiesbaden

Froschauer, U.; Lueger, M. (1992): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Wien

Gomez, P.; Müller-Stewens, G.: Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen. In: Müller-Stewens, G.; Gomez, P.; Hahn, D.; Wunderer, R.: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden, S. 135-198

Hampden-Turner, C. (1992): Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony. Reading usw.

35 Im Original des Artikels heißt es (S. 70) „these companies", da der Text sich neben Daimler-Benz auch noch auf die Metallgesellschaft bezieht.