

An jenem Märzabend war Stefan K. in letzter Minute zu dem im Rundschreiben angekündigten Vortrag eingetroffen, den die Zentrale Personalentwicklung des Konzerns organisiert hatte. Noch ganz in Gedanken über die Themen, die ihn den Tag lang bewegt hatten, setzte er sich auf einen freien Platz in der hintersten Reihe.

Soeben begann die Referentin: «Guten Abend, meine Damen und Herren. Gestatten Sie, dass ich meine Ausführungen

meinhin immer noch angenommen wird. Was sagen Sie? Praxisorientierung? Ja, ich weiss (sie hält einen Moment inne und lächelt), das war lange Zeit ein ehrgeiziges Projekt dieser Wissenschaft. Ein Spagat quasi. Er konnte am Anfang ziemlich gut durchgehalten werden und sah auch recht akkurat aus, doch am Ende wurde der Wille zur Einheit immer schwächer, und die Unterschiede traten immer deutlicher hervor. Dabei gab es schon lange Zweifel, interessanterweise aus dem Kreis der Wissenschaftler selbst. Und am Ende standen die beiden Gruppen wieder da, wo sie am Anfang gestanden hatten: hier die Wirtschaftler und dort die Wissenschaftler, nun um eine Erfahrung reicher.

Da fällt mir ganz spontan ein Gespräch ein, das ich schon vor vielen Jahren mit einem Freund führte, als er noch Zahnmedizin studierte. Da sagte er zu mir: «Weisst Du, eigentlich bin ich ja ein Handwerker!» Nein, also wenn Sie eine sichere Technik haben wollen, dann müssen Sie zu jemand anderem gehen, jedenfalls nicht zu einem Wissenschaftler. Er kann Ihnen nicht helfen. Dazu müssten wir erst mutieren, sozusagen, zu Technikern. Dann könnten wir möglichst fehlerfreie Instrumente herstellen: Anleitungen zum ganzheitlichen Denken, Nutzwertanalysen und allerlei Matrizen beispielsweise. Aber diese Techniken werden nicht dadurch sicherer, dass sie «von Wissenschaftlern» geschaffen worden sind. Das mag ihnen manchmal interessante Facetten verleihen, mehr aber auch nicht. Sie sind nicht automatisch zu bevorzugen. Das

2005 ist ein Manager über die Rolle der Wahrheit aufgeklärt

vorsichtshalber mit einer Frage beginne: Warum sind Sie zu einem wissenschaftlichen Vortrag über das Management des Wandels gekommen? Nein, verstehen Sie mich nicht falsch, es ist natürlich schön, dass Sie gekommen sind, schliesslich werde ich dafür bezahlt. Insofern danke ich herzlich für die Einladung. Aber als Wissenschaftlerin muss ich Ihnen gleich sagen: Ich kann Ihnen leider nicht das bringen, wovon ich befürchte, dass Sie es nun erwarten für Ihr Geld, nämlich sichere Wahrheiten vermitteln. Wir mögen es bedauern, aber es ist nicht zu ändern.

Es hat sich wohl herumgesprochen, dass sich die Wirtschaftswissenschaft eigentlich gar nicht so für die Probleme der Wirtschaft interessieren kann, wie die Wirtschaft das gerne hätte. Beziehungsweise interessiert sie sich schon dafür, aber aus einem anderen Grund, als ge-





Gütekriterium ist zunächst einmal, dass sie als Techniken funktionieren. Was übrigens nicht heissen muss, dass uns ihre Anwendung Enttäuschungen erspart ...

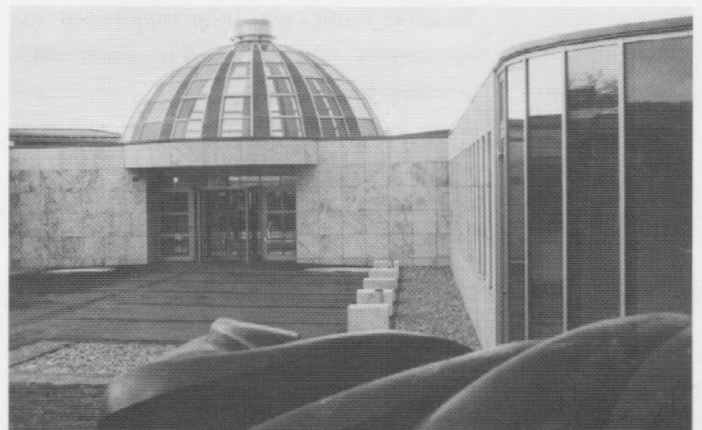
Als Wissenschaftler jedenfalls interessieren wir uns nicht so sehr für fehlerfreie Techniken – ausser sie helfen uns, die Wahrheit herauszuarbeiten. Wie bitte? Der Herr hier vorne sagt, er interessiere sich selbstverständlich auch für die Wahrheit. Fein, dann ist er in diesem Fall in die umgekehrte Richtung mutiert. Wenn wir zusammenkommen, um nach den Spielregeln der Wissenschaft zu beobachten, ob etwas wahr ist oder nicht, sind wir Wissenschaftler – egal, ob in der Universität, im Betrieb oder auf einem Spaziergang. Nun hoffe ich, Sie sind als Wahrheits-sucher hier; ansonsten werde ich bemüht sein, Sie wenigstens ein bisschen zu irritieren. Denn ich kann Ihnen sehr wohl über einen gravierenden Fortschritt berichten, den die Wissenschaft in den letzten zweihundert Jahren gemacht hat. Kurz gesagt geht es darum, was für Folgen es hat, wenn wir annehmen, dass eine Beobachtung nicht dadurch sicherer wird, dass wir sie als «wissenschaftlich» ausweisen und was das für Folgen für unser tägliches Handeln in Organisationen haben könnte. Wenden wir uns dem ersten Aspekt zu ...»

Stefan K. verfiel in Nachdenken, und der Vortrag schob sich in seinem Bewusstsein mehr und mehr in den Hintergrund. Ja, diese Problematik war ihm bekannt. In der Tat hatte die Auseinandersetzung um Wahrheit und Geltung in seiner täglichen Arbeitspraxis nach und nach einen anderen Stellenwert angenommen, auch für seine Rolle als Führungskraft. Es ging immer seltener um das Was und immer häufiger um das Wie und das Warum.

Gerade am Morgen hatte er mit Kollegen aus der Nachbarabteilung über die Frage diskutiert, was eigentlich der Unterschied zwischen ihren jeweiligen Annahmen über die Logik des Geschäftes sei. Dabei hatten sie sich gegenseitig vor allem über Erfahrungen aus der Vergangen-

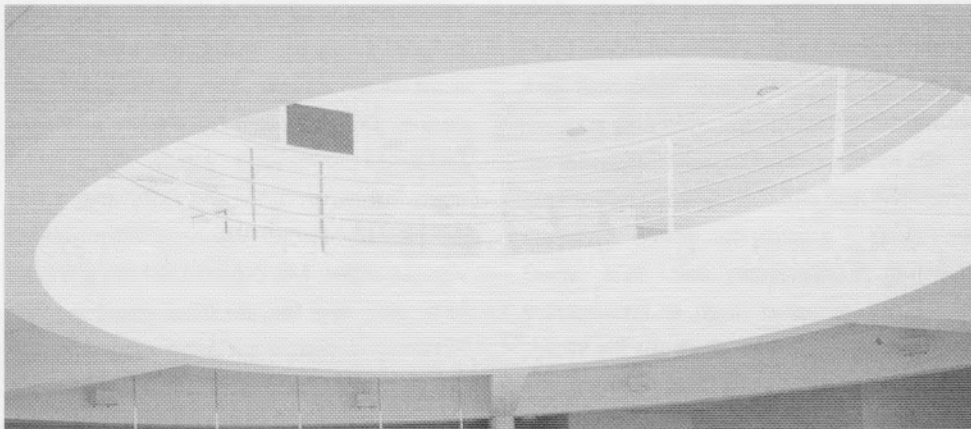
heit ausgetauscht und darüber, was man aufgrund deren möglicherweise alles nicht sehen könnte. Man hatte sich dann darauf geeinigt, sich zu einem späteren Zeitpunkt anlässlich eines Netzwerkes noch intensiver über die Differenzen der dahinterstehenden Wertvorstellungen zu verständigen. Mit einem Lächeln erinnerte er sich, wie bei der Überarbeitung der Firmengrundsätze zur Jahrtausendwende der Satz «Wir merken uns nur Merkwürdiges» Eingang gefunden hatte in die Leitlinien.

Aus dieser Diskussion hatte er eine Reihe interessanter Anregungen mitgenommen, als er später am Vormittag zu einem Workshop der Nachwuchs-Führungs-



kräfte seines Bereichs ging, zu dem er eingeladen worden war, um sich auf dem laufenden zu halten. Man sass auf bequemen Hockern in einem Kreis. Eine junge Moderatorin schilderte kurz, dass man sich in diesem Projekt eine Verbesserung der Leistungs- und Kooperationsbereitschaft in der Abteilung zum Ziel gesetzt habe. Dann erläuterte jeder der Teilnehmer anhand eines selbstgefertigten kleinen Kunstwerks die emotionalen Dimensionen, die aus seiner Sicht für diese Frage von besonderer Bedeutung schienen. Der Workshop endete damit, dass man sich entschloss, in der Kommunikationsinsel der Abteilung ein kleines Museum einzurichten für «Beweisstücke», die eine Veränderung der Haltungen belegten, und die übrigen Mitarbeiter bitten wollte, solche wo immer möglich beizusteuern.

Querverweise:
68, 94, 136



Nach dem Dilemma-Workshop am Nachmittag hatte er schliesslich eine Besprechung mit den «Story Dealern» gehabt, um weiter an der Inszenierung des diesjährigen «Group-Meetings» zu feilen. Es sollte wieder ein Treffen mit hohem Erlebniswert und bleibenden Eindrücken werden, bei dem die Art der Zusammenkunft in engem Zusammenhang mit dem zu bearbeitenden Thema stand. Das hatte vor einem Jahr gut funktioniert, als man das Wochenende über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens in Kooperation mit einer Blindenanstalts-Stiftung organisiert hatte. Deren Team hatte einen absolut finsternen Raum mit verschiedenen Bodenbelägen, Hindernissen usw. gestaltet, in dem sich die Teilnehmer dann jeweils in Begleitung eines Nichtsehenden orientieren mussten.

Es hatte sich viel verändert während der Unternehmenstransformation der letzten Jahre, und das hatte den Mitarbeitern beträchtliche Veränderungen ihrer Gewohnheiten abverlangt. Ganz zu schweigen von den immer noch etwas

gewöhnungsbedürftigen Meditationsübungen, die mittlerweile neben die Diskurse und Diskussionen getreten waren. Auch jetzt spürte er, wie er sich lösen wollte von allen Unterscheidungen, von allem Schein. So vielen «Wahrheiten» war er heute begegnet und so vielen Widersprüchen. Längst war der Vortrag zu Ende, und er sass allein im Raum. Er ging in die Tiefgarage, und als er mit seinem Wagen durch die Nacht nach Hause fuhr, dachte er noch daran, dass er morgen unbedingt einen befreundeten Psychologen bitten wollte, nun endlich das besprochene Projekt zur Zukunftsorientierung des Geschäftsbereichs zu verwirklichen. Der Psychologe hatte vorgeschlagen, die Kinder einer Primarschulklasse jeweils ein Bild zeichnen zu lassen, wie sie sich später ihre Lieblingsarbeit vorstellen würden, also was sie gerne tun würden, wie und in welcher Umgebung. Diese Bilder, so hatte man vereinbart, sollten eine Zeitlang in den Fluren der Abteilung aushängen, so dass sie jeder Mitarbeiter sehen konnte. **T**

