# Corporate Transformation

## Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen

von Prof. Dr. Peter Gomez und Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Hochschule St. Gallen

Gliederung

I. Charakteristika fundamentalen Wandels
   1. Paradigmenkampf und Lebenszyklusmodell
   2. Das Führungsdilemma: Interventionsnotwendigkeit versus Veränderungsfähigkeit
   3. Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens

II. Das Forschungsprojekt "New Winners?"
   1. Projekt und genereller Forschungansatz
   2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der "New Winners?"-Unternehmen

III. Ciba-Geigy und Daimler-Benz im Vergleich
   1. Ciba-Geigy: Fall und Forschungskonzept
   2. Daimler-Benz: Fall und Forschungskonzept
   3. Ausblick

---

Wir danken Dr. J. Rüegg und Dr. G. Strasser für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Beitrages. Unser Dank gilt auch dem Schweizerischen Nationalfonds, der dieses Projekt großzügig unterstützt.

Aktuell erfahren Arbeiten zum Management fundamentalen Wandels wieder einmal besonderes Interesse in Wissenschaft[2] und Unternehmenspraxis. Grund hierfür sind sowohl massive strukturelle Änderungen im Umfeld der Unternehmen (Internationalisierung, Konzentrationsprozeß usw.) als auch Veränderungen in den Einstellungen der Beteiligten und Betroffenen des Wandels. Für viele Unternehmen besteht demnach die dringende Notwendigkeit zu einer strategischen Neuorientierung.[3] Gleichzeitig muß allerdings gefragt werden, ob die Organisation dazu in der Lage ist, den Wandel in der für notwendig erachteten Form und dem vorgesehenen Timing zu vollziehen. Da man sich der großen Schwierigkeit bewußt ist, Tausende von Mitarbeitern in kürzester Zeit mit grundsätzlich neuen Ideen und Führungsinhalten zu erreichen, und daran wohl auch nichts vorbeiführt[4], finden um so mehr solche Fälle Beachtung und Bewunderung, bei denen dies anscheinend erfolgreich gelungen ist.[5]

Auf welche Weise wird in ausgewählten Großunternehmen derzeit nach Wegen gesucht, um fundamentalen Wandel erfolgreich zu gestalten? Das ist die forschungsleitende Fragestellung in dem internationalen Forschungsprojekt "New Winners?", welches auch Hintergrund dieses Artikels ist. Im nun folgenden Abschnitt I wollen wir unser Verständnis davon entwickeln, was passiert, wenn fundamentaler Wandel stattfindet. Dies führt in Abschnitt I.3 zu einem einfachen theoretischen Bezugsrahmen, der unsere Überlegungen zusammenfaßt und die Forschungsarbeiten unterstützen soll. Der Forschungsansatz des Gesamtprojekts und ein erster Überblick über die von einzelnen regionalen Forschungsgruppen bearbeiteten Unternehmen wird in Abschnitt II gegeben.

---

2 Vgl. die Übersichtsarbeiten zum Thema von Kilmann/Covin (1989), Kirsch et al. (1979), Levy/Merry (1986), Perich (1992) und Steinle (1985).

3 Heini Lippuner, CEO von Ciba-Geigy, äußerte sich hierzu auf dem 23. St. Galler Management-Gespräch im Mai 1993 zur Zielsetzung der Transformation seines Unternehmens wie folgt: "Change was therefore imperative. We had to search for ways to restore productivity and innovative power and to reintegrate our company, our entire industry into a sensible and sustainable social evolution" (Lippuner 1993, S. 97).

4 Jürgen Schrempp, Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Aerospace AG, äußerte sich hierzu auf dem 23. St. Galler Management-Gespräch im Mai 1993 wie folgt: "Da strategische Reorientierung und organisatorische Neustrukturierung nicht Sache einiger weniger ist, sondern vieler, und sich organisatorischer Wandel erst im gelebten veränderten Verhalten auf breiter Basis zeigt, starten wir jetzt Organisationsentwicklungsprogramme als dritte Zündstufe unserer DASA-Mobilisierungsstrategie" (Schrempp 1993, S. 55).

5 Hier sei insbesondere auf den Fall *General Electric* verwiesen, wo unter dem CEO Jack Welch ein radikaler Wandel stattfand. Dabei ist diese Geschichte allerdings noch nicht zu Ende geschrieben; dazu muß sie noch den Test der Zeit bestehen. Vgl. dazu die hervorragende Darstellung des Falles von Tichy/Sherman (1993).

In Abschnitt III konzentrieren wir uns dann insbesondere auf die von den beiden Autoren geleiteten Forschungsgruppen Ciba-Geigy (Schweiz) - im Außenauftritt *Ciba* - und Daimler-Benz (Deutschland). Neben einer Kurzdarstellung der beiden Fälle und der verfolgten Forschungskonzepte wollen wir auch "ersten Thesen" nachgehen. Sie spiegeln unseren Kenntnisstand über die Unternehmen kurz nach der Erhebung von Interviews mit einer Reihe von Führungskräften, die dort an Wandelprozessen und -initiativen beteiligt sind. Nicht zu vernachlässigen ist auch das Wissen zu den Unternehmen, welches - aufgrund vielfältigster Formen der Zusammenarbeit - schon zu Beginn des Forschungsprojektes bestand. Die methodische Auswertung dieses Datenmaterials ist zur Drucklegung unseres Berichts noch im Gang, somit können noch keine Erkenntnisse im strengen Sinne des Wortes präsentiert werden. Allerdings haben uns die Gespräche mit unseren Interviewpartnern sowie eine querschnittsartige Sichtung der Transkripte veranlaßt, die eigentliche Auswertungsarbeit auf ganz bestimmte, für die beiden Unternehmen je typische Fragestellungen auszurichten. Sie spiegeln gleichsam Ciba- bzw. Daimler-Benz-spezifische Charakteristika des Umgangs mit Wandel und orientieren uns im Sinne eines verstehensorientierten Forschungsansatzes auch bei unserer Forschungsarbeit.

# I. Charakteristika fundamentalen Wandels

Fundamentaler Wandel ist trotz aller viel zitierten Umweltdynamik ein eher seltenes Phänomen in Unternehmen. Aufgrund dieser Rarität treten Unternehmen solchen Prozessen i.a. relativ unerfahren und schlecht gerüstet gegenüber. Häufig geht man an das Problem heran, als ob es sich hier um "business as usual" handelt, aber alles nur ein wenig größer dimensioniert ist - und im kleineren Fall hat man ja Erfahrung.[6] Sobald man dann aber die Dimension der verlangten Änderungen erkennt und man auch merkt, daß sonst bewährtes Verhalten nicht mehr greift, schwindet die "Lust auf Veränderung", und es weicht die Selbstsicherheit der Unsicherheit. Die Organisation gelangt dann in die paralysierende Situation, daß sich die Träger des Wandels keine großen Schritte mehr zutrauen. Entscheidungen finden immer seltener statt, und wenn, dann fehlt es ihnen an Durchsetzungskraft. Oder es kommt zu einer wahren Inflation an neu verabschiedeten Programmen, die aber zunehmend "vergessen" werden. Deshalb scheint es uns angebracht zu sein, zuerst einmal Überlegungen anzustellen, was es denn heißt, wenn fundamentaler Wandel stattfindet.

6 Dies ist in etwa das Modell, nach dem viele Westdeutsche die Integration und den Wandel Ostdeutschlands betreiben zu können glaubten.

# 1. Paradigmenkampf und Lebenszyklusmodell

Unternehmen sind - aus einer rationalen Perspektive heraus betrachtet - darauf ausgerichtet, daß sie im Prinzip selbst gewählte Aufgabenstellungen ihres Umfeldes durch Erbringung einer Leistung lösen. Dies versuchen sie immer besser zu machen, in dem sie Routinen entwickeln, die zum normalen und täglich angewandten Handlungsrepertoire ihrer Mitarbeiter werden. Diese Routinen finden dann auch in Faustregeln, Erfolgsmodellen u.ä. ihren verkürzten Ausdruck. Dieses Bestreben nach Leistungsverbesserung ist immer mit zwei zentralen Gefahren konfrontiert, die seine Wirkung beeinträchtigen können und die Wandel, also Veränderungen im Verhalten, erfordern:

## *Fall 1: Ineffizienz*

Das Unternehmen steht sich bei Erfüllung seiner Aufgabe zunehmend selbst im Weg. Es fehlt an einer wirklichen Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung und ihrer Erfüllung. Veraltete Prozeßstrukturen führen z.B. zu einer zu teuren Produktion. Der Erfolg hat müde gemacht. Zudem behindern bürokratische Strukturen notwendige Anpassungsprozesse. Um diesem Problem gegenzusteuern, suchen Unternehmen nach Wegen der Anpassung. Dazu verfügen sie wiederum über ein Repertoire wohl auch schon fast zum Standard gewordener Programme: Es werden Rationalisierungsroutinen gestartet (z.B. Gemeinkostenwertanalysen), Reorganisationen durchgeführt (z.B. Abflachung der Hierarchien, Entschlackung der Zentralen), Produktprogramme abgerundet, Mitarbeiter neu motiviert usw. Dieses findet aber alles in einer Situation statt, in der die grundsätzlichen Mechanismen, wie das Geschäft funktioniert, erhalten bleiben. *Das herrschende Unternehmensparadigma behält seine Gültigkeit*, d.h. das Modell, nach dem man sich vorstellt, daß die Geschäfte funktionieren, hat sich nicht grundsätzlich geändert.

## *Fall 2: Ineffektivität*

Von Zeit zu Zeit kommen Unternehmen aber in Phasen, in denen von Mitgliedern des Unternehmens wesentliche Annahmen des geltenden Unternehmensparadigmas grundsätzlich in Frage gestellt werden. Sie bezweifeln dessen langfristige Erfolgsträchtigkeit und suchen nach neuen in- und externen Kontexten für ihr Handeln. Soll ein Unternehmen dann tatsächlich im Sinne eines neuen Paradigmas verändert werden, dann gelangt

es in eine Phase fundamentalen Wandels. Gemeint sind damit Episoden in der Entwicklung eines Unternehmens, in denen für das gesamte Unternehmen nach grundsätzlich neuen Verhaltensmustern gesucht werden muß. Die Handlungskapazität des Unternehmens ist dann in hohem Maße mit Aktivitäten belastet, die direkt im Dienste dieses fundamentalen Wandels stehen oder indirekt durch ihn ausgelöst wurden (und damit sich auch kontraproduktiv auf den geplanten Wandel auswirken können). Dazu gibt es zwei Eskalationsstufen:

*(a)* *"Strukturknick"*: Die Organisation löst mit ihren Handlungsroutinen immer weniger die auftretenden (Kunden-)probleme; man ist sehr stark mit sich selbst beschäftigt. Zudem treten neuartige Problemstellungen hinzu, die man noch nicht zu bearbeiten weiß. Bislang für den Erfolg besonders relevante Wertschöpfungsaktivitäten verlieren an Bedeutung; andere Wertschöpfungsdimensionen gewinnen an Gewicht. Die Ressourcenallokation erweist sich als unzweckmäßig.

*(b)* *"Strukturspruna"*: Das Aufgabenfeld der Organisation verliert an Bedeutung. Die Nachfrage läßt nach. Die Abnehmer richten ihr Interesse auf substituierende Leistungsangebote. Der Unternehmenszweck ist in Frage gestellt. Nach Anlage suchende Mittel suchen sich einen anderen Ort.

Im Fall (a) hat das Unternehmen zumindest den Vorteil, daß es den Markt noch gibt, auf dem man sich bislang bewegte. Man hat "lediglich" den Zugang dazu verloren; man hat verlernt, die Probleme seiner Kunden zu bearbeiten. Dagegen befindet man sich im Fall (b) in einem strukturell an Bedeutung verlierenden Geschäft. Den Fall (a) findet man z.B. häufig dort, wo sich Unternehmen, die vorher in einem abgeschotteten Markt tätig waren, auf einmal internationaler Konkurrenz gegenübergestellt sehen. Der Fall (b) ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen wegen rückgängigen Marktpotentials seine Kernumsätze und -erträge verliert und deshalb eine grundsätzliche Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten gefordert ist. Im Fall (a) ist also mehr die Frage des "wie" die Problemstellung des fundamentalen Wandels; Fall (b) stellt dagegen die Frage nach dem "wo" und erst nachgelagert nach dem "wie". Deshalb kann tendenziell davon ausgegangen werden, daß Fall (b) die schwieriger zu bewältigende und komplexere Form fundamentalen Wandels darstellt.

Beide Varianten des fundamentalen Wandels (2a und 2b) haben zur Konsequenz, daß die ganz spezifische Aufgabenstellung, die sich das Unternehmen gegeben hatte, grundsätzlich redefiniert werden muß. Nimmt man einmal die Perspektive der Entscheidungsträger ein, so ergibt sich ihre Neudefinition (1) aus dem neuen Verständnis der Dynamik des Umfeldes, mit dem (a) das System, dem sie sich zurechnen, interagiert bzw. mit dem man (b) eventuell im Sinne einer Risikostreuung in Interaktion treten möchte; (2) aus den Restriktionen, denen eine strategische Neuausrichtung inhaltlich wahrscheinlich unterliegen wird, (3) aus der Einschätzung der eigenen Unternehmenspotentiale und ihrer Veränderbarkeit sowie (4) aus den persönlichen Interessen der Beteiligten.

Natürlich kann nun nicht davon ausgegangen werden, daß sich der Übergang von einem Unternehmensparadigma auf das andere abrupt ereignet. In Abb. 1 wird versucht, dies idealtypisch zu veranschaulichen. Tritt der obige Fall 2 ein, so ist dies der Beginn einer neuen Epoche in der Geschichte des Unternehmens. Rückwärts betrachtet erfordert er ein neues Unternehmensparadigma. Früher oder später wird es dann auch zu ersten Formulierungsversuchen kommen, wobei dies keineswegs an der Spitze der Organisation passieren muß. Über einen gewissen Zeitraum werden dann mehrere Paradigmen, darunter auch das dominante aktuelle Paradigma, um Gültigkeit, Mehrheiten und Macht konkurrieren. Insbesondere die Überzeugungskraft der jeweiligen Idee und ihrer Vertreter sowie die Verteilung von Einfluß und Interessen wird über diesen Kampf entscheiden. Setzt sich zumindest vorerst in den Entscheidungsarenen die neue Sichtweise durch, so führt dies nach und nach zu neuen Führungsinhalten. D.h. die inhaltliche Dimension des Wandels erfährt ihre Autorisierung. Während dieses Übergangs des "Paradigmenkampfes" sind die Eingriffe in die Organisation besonders tiefgreifend.[7]

Im allgemeinen ist die gesamte Unternehmung nachhaltig davon betroffen, und bis es tatsächlich zu einer neuen Ressourcenallokation (z.B. Aufbau neuer Fähigkeiten) kommt, ist ein weiter Weg zu gehen. Die Geschwindigkeit dieses notwendigerweise akkommo-

7 Heini Lippuner, COO von Ciba-Geigy, äußerte sich hierzu wie folgt: "Without doubt, the vast majority would have been perfectly content to carry on in the same old way once the outcry over November 1986 [Brand der "Schweizerhalle" in der Nähe von Basel am Rhein] had died down. We had to wake them up - make plain to them how much value systems in the world around us had changed and how many weaknesses and danger points we had within the company" (Lippuner 1993, S. 97).

dativen Lernens[8], d.h. das Formieren und Begreifen des neuen (gemeinsamen) Handlungsmodells, die Ergebnisse dazugehöriger Verhandlungen und das Sich-Einlassen auf die getroffenen Vereinbarungen, werden entscheidend für den Erfolg des Wandels sein.

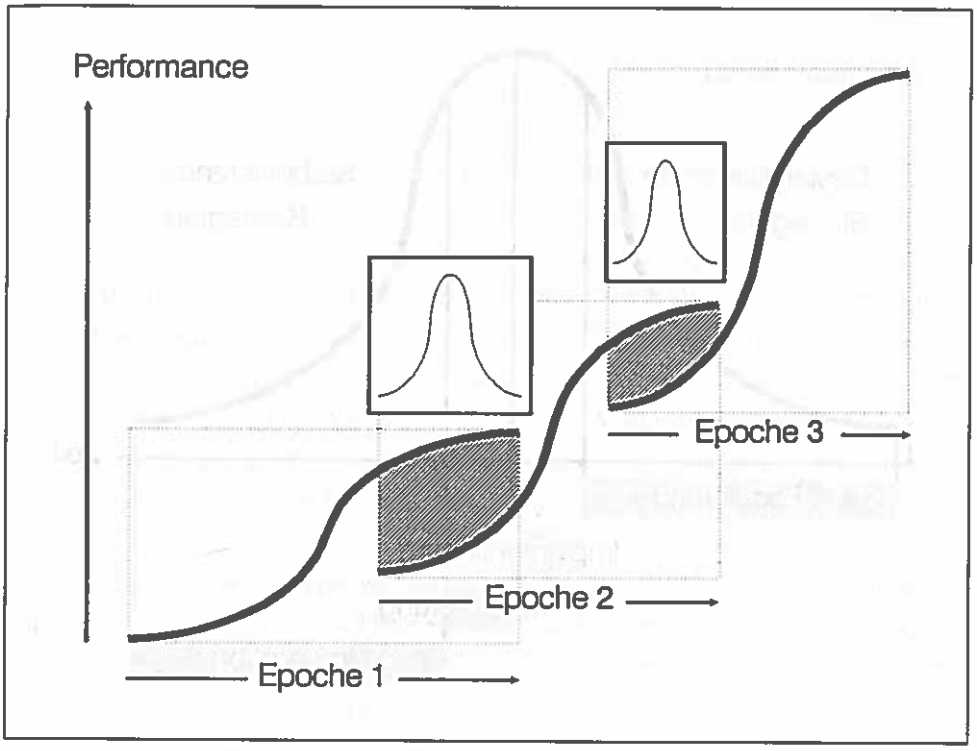



Abb. 1: Phasen geplanten Wandels

Wie Abb. 1 weiter zeigt und in Abb. 2 vertiefend aufgegriffen wird, kann man den Wandelprozeß aus Sicht derer, die ihn durchführen, über ein Lebenszyklusmodell veranschaulichen. In der ersten Hälfte, also der Phase bis zum Höhepunkt des Aktivitätsniveaus, finden wir im Unternehmen eher den Status quo destabilisierende, auf Veränderungen ausgerichtete Strategien, während wir es in der zweiten Hälfte eher mit dem Bemühen um Stabilisierung, um Konsolidierung der vorgenommenen Veränderungen zu

8 Piaget (1985) unterscheidet in kognitive Akkommodation (Anpassung der Verhaltens- und Denkschemata an äußere Wahrnehmungsinhalte) und Assimilation (Einpassung von Wahrnehmungsinhalten und Erfahrungen in existente Verhaltensschemata).

tun haben.[9] Letzteres soll allerdings nicht heißen, daß man die schmerzlichsten Schritte schon hinter sich hat. So glauben heute viele Unternehmen sich konzeptionell bereits neu formiert zu haben und konsolidieren nun diesen Kurs u.a. durch Massenentlassungen.

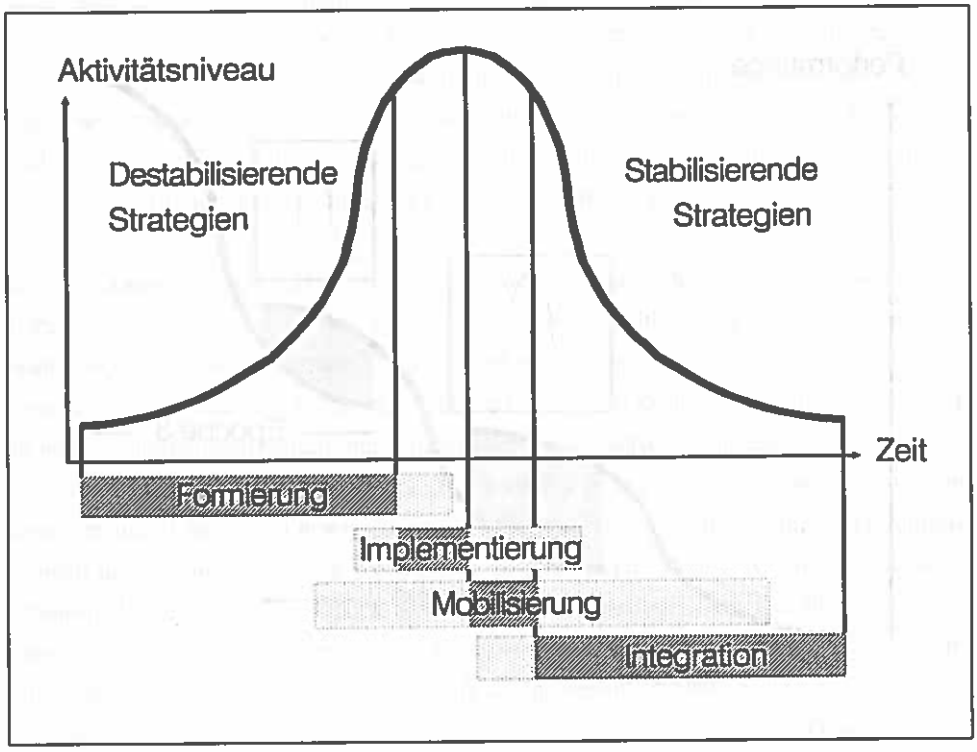



Abb. 2: Epochen in der Unternehmensentwicklung

Naheliegenderweise verändern sich nun über die Zeit die Anforderungen an die von diesem Wandel Betroffenen. Besonderheiten in den Rahmenbedingungen des Wandels verlangen nach anderen Konzepten und anderem Verhalten.

Hierzu kann z.B. in die folgenden *vier Transformationsphasen* unterschieden werden:[10]

1. Formierung der Veränderungsinitiative

9 Diese Unterscheidung in die beiden typologischen Grundmuster stabilisierender und verändernder Strategien wurde bereits bei Bleicher (1992, S. 225 f.) im St. Galler Management-Konzept vorgenommen.

10 In der Literatur findet sich eine Vielzahl anderer Phasenmodelle; vgl. z.B. Levy/Merry (1986).

2. Implementierung der Pläne
3. Mobilisierung der Gruppen
4. Organisatorische Integration

Die *Formierungsphase* beschreibt den Zeitraum, in dem neue Unternehmenskonzepte als Antwort auf die existenten oder antizipierten Probleme entworfen werden. Sie umfaßt die Prozesse, in denen nach Antworten auf die obigen Fälle 2a und 2b gesucht wird. Aufgrund der i.a. schlecht-strukturierten Problemstellung erfordern die zu erarbeitenden Handhabungskonzepte in hohem Maße auch die Einbringung subjektiver Wertprämissen. Damit entsteht gegenüber konkurrierenden Vorschlägen[11] aber auch Raum für machtpolitische Auseinandersetzungen. Gefordert ist in dieser Phase also nicht nur eine visionär-konzeptionelle Fähigkeit, sondern ebenso Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick. Dies schließt natürlich auch die erforderlichen Abklärungen mit den wichtigsten Anspruchsgruppen (bzw. ihren Vertretern) ein. Da das Veränderungskonzept nie als endgültig abgeschlossen gesehen werden sollte, impliziert eine gelungene Formierung darüber hinaus Lernfähigkeit und -bereitschaft für notwendige Korrekturen.

In der *Implementierungsphase* werden erstens die zur Umsetzung der Veränderungsinitiative als passend erachteten Pläne entwickelt und implementiert. D.h. es wird seitens der Geschäftsleitung erwartet, daß alle Mitarbeiter im Sinne der verabschiedeten Denkfiguren und Pläne handeln. Zweitens geht es in dieser Phase um eine möglichst breite und direkte Kommunikation der hinter dem Veränderungskonzept stehenden Ideen.[12] Erforderliches Know-how seitens der ober(st)en Führung ist hier insbesondere die Kommunikation[13]; d.h. auch das aufmerksame Beobachten und Auswerten der Reaktionen auf

---

11 Es gibt immer mindestens einen konkurrierenden Vorschlag: Dies ist die grundsätzliche Beibehaltung des Status quo. In diesem Sinne findet man heute bei Mercedes-Benz zwei Gruppierungen: Die einen, die für eine massive Erweiterung des Sortiments auch in Richtung Kleinwagen plädieren. Dieses Konzept wird derzeit auch umgesetzt. Es gibt aber auch Führungskräfte, die sagen, man solle sich auch weiterhin auf das Segment der großen Luxuslimousinen konzentrieren. Man müsse lediglich wieder lernen, diese Nische kundengerecht zu bedienen (Fall 2a).

12 Zu den Ideen sollte man bereits vor Beginn der Implementierungsphase für das Unternehmen repräsentativen Feedback eingeholt haben.

13 Bei Großkonzernen ist dies sogar die Fähigkeit zur Massenkommunikation: Zur Kommunikation des neuen Denkmodells der "kundenorientierten Organisation" ist der CEO von Philips (innerhalb des unternehmensweiten Reorganisationsprojektes CENTURION) an einem Tag über Video mit 120.000 Mitarbeitern auf Konferenzschaltung gegangen. 20.000 Trainer hatten sich auf diesen Tag vorbereitet, um nach der Konferenzschaltung in sechsköpfigen Arbeitsgruppen Workshops zu den Hindernissen auf dem Weg zu diesem Denkmodell zu moderieren.

die kommunizierten neuen Führungsinhalte. Nachhaltig und eigenständig verändertes Verhalten verlangt bei fundamentalem Wandel auch eine Neuausrichtung der Denkschemata. Daß diese Akkomodation auf breiter Basis auch tatsächlich stattfindet, ist aber gerade bei fundamentalem Wandel - und insbesondere bei fehlendem Leidensdruck - recht unwahrscheinlich.

Dies zu akzeptieren führte hier dazu, daß - im Gegensatz zu den meisten anderen Phasenschaubildern zum geplanten Wandel - der Prozeß mit der Implementierung nicht endet, sondern, was die breite Masse und damit die Träger des Wandels anbelangt, eigentlich erst so richtig anfängt. Es fehlt eben i.a. noch an den zentralen Fähigkeiten (inkl. der Bereitschaft), um die - oft nur durch die äußerst kleine Minderheit der obersten Führung verabschiedeten - Konzepte zu leben. Diese Fähigkeiten aufzubauen bzw. die diese Fähigkeiten behindernden Barrieren abzubauen, ist Gegenstand der *Mobilisierungsphase*. Sie richtet sich primär an die Gesamtheit der Träger des Wandels. Dies sind i.a. die untergeordneten Führungsteams und ganz besonders die Gruppen auf der Arbeitsebene. Von den ober(st)en Führungsräften ist insbesondere in dieser Phase - im Sinne einer symbolischen Führung - das konsequente Vorleben und Demonstrieren der Werte, die mit den neuen Führungsinhalten einhergehen, zu erwarten.

Geht man nun weiter davon aus, daß der organisatorische Wandel nicht zur gleichen Zeit in allen Teilen des Unternehmens in gleichem Ausmaß stattfindet, daß es also immer Bereiche gibt, die entweder zeitlich an der Spitze des Wandels stehen (und vielleicht sogar zu Vorzeigefällen im Unternehmen wurden), oder Bereiche, die den Wandel unterschiedlich vollziehen und ausgestalten, daß aber auch der Veränderungsbedarf und damit das Aktivitätsniveau nicht in allen Bereichen gleich groß ist, dann liegt die Annahme nahe, daß dies zu organisatorischen Dysfunktionalitäten führt. Sie rühren aus der Unkoordiniertheit der sich verändernden Einheiten mit dem Rest des Unternehmens her. D.h. es müssen "organisatorische Brücken" zwischen den Zentren der Veränderung und zwischen diesen und der Gesamtunternehmung geschlagen werden. Dabei gilt es, neu entstandene Differenzen struktureller, politischer, kultureller und personeller Art bewußt zu führen. Dies wird nur im Ausnahmefall heißen, daß diese Differenzen beseitigt werden sollen; vielmehr geht es darum, kompetent mit derartiger Diversität zwischen diesen Teilen der Organisation umzugehen. Für diese Aufgabenstellung soll hier der Begriff der

*organisatorischen Integration*[14] verwendet werden: Die Integration der sich verändernden Einheiten zu einem "Mainstream" des sich neu Organisierens. Um diese Phase kompetent zu führen, bedarf es einerseits des Know-hows zur Analyse der organisatorischen Konsequenzen veränderter Führungsinhalte, zur Diagnose der herrschenden Situation und zu Mechanismen in den Veränderungszentren; andererseits wird aber auch eine gewisse kreative Virtuosität im Umgang mit organisatorischen Maßnahmen und Instrumenten verlangt sein. Beides, wie auch insgesamt die Sensibilität von Führungskräften hinsichtlich der Breite und Tiefe organisatorischer Problemstellungen, ist in Unternehmen oft nur kümmerlich vorhanden[15]. Gerade bei fundamentalem Wandel schlägt dieses Defizit aber besonders zu Buche.

Wie die Ausführungen zeigen, findet man die *Kommunikationsaufgabe* entlang des gesamten Prozesses; sie verändert sich jedoch in ihrer Zielsetzung und in den Anforderungen an die Beteiligten. Ähnliches gilt für die Tranformations-Fortschrittskontrolle. Es empfiehlt sich, bereits zu Beginn des Prozesses festzulegen, welche Ziele man insgesamt und in den einzelnen Phasen erreicht sehen möchte und anhand welcher Beobachtungsgrößen man festzustellen glaubt, ob man diesen Zielen näher kommt oder nicht.[16] Dies ist grundsätzlich kein leichtes Vorhaben, denn die klassischen Performance-Kriterien melden den Gang des Projektes viel zu spät. Fundamentaler Wandel muß mit der Fahrt eines Großtankers verglichen werden, der von dem Zeitpunkt seiner "Vollbremsung" bis zum Stillstand noch einmal viel Zeit benötigt; deshalb muß versucht werden, hier möglichst frühzeitig Hinweise auf den Erfolg/Mißerfolg der Veränderungsinitiative(n) zu erhalten.[17]

---

14 Der Begriff wird hier analog zur Diskussion um die Integration akquirierter Unternehmen in die Käuferorganisation oder die Integration zweier kooperierender Unternehmen verwendet. Aus diesen Fällen kann für das vorliegende Thema viel gelernt werden, da dort diese organisatorischen Distanzen i.a. sehr ausgeprägt auftreten.

15 So wird häufig erst nach dem Auftreten massiver Probleme die herausragende Bedeutung der kulturellen Dimension einer Organisation erkannt.

16 Vielleicht sollte man sogar phasenbezogene Abbruchkriterien benennen.

17 Edzard Reuter, der Vorsitzende des Vorstandes der Daimler-Benz AG, wurde einmal gefragt, ob er denn meine, daß sein Wandelkonzept richtig sei. Er antwortete darauf, daß in den investitionsintensiven Geschäften, in denen sich sein Konzern bewegt, es von zentraler Bedeutung sei, daß man zu strategischen Allianzen mit finanzstarken Konzernen zusammenfindet, um die Entwicklungskosten und -risiken neuer Produktgenerationen tragen zu können. Daß nun Pratt & Whitney als etabliertes Großunternehmen im Triebwerksgeschäft bereit zu sein scheint, mit dem "Junior-Partner" MTU eine wechselseitige Beteiligung und damit eine vertiefte Kooperation einzugehen, kann mit der durch die Akquisition entstandenen Zugehörigkeit zum Daimler-Benz-Konzern in Verbindung gebracht werden.

Betrachtet man nun nochmals Abb. 2, so sieht man dort auch, daß die einzelnen Phasen - zumindest in ihren Ausläufern - überlappend sein können. So kann z.B. durchaus vor die offizielle Implementierung ein kommunikatives Großereignis gestellt werden, mit der mobilisierenden Absicht, den Plänen zu mehr Akzeptanz zu verhelfen. Auch kann es für die Gestaltung der Mobilisierung sinnvoll sein, auf Erkenntnisse aus den Diagnosen zur organisatorischen Integration zurückzugreifen.

Insgesamt dürfen die Modelle aus Abb. 1 und 2 nicht als Vorgaben und Rezepte für das "korrekte" Ablaufen eines fundamentalen Wandels mißverstanden werden; dazu gibt es zu viele Veränderungsprozesse, die anders ablaufen. Der Nutzen liegt vielmehr darin, daß sie die Gestalter, Teilnehmer und auch die Beobachter (z.B. solche aus der Wissenschaft) anleiten, in der vorgeschlagenen Ausdifferenzierung zu denken und daraus dann aber auch die eigenen Schlüsse zu ziehen.[18] So wird der Manager durch das Konzept implizit dazu aufgefordert, die Veränderungsinitiative, bevor er sie startet, bis zu ihrer organisatorischen Integration zu durchdenken.

Zusammenfassend sehen wir also fundamentalen Wandel als einen Prozeß an, der grob einer Lebenszyklusbetrachtung folgt, der sich aber wiederum aus einer Vielzahl kleinerer und sich zeitlich teilweise überlappender Veränderungsprojekte (Wandel-Lebenszyklen) zusammensetzt. Dabei ist zu beachten, daß es neben den geplanten und autorisierten Veränderungsinitiativen auch solche gibt, die nicht geplant sind, aber ebenfalls die Gesamtentwicklung - sogar wesentlich - mitbeeinflussen können. Unternehmensentwicklung insgesamt kann man sich nun vereinfacht auch so vorstellen, daß man es nicht nur mit einem Prozeß des fundamentalen Wandels zu tun hat, sondern daß es auch hier wiederum eine Vielzahl solcher, sich teilweise überlappender Wandel-Lebenszyklen gibt.[19] Natürlich ist das Ausmaß der mit den einzelnen Wandelinitiativen verbundenen Aktivitäten höchst unterschiedlich. Besonders hoch ist, wie bereits gesagt, das Niveau der mit einer Veränderung verbundenen Aktivitäten bei fundamentalem Wandel.

---

18 So wäre es z.B. naheliegend, von einer sich verändernden Rolle der obersten Führung (und eventuell ihrer Stäbe) bei fundamentalem Wandel auszugehen und dies auch bezogen auf einzelne Transformationsphasen vorzubereiten und konzeptionell auszugestalten. Trotzdem trifft man dies nur äußerst selten an.

19 Vgl. hierzu auch die Überlegungen von Wilfried Krüger zur Frage revolutionärer resp. evolutionärer Wandlungs-Perspektiven in diesem Band.

## 2. Das Führungsdilemma: Interventionsnotwendigkeit versus Veränderungsfähigkeit

Will man nun in Erfahrung bringen, warum manche Unternehmen erfolgreich solche Prozesse des Wandels absolvieren und andere nicht, dann gelangt man zu einer der generischen Fragen der Managementwissenschaften: Warum sind Unternehmen unterschiedlich? Warum sind die einen erfolgreicher als die anderen? Diese Unterschiede scheint es ja zu geben, sonst gäbe es für ähnliche Situationen keine unterschiedlichen Prozeßausgänge. Gleichzeitig müssen wir zur Kenntnis nehmen, daß viele Führungskräfte festzustellen glauben, daß sich ihre Unternehmen von anderen kaum noch unterscheiden.[20] Unterschiede zu sehen und zu erkennen scheint also auch eine Frage der Betrachtungsperspektive zu sein: Auf welcher Betrachtungsebene gleichen sich Unternehmen tatsächlich einander an? Auf welcher Ebene findet man die über Erfolg und Mißerfolg entscheidenden Tatbestände?

Im Strategischen Management wird diese Frage derzeit vor dem Hintergrund zweier unterschiedlicher Sichtweisen diskutiert. Die eher der *Industrial Organization* ("*structure-conduct-performance-paradigm*") zuordnenbaren Arbeiten, insbesondere in den 80er Jahren bei PORTER (1983, 1986), sehen die Unterschiedlichkeit eher als Ergebnis einer überlegenen Strategiewahl: Nach einer sorgfältigen Analyse der Branchenstruktur ("structure") gilt es - mittels generischer Strategietypen und Wertschöpfungskette - das zu den gewünschten Ergebnissen ("performance") notwendige zukünftige Verhalten ("conduct") festzulegen. Die Vertreter der in den 90er-Jahren aufgekommenen *Ressource-Based-View*[21] - vieldiskutiert ist hier der *Kernkompetenzen*-Ansatz von PRAHALAD/HAMEL (1991) - unterstellen dagegen den Vertretern der Industrial Organization, daß sie von der Annahme der Ressourcenhomogenität ausgingen: Man könne sich im Prinzip "beliebig" für die bevorzugte Strategieoption entscheiden, als ob die Ausgangsbedingungen der Unternehmen keinen Unterschied ausmachen würden. Aufgrund der äußerst begrenzten Transferierbarkeit und damit auch der fehlenden Imitationsmög-

20 "Wir erleben jeden Tag neu, daß wir uns nicht mehr, wie vielleicht früher, grundlegend von anderen Unternehmen unterscheiden ..." Edzard Reuter, zitiert aus seiner Rede auf der Konzerntagung am 24.3.1993 in Berlin.

21 Vgl. hierzu die Sonderausgabe des Journal of Management 1991, Nr. 1, sowie den Beitrag von Rühli in diesem Band. Bereits viel früher arbeitete Cuno Pümpin im Sinne dieses Ansatzes. Seine Konzepte der "*Strategischen Erfolgspositionen*" (Pümpin 1982) und das darauf aufbauende "*Dynamik-Prinzip*" (Pümpin 1989) zeigen bereits große Ähnlichkeiten zu dem, was heute unter "*core competencies*" oder "*organizational capabilities*" (Stalk et al. 1992) verstanden wird.

lichkeit insbesondere intangibler Ressourcen, also ganz bestimmter (kollektiver) Fähigkeiten der Organisation, müsse man von einer *asymmetrischen Ressourcenallokation* ausgehen.[22] Jedes Unternehmen verfügt danach über eine ganz spezifische Ressourcenausstattung, die ihm manche Strategien ermöglicht und manche eben nicht, da ihm hierzu die erforderlichen Fähigkeiten fehlen. Ein Unternehmen, welches über keine Kostensparkultur verfügt, ist danach nur äußerst begrenzt in der Lage, eine Kostenführerschaftsstrategie zu wählen, auch wenn sie sich als wünschenswert erweist. Folgt man dieser Argumentation, dann ergeben sich daraus natürlich ganz andere Beurteilungskalküle für die Unternehmensentwicklung. Einer Diversifikation würde man z.B. nur dann eine gewisse Erfolgswahrscheinlichkeit geben, wenn sie an die zentralen Kompetenzen des Unternehmens anschlußfähig ist (und damit die Realisierung organisatorischer Synergien zuläßt).

Zur Profilierung der Resource-Based-View wird hier gegenüber der Industrial Organization sicher auch etwas ein "Strohmann" aufgebaut. Wie KNYPHAUSEN (1993) überzeugend zeigt, befaßt sich die Industrial Organization-Forschung durchaus mit dem Phänomen unternehmensspezifischer Ressourcenausstattung. Will man den Wandel von Organisationen verstehen und betrachtet man den Gestaltungsbedarf in der Unternehmenspraxis, so scheint dies auch eine wenig fruchtbare Polarisierung der Diskussion zu sein. Weiterführend ist hier viel eher die Akzeptanz einer *Gleichzeitigkeit* beider Perspektiven. Sie lassen sich als Extreme eines Kontinuums betrachten. So kann es in Unternehmen Phasen geben, in denen die eine Sichtweise dominiert, und Phasen, in denen dies wechselt.

Der Fokus des hier gewählten Bezugsrahmens ist sogar bewußt auf ein *Zusammenwirken beider Betrachtungsweisen* gerichtet. Angesichts der massiven strukturellen Veränderungen, mit denen sich Unternehmen in ihrem Umfeld und in ihrem Mikrokosmos konfrontiert sehen, ist eine solche Betrachtungsweise aus unserer Sicht wohl unumgänglich. Sie spiegelt das *Dilemma* wider, in dem sich Führungskräfte insbesondere beim Management fundamentalen Wandels befinden: Einerseits sehen sie in diesen Fällen die Notwendigkeit zu Führungsinterventionen; je radikaler diese Einschnitte in das Bisherige sind, desto weniger werden die Beteiligten aufgrund der vorhandenen Fähigkeiten aber dazu in der Lage sein, Träger dieses Wandels zu sein. Es ist sogar zu vermuten, daß - zumindest anfänglich - ihr Verhalten, das sich aus der Interaktion mit ihrem direkten

22 Vgl. Rasche (1993), S. 425

Umfeld (Arbeitsgruppe usw.) ergibt, sich aus der durch den angekündigten Wandel entstehenden Unsicherheit heraus besonders stark an das, was man kann und ist, klammern wird. Dies darf indes nicht zu der Auffassung verleiten, daß der ressourcenorientierte Ansatz eine Art "Hemmschuh" gegenüber fundamentalem Wandel darstellt. Im Gegenteil ist sogar zu vermuten, daß durch den Hinzuzug des Ansatzes ein realistischeres Bild hinsichtlich der "Machbarkeit" entworfener und konkurrierender Konzepte für fundamentalen Wandel entsteht. Damit kann sich geplanter Wandel, der auf der Basis eines ressourcenorientierten Ansatzes entworfen wurde, durchaus schneller tatsächlich einstellen, als ein vielleicht sogar weitreichender formuliertes, rein wettbewerbsstrategisches Konzept - auch wenn die ressourcenorientierte Strategie, wegen ihrer größeren Komplexität, vermutlich mühevoller und zeitraubender zur Verabschiedung zu bringen ist.

Jedoch muß man auch realistisch zur Kenntnis nehmen, daß es kaum ein Konzept für fundamentalen Wandel geben kann, welches voll anschlußfähig an die Fähigkeiten der Träger dieser Veränderungsinitiativen ist. D.h. die Führungsmannschaft wird, auch wenn sie sensibel gegenüber dieser Umsetzungslücke ist, ihre Entscheidungen fällen und Pläne implementieren müssen.[23] Dieses Dilemma wirkt dann besonders stark, wenn der veränderte Kurs nur auf der Basis in Zukunft erwarteter Probleme für das Unternehmen, also noch ganz ohne spürbaren Leidensdruck, beschlossen wird.[24]

## 3. Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen soll nun ein Bezugsrahmen für das Management fundamentalen Wandels entwickelt werden, der in einfacher Form das Problemfeld strukturiert. Man vergleiche dazu die Abb. 3.

---

23 "Only executive leadership is able to initiate and implement strategic reorientations" (Tushman/Romanelli 1985).

24 Zwei Zitate von Edzard Reuter, der Schlüsselperson im Transformationsprozeß der Daimler-Benz AG, unterstreichen dieses Dilemma. Zum einen sieht er die Führung in der Pflicht, frühzeitig zu handeln: "Eine Unternehmung rechtzeitig, also bevor die Zeitungen dies als Entwicklungsmerkmal einer Branche verzeichnen, auf einen Strukturwandel am Gesamtmarkt einzustellen, wäre in der Tat Pionierarbeit im Schumpeterschen Sinne" (vgl. Reuter 1986). Andererseits ist er durchaus sensibilisiert bzgl. des zumindest in einer Übergangsphase einhergehenden Kontrollverlusts: "Für eine ebenso legitime wie den Kern der Erfolgsvoraussetzungen treffende Frage halte ich es allerdings, wenn man sich Gedanken macht, ob der erweiterte Konzern führungsmäßig noch beherrschbar ist" (Rede vom 23.2.1989 in Düsseldorf).

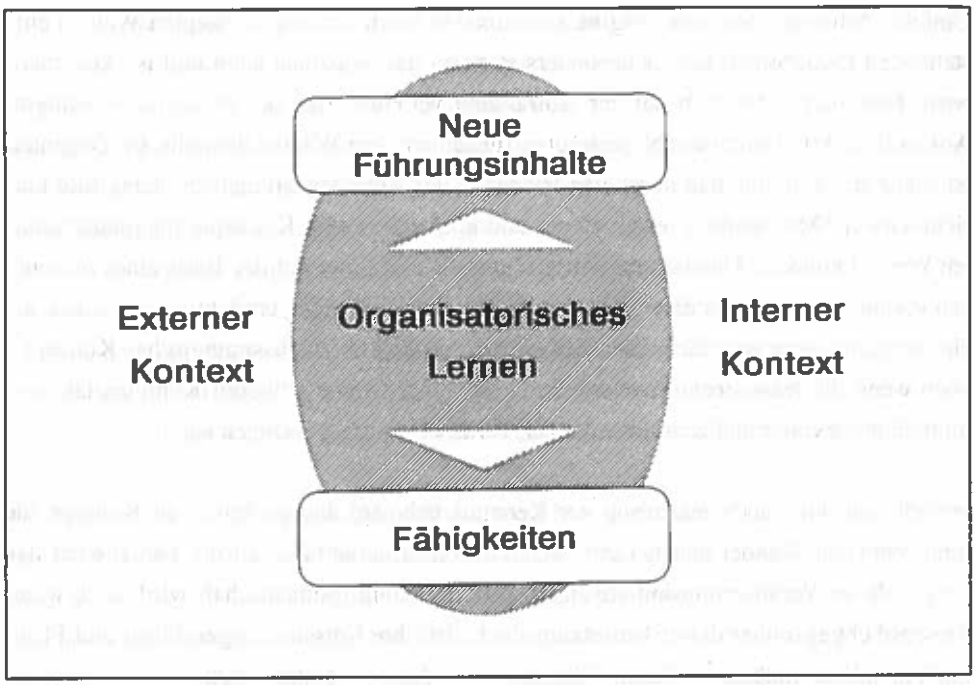



Abb. 3: Der theoretische Bezugsrahmen

Das Managementkonzept (Inhalt und Prozeß) für einen unternehmerisch eingeleiteten und durchgeführten fundamentalen Wandel eines gesamten Unternehmens wollen wir hier mit dem Begriff "*Corporate Transformation*" belegen. *Corporate Transformation umfaßt für uns das Zusammenspiel von destabilisierenden (bzw. bezogen auf ein neues Unternehmensparadigma stabilisierenden) Aktivitäten der Führung und daran anschließenden Reaktionen der restlichen Organisation.* Diese Formulierung möchten wir kurz erläutern: Im Zusammenhang der oben erwähnten Fälle "Ineffizienz" bzw. "Ineffektivität" ist deutlich geworden, daß wir uns auf unternehmerische Wandelphänomene konzentrieren wollen, die in Zusammenhang mit einer unternehmerischen *Krise* stehen.[25] In solchen Fällen hält die momentane strategische und organisatorische Verfassung des Unternehmens einer rationalen Bewertung nicht mehr stand. Dazu konnte es kommen, da die im Unternehmen bisher implementierten Kontroll- und Anpassungsprozesse hinter zunehmend dynamischeren Umwelten zurückbleiben oder schlicht in eine falsche Richtung gehen. Charakteristisch dabei ist auch, daß große Teile des Unternehmens dies an-

25 Dabei ist offen, ob die Krise im wirtschaftlichen Sinn bereits eingetreten ist, oder ob sie von Protagonisten des Wandels gleichsam intellektuell antizipiert wird.

scheinend nicht wahrnehmen bzw. nicht wahrnehmen wollen. Sie fühlen sich immer noch im "Gleichgewicht"[26] mit einer Umwelt, die aber bereits der Vergangenheit angehört. Dieses (vermeintliche) Gleichgewicht wird nun zu Beginn des eigentlichen Transformationsprozesses durch Maßnahmen der Führung destabilisiert, wobei dies in der Praxis unterschiedlich behutsam, beherzt bzw. vehement geschehen kann. Solche Destabilisierungsversuche können Ergebnis eines Entscheidungsprozesses innerhalb der Führung sein, welcher vor dem Hintergrund bestimmter Prämissen das Ziel einer neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens verfolgt.[27] Derart "*neue*" (und damit das Alte destabilisierenden) *Führungsinhalte* können aber auch anderswo in der Organisation entworfen sein und der Führung zugetragen werden. Die tatsächliche Beteiligung der Führung ist also von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Allerdings kommt es im hier betrachteten Fall zu einem nicht allzu späten Zeitpunkt im Wandelprozeß zumindest zur Autorisierung der neuen Inhalte durch die Führung.[28] Wir haben es dann mit *Führungsinterventionen* zu tun.

Auf die neuen Führungsinhalte muß die restliche Organisation nun reagieren. Diese Reaktionen verstehen wir als Ausdruck eines *organisatorischen Lernprozesses*. Im Idealfall führt dieser dazu, daß die neuen Inhalte "lebbar" werden, daß sich in der Gesamtorganisation ein neues Handlungsmodell im Sinne der Führung entwickelt, welches von ausreichend vielen im Unternehmen begriffen und verwendet wird. Allerdings sind solche Lernprozesse nicht vollkommen frei gestaltbar. Sie unterliegen in jedem Unternehmen unterschiedlichen *Bedingungen*, die nur sehr langsam selbst wiederum verändert werden können. Diese Bedingungen legen die ganz konkreten Möglichkeiten, die Grenzen wie auch die Erfolgschancen des Lernens im Einzelfall fest. Wir unterscheiden dabei zwei Arten: Unter *externem Kontext* verstehen wir Tatbestände, insbesondere Regeln und Strukturen in der *Umwelt des Unternehmens* (etwa die Branchenstruktur), welche dem Einfluß des Unternehmens eher nicht unterliegen. Der *interne Kontext* umfaßt demgegen-

---

26 Die These, daß im Normalfall ein Gleichgewicht mit der Umwelt etabliert ist, Lernen aber der Störung dieses Gleichgewichts als Ausgangsbedingung bedarf, stammt aus kognitiv-strukturalistischer Psychologie sowie systemorientierter Soziologie. Vgl. Hejl (1984), Kohlberg (1973), Luhmann (1985), Piaget (1947), Strasser (1991) und Varela (1984).

27 Beispielsweise der "Industrial-Organization-Ansatz" bzw. eine "ressource-based-view" mögen diese Annahmen in beliebigem Ausmaß bestimmt haben.

28 Dies dürfte bei fundamentalem Wandel auch der Normalfall sein. Nur bei Wandel in kleineren Einheiten ist es denkbar, daß er grundsätzlich und über längere Zeit an der Führung vorbei führt. Sobald es um Aspekte des Gesamtunternehmens geht, geht Wandel durch die obersten Entscheidungsgremien.

über historisch entwickelte Strukturen, Regeln, Werte, Normen, Einstellungen, angesammeltes Wissen und Erfahrungen *im Unternehmen selbst*,[29] welche im Lernprozeß gleichwohl aber nicht außer Acht gelassen werden dürfen, im Gegenteil: Auf der "Folie" des internen Kontextes wird sozusagen jeder neue Führungsinhalt selbst "prozessiert". Im Einzelnen heißt dies, daß der interne Kontext zunächst bestimmt, welche Aspekte der neuen Führungsinhalte überhaupt in der "Restorganisation" *wahrgenommen* werden.[30] Bisher angesammeltes und bewährtes Wissen sowie Erfahrungen bestimmen darüberhinaus, wie die "angekommenen" Aspekte der neuen Führungsinhalte in der Organisation "gedeutet", "ausgelegt", "verstanden" werden. Werte, Normen, Interessen wiederum (letztere wesentlich bestimmt durch organisatorische Strukturen) bestimmen weithin schon im Voraus, welche Aspekte der neuen Führungsinhalte grundsätzlich als akzeptabel gelten können.

Wahrnehmung, Deutung, Folgenbewertung sind damit die ersten Hürden im organisatorischen Lernprozeß, welche ein neuer Führungsinhalt zunächst "zu nehmen" hat. Erst dann kann der Prozeß in Gang kommen, um den es der Führung eigentlich gehen dürfte: den *Aufbau neuer Fähigkeiten*.[31]

Da der Begriff der Fähigkeiten eines Unternehmens in der gegenwärtigen theoretischen wie praktischen Diskussion eine große Rolle spielt, da er zudem in unserem Konzept fundamentalen Wandels wichtig ist, wollen wir an dieser Stelle einige Präzisierungen vornehmen. Zunächst ist uns wichtig, zwischen *"Fähigkeiten" und "Eigenschaften" eines Unternehmens* zu unterscheiden.[32] Wenn ein Mensch klavierspielen kann, so zählt dies sicherlich zu seinen Fähigkeiten, nicht aber zu seinen Eigenschaften. Die zu gutem Kla-

29 Wir werden unsere Vorstellung eines internen Kontextes weiter unten noch präzisieren und die Unterscheidung einer *Oberflächen- und Tiefenstruktur* einführen. Vgl. aber auch die Unterscheidung in "inner" und "outer" Kontext bei Pettigrew (1987).

30 Aus zahlreichen Untersuchungen wissen wir, daß bei Kommunikationen niemals *alle* Inhalte beim Empfänger tatsächlich "ankommen". Die Frage, was dann im Einzelnen wahrgenommen wird, entscheidet sich nicht etwa vorwiegend auf der Seite des Senders, sondern ist die Folge der spezifischen *Wahrnehmungsstrukturen* des *Empfängers*.

31 Wir möchten hervorheben, daß die von uns angesprochenen Prozesse erst *nach der Implementierungsphase* (vgl. Abb. 2) überhaupt in Gang kommen können. Mit Abschluß der Implementierung *beginnt* also die wichtigste Führungsarbeit erst. Dies wird in der Praxis mit ernstzunehmenden Folgen oft unterschätzt.

32 Die angelsächsische Literatur unterschiedet in ähnlicher Richtung zwischen "capabilities" (i.S.v. Fähigkeiten) und "competencies" (i.S.v. Eigenschaften bzw. "Eigenschaftsklassen") eines Unternehmens. Diese interpretierende Übersetzung hat aber sicherlich ihre Unschärfen.

vierspiel nötige Eigenschaft ist die Musikalität. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Fähigkeiten und Eigenschaften eher lose zu denken. Nicht jeder, der leidlich klavierspielen kann, ist damit schon musikalisch, und nicht jeder Musikalische kann klavierspielen. Im Normalfall kann das Ziel, Klavierspielen zu lernen, dann auch über verschiedene Wege erreicht werden. Die einen mögen sofort am Instrument selbst beginnen, die anderen zunächst einmal auf weitaus vielfältigeren Wegen ihre Musikalität zu entwickeln suchen. Wichtig werden diese Unterschiede allerdings dann, wenn *tatsächliche Virtuosität* gefordert bzw. angestrebt ist. Dann erlangt Musikalität den Rang einer notwendigen Bedingung ebenso wie es weitaus fruchtbarer ist, die Fähigkeit nicht mehr direkt, sondern vielmehr über den Weg dahinter stehender Eigenschaften zu verbessern.

Diese auf den ersten Blick sophistisch anmutenden Betrachtungen sind für uns aus folgendem Grund wichtig: Wenn heute den Fähigkeiten eines Unternehmens strategische Bedeutung zugemessen werden soll, dann mit Sicherheit nur dann, wenn alle Bemühungen mit Aussicht auf Erfolg auf das Erlangen echter Virtuosität auf dem jeweiligen Gebiet gerichtet werden können. Der Wettbewerb auf heutigen Weltmärkten hat sich vom Idyll lokaler Gebrauchsmusik gewandelt hin zu einer Situation, die eher die Gestalt hochrangiger internationaler Musikwettbewerbe annimmt. Unternehmen, die sich hierfür durch bewußte Pflege ihrer Fähigkeiten vorbereiten wollen, müssen sich im Sinne unserer Metapher somit *auf die Fortentwicklung dahinterstehender Eigenschaftsklassen konzentrieren.* An dieser Stelle können wir nun darauf hinweisen, daß der bereits angesprochene *interne Kontext* eines Unternehmens als *Sammelbegriff all seiner Eigenschaften* verstanden werden kann. *Im Sinne unseres Konzepts sollten neue Führungsinhalte sich somit weniger auf den Aufbau von Fähigkeiten, sondern auf die strategisch geeignet erscheinende Fortentwicklung des "internen Kontextes" des Unternehmens richten.* Wenn beispielsweise die Fähigkeit des Unternehmens erfolgversprechend erscheint, in Allianzen und Kooperationen mit anderen zusammenzuarbeiten, so mag man im ersten Zugriff davon sprechen können, hierzu bedürfte es einer Steigerung der "*Kooperationsfähigkeit*" eines Unternehmens. Allerdings kann dies praktisch nur dann zu brauchbaren Anstrengungen führen, wenn genauestens analysiert wird, welche Bestandteile des internen Kontextes für diese Fähigkeit relevant sind, welche davon in ihrer spezifischen Ausprägung auf die "Anlage" zur Virtuosität schließen lassen, welche dieser aber heute noch entgegenstehen, und so fort.

Wie schwierig und anspruchsvoll dieses Konzept allerdings ist, wird deutlich, wenn wir uns der doppelten Stellung all dessen im Lernprozeß bewußt sind, was wir als internen Kontext bezeichnet haben. Er bezeichnet nicht nur - wie zuletzt erläutert - den heute einzig erfolgversprechenden Fokus von Lernbemühungen im unternehmerischen Wandel. Er bezeichnet wie zuvor dargestellt ja auch als Bedingung wirkende Tatbestände im Unternehmen, die die Lernchancen dort erheblich begrenzen.

Vor diesem Hintergrund verwundert kaum, daß es in der Praxis den *Unterschied zwischen der intendierten und der tatsächlich realisierten Strategie* gibt.[33] Dies hat sehr oft mit der von Mintzberg so genannten "*Umsetzungslücke*" zu tun. Im Gegensatz zur "*Lernlücke*"[34] wird die Strategie durch die Führung als richtig betrachtet, ihre Umsetzung findet jedoch nicht (oder nur zum Teil) statt. Innerhalb unseres Konzepts erklärt sich dies damit, daß begrenzende Faktoren des internen Kontextes unzureichend gewürdigt wurden.

All dies mag noch ein Stück weit deutlicher werden, wenn wir den Begriff des internen Kontextes zusätzlich durch eine *Unterscheidung seiner Oberflächen- und seiner Tiefenstruktur* präzisieren.[35] Als *Oberflächenstruktur* bezeichnen wir die Gesamtheit aller organisatorischen Regeln, Strukturen, Prozesse und sonstiger Festlegungen, die offiziell dokumentiert, autorisiert und somit gleichsam an der "Oberfläche" der Organisation sichtbar sind. Zur Oberflächenstruktur gehören ebenso das Organisationsdesign (visualisiert im Organigramm) als auch die sichtbaren Außenbeziehungen der Organisation (Stakeholder), wie etwa die Beziehungen mit Kundengruppen, Kapitalgebern (Shareholder-Relations) etc.

Vor diesem Hintergrund ist leicht einsichtig, daß ein Unternehmen aufgrund wohlüberlegter und offiziell autorisierter Festlegungen und Regeln *allein* nicht einen Tag lang existieren könnte. Viel zu komplex und vielfältig sind die täglich auftretenden Ereignisse und Probleme, als daß sie konkreten Situationen vorgängig rational "geplant" werden

33 Vgl. Mintzberg (1991), Kap. 2

34 Von Lernlücke spricht Mintzberg in dem Fall, wenn neue "Erkenntnisse" die Führung selbst zu einer Reformulierung der Strategie bewegen und sich die tatsächliche Strategie deshalb von der anfangs intendierten unterscheidet.

35 Vgl. Kirsch (1992); Strasser (1991)

könnten. Allein der Umstand, daß Unternehmen existieren, begründet die Annahme, daß es darüberhinaus noch etwas "tiefer liegendes" geben muß.

Als *Tiefenstruktur* eines Unternehmens bezeichnen wir somit das "organisatorische Unbewußte", insofern es (im Normalfall) bewußter organisatorischer Gestaltung nicht ausgesetzt ist, aber dennoch im Unternehmen weitreichende Wirkung ausübt. Die Unternehmenskultur als Gesamtheit eingelebter Werte, Normen und Weltbilder gehört hier dazu, ebenso wie gruppengebundene "kognitive Strukturen", welche über die notwendigerweise lückenhaften "offiziellen" Regelungen hinaus jede Entscheidung im Unternehmen entscheidend vorbestimmen. Last but not least gehören für uns etablierte Individual- und Gruppeninteressen zur Tiefenstruktur des Unternehmens.

Oberflächen- und Tiefenstruktur eines Unternehmens werden hier für analytische Zwecke getrennt, in Wirklichkeit sind sie eng miteinander verwoben und beeinflussen sich insbesondere in ihrer Entwicklung beständig gegenseitig. Dies bedingt eine Chance, aber auch ein ernstes Problem fundamentalen Wandels zugleich. Es ist leicht einzusehen, *daß Führung mittels der von uns so genannten "neuen Führungsinhalte" zunächst nur die Oberflächenstruktur des Unternehmens ändern kann.* Genau hierüber kann die Organisation im Sinne unseres Modells zunächst tatsächlich destabilisiert werden: Neue strategische Pläne bedingen die Umgewichtung von Ressourcen, Restrukturierungen kommen hinzu; zusätzlich lassen sich neue Unternehmen hinzukaufen, andere abstoßen, Aufbau und Ablaufstrukturen verändern und ähnliches mehr. *Mit Sicherheit werden solche Eingriffe auch auf die Tiefenstruktur des Unternehmens wirken, jedoch können diese Wirkungen nicht mehr vorhergesehen, geplant werden. Insofern sind Führungsentscheidungen aus theoretischen Gründen notorisch ineffektiv.*

Andererseits ist aber eine Resonanz, eine Konvergenz, eine grundsätzliche Parallelität und Gleichgestimmtheit von Oberflächen- und Tiefenstruktur für das Funktionieren von Corporate Transformation ebenso wichtig, wie vorher. Es ist ja gerade ein von uns aufgezeigter Weg des unternehmerischen Wandels, daß über ein "vorauseilendes" (und damit zunächst destabilisierendes) Ändern von Oberflächenstrukturen die Tiefenstruktur sich in eine ähnliche Richtung "bewegen" läßt. Allerdings stehen uns heute noch wenig Erkenntnisse darüber zur Verfügung, von welchen Bedingungen ein solches neuerliches Konvergieren von Oberflächen- und Tiefenstrukturen tatsächlich abhängt. Andererseits spricht viel für die These, daß im Gelingen solcher Prozesse *der* entscheidende Wett-

bewerbsvorteil von Unternehmen liegt, die derzeit tiefgreifendem Wandel ausgesetzt sind bzw. sich diesem bewußt selbst aussetzen.

Betrachtet man die Entwicklung der Oberflächenstrukturen vieler Unternehmen isoliert von ihrer Tiefenstruktur, so scheint es hier tatsächlich eine gewisse Ähnlichkeit von Entwicklungen zu geben: Man flacht Hierarchien ab, man konzentriert sich wieder auf die Kerngeschäfte, man durchforstet die Kostenstrukturen, läßt die Prozesse von dezentralen Einheiten steuern usw. Schon aufgrund solcher Ähnlichkeiten sind in diesen Bereichen - entgegen dem verständlichen ersten Eindruck - eher keine Wettbewerbsvorteile zu erwarten. Die Unternehmen sind zwar unterschiedlich weit fortgeschritten; das Abschmelzen eines Vorsprunges ist indes nur eine Frage der Zeit. Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile können aber in dem Ausmaß generiert werden, als man sich im Unternehmen mit dem Abbau der notorischen Ineffektivität der Führung beschäftigt.

An dieser Stelle ist also zu fragen und zu beobachten, wie Unternehmen mit dieser Ineffektivität umgehen. Sind sie z.B. selbst Gegenstand von systematischen Lernprozessen? Oder werden nur "Verteidigungsroutinen" für Führungsinhalte aufgebaut, so daß man zum eigentlichen Problem nie so recht vorstößt? Nur dort, wo sich Oberflächen- und Tiefenstrukturen im Unternehmen gleichsam "konvergierend" ändern, findet geplanter Wandel tatsächlich und nachhaltig statt. Damit wird für Forschung und Praxis ein Vergleich einzelner vorfindbarer Prozesse des Wandels in seinen Grundstrukturen besondere Relevanz erfahren. Dieses "Prozeß-Benchmarking" ist dann mit der These verbunden, daß alle Unternehmen hinsichtlich dieser Prozesse voneinander lernen können.

## II. Das Forschungsprojekt "New Winners?"

Die grundsätzliche Idee von "New Winners?" leitet sich aus dem soeben genannten Benchmarking-Gedanken ab. In Abschnitt II soll der Gesamtansatz des Projekts im internationalen Rahmen dargestellt werden. Ein Überblick über die beteiligten Forschungsgruppen und Unternehmen soll einen ersten Eindruck von der hohen Komplexität dieses Forschungsvorhabens geben. Auf Besonderheiten der von den beiden Autoren betreuten Forschungsarbeit bei Ciba (Schweiz) und Daimler-Benz (Deutschland) wird dann in Abschnitt III eingegangen werden.

# 1. Projekt und genereller Forschungsansatz

Die Managementliteratur der 80er Jahre reflektiert in ausgeprägtem Maße die Suche nach den Erfolgsgeheimnissen weltweit führender Unternehmen. Ausgelöst und wesentlich geprägt wurde diese Suche durch den Weltbestseller "In Search of Excellence" von PETERS und WATERMAN.[36] Sie suchten nach grundlegenden Weichenstellungen in der Vergangenheit, die für den gegenwärtigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind.

Betrachtet man einmal die Gruppe der dort untersuchten Unternehmen näher, dann fällt auf, daß die meisten von ihnen sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer Phase der Stabilität befanden. D.h. die rekonstruierten Erfolgskonzepte bezogen sich auch auf solche Episoden; daraus läßt sich jedoch nicht ableiten, daß sich diese Unternehmen mit den erprobten Erfolgskonzepten auch in Phasen hoher Umfeldturbulenz zu bestätigen vermögen. Deshalb mag es auch wenig verwundern, wenn bereits nach fünf Jahren nur noch 14 der 43 als herausragend herausgestellten Unternehmen ihre Spitzenstellung halten konnten. Zehn weitere waren zwar noch gut, hatten aber ihre Führung verloren. Die restlichen 19 waren stark geschwächt oder hatten massive Probleme.[37] Dies kann in Anbetracht der Branchenumfelder dieser Unternehmen so interpretiert werden, daß viele von ihnen sich mit sehr turbulent gewordenen Umfeldern konfrontiert sahen, nicht alle aber in ihrer eigenen Anpassungsdynamik mithalten konnten. D.h. man verfügte nicht über ausreichende Eigenschaften zur Durchführung des notwendigen Wandels. Natürlich erweisen sich derartig nachhaltig wirksame Erfolgskonzepte, wie z.B. das der IBM, als extrem robust gegenüber Destabilisierungsversuchen.

Es stellt sich deshalb die Frage, was Unternehmen auszeichnet, die erfolgreich durch Phasen des Wandels gegangen sind. Bei Peters/Waterman (1983) - und bei vielen ähnlich angelegten Untersuchungen - wurde die Stichprobe vergangenheitsgeleitet gebildet, d.h. es wurden Unternehmen ausgewählt, die zum Zeitpunkt der Untersuchung einmütig als erfolgreich kategorisiert werden konnten. Da der Blick in die Vergangenheit und das Wissen um das Ergebnis vieles verklärt, könnte es hinsichtlich der von uns verfolgten Problemstellung interessant sein, Unternehmen auszuwählen, die einmütig als sich in fundamentalem Wandel befindlich bezeichnet werden können, dessen Ergebnis (Erfolg/Mißerfolg) aber noch offen ist. Wir versuchen also, über eine "Blitzlichtaufnahme" Licht in

36 Peters/Waterman (1983)

37 Vgl. Pascale (1992)

das Dunkel dessen zu bringen, was die Besonderheiten des fundamentalen Wandels in dem jeweiligen Unternehmen ausmacht. Natürlich interessiert uns dabei auch die Frage, ob wir Verhaltensweisen erkennen können, die zielführender sind als andere. Ergebnis der Forschung soll dabei erstens sowohl eine beispielhafte Darstellung der Wandelprozesse dieser ausgewählten Unternehmen (und ihrer einzelnen, herausragenden Veränderungsinitiativen) als auch ein Vergleich ihrer Entwicklungspfade sein, ohne daß dabei ein Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben wird. Zweitens wollen wir aber auch versuchen, Interpretationen für das Geschehen in diesen Unternehmen zu liefern. Dadurch erhoffen wir uns Nutzen für Unternehmenspraxis und Wissenschaft. Im ersten Fall lassen sich Erkenntnisse für die interviewten Einheiten produzieren, die normalerweise wiederum Voraussetzung für eine eigensteuerte Verbesserung ihres Handelns sind; zweitens vermuten wir aber auch, auf verallgemeinerbare Prozeßprobleme im Rahmen der gestellten Problematik zu stoßen.

In etwa mit diesen Zielsetzungen wurde Ende 1991 das "New Winners?"-Projekt ins Leben gerufen. Weltweit bildeten sich acht Forschergruppen, von denen jede einzelne in einem unterschiedlichen Land ein sich im radikalen Wandel befindliches Unternehmen nach den obigen Fragestellungen unter die Lupe nehmen sollte. Folgende Forschungsinteressen waren allen diesen Gruppen gemeinsam:

- Welche Fähigkeiten sind notwendig, um fundamentalen Wandel auslösen und erfolgreich bewältigen zu können?
- Wie laufen Wandelprozesse ab, und wie bilden sich die neuen "Spielregeln" heraus?
- Wie verändern Führungskräfte die "Tiefenstrukturen", wie verankern sie den Wandel auf allen Führungsebenen?
- Wie lernen und verlernen Unternehmen?

Zur Auswahl der Unternehmen und der Forscherteams wurden folgende Anforderungen spezifiziert:

- Das Unternehmen soll sich in einem fundamentalen Wandelprozeß befinden. Dabei ist es i.a. noch offen, ob der eingeleitete Wandel einmal als "erfolgreich" bezeichnet werden kann.
- Die oberste Führung des Unternehmens soll ein dokumentiertes Interesse an der Untersuchung zeigen, den Forscherteams einen umfassenden Zutritt zum Unternehmen ermöglichen und einen "payback" aus den Forschungsaktivitäten erwarten.

- Die Forscherteams sollen den Wandel des Unternehmens bis in die Gegenwart hinein aufarbeiten können und das Unternehmen anschließend während mindestens zwei Jahren mit ihren Untersuchungen begleiten.[38]
- Die Forschungsaktivitäten sollen sowohl in unterschiedlichsten Bereichen und Funktionen des Unternehmens sowie auf allen hierarchischen Ebenen stattfinden.
- Den anderen Forschungsteams soll die Möglichkeit geboten werden, für vergleichende Forschung bereits erhobenes Material auszuwerten oder im Unternehmen selber Interviews durchzuführen.

Dies führte zu der in Abb. 4 dargestellten Gruppe von Unternehmen und Forschergruppen, die heute am "New Winners?"-Projekt aktiv beteiligt sind. Mittels Interviews und teilnehmender Beobachtung[39] sollen die entscheidenden Verhaltensmuster des Wandels herausgearbeitet werden. Hinzu soll die Ermittlung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Unternehmen kommen. Dem soll einerseits durch gemeinsame Fragestellungen für alle beteiligten Unternehmen und anderseits durch eine firmenübergreifende Theorieentwicklung gemischter Forschergruppen Rechnung getragen werden. Naturgemäß laufen dabei die Wandelprozesse in den verschiedenen Unternehmen ganz unterschiedlich ab. Deshalb sind die gemeinsamen Fragestellungen zwangsläufig recht abstrakt gehalten.

Eine firmenübergreifende Theorieentwicklung wird z.B. bezüglich folgender Fragenkomplexe vorgenommen:

- Von der Vision zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten
- Das Verhältnis von Zentrum und Peripherie
- Die Entstehung interner Märkte
- Die Entwicklung von Wissen im Unternehmen
- Der Einfluß neuer CEOs
- Diversifikation versus internes Wachstum
- Organisationales Lernen und Wissensverbreitung

---

38 Da man sich aber etwa nur ein Jahr im Unternehmen selbst befindet, handelt es sich - auch angesichts der normalen Zyklusdauer fundamentalen Wandels - eher um eine Querschnitts- als um eine Längschnittanalyse. Auch ist derzeit nicht vorgesehen, daß die Interviewpartner nach einem gewissen Zeitabstand systematisch nochmals aufgesucht werden.

39 Womit nicht die z.B. aus der Soziologie bekannte "participative research" oder eine Aktionsforschung gemeint sind.

| | Alcatel Bell | Benetton | Ciba | Daimler-Benz |
|---|---|---|---|---|
| Land | Belgien | Italien | Schweiz | Deutschland |
| Umsatz ('92) | 30 Mrd. bfr. | 2.513 Mrd. Lit | 22,2 Mrd. SFr | 98,5 Mrd. DM |
| Mitarb. ('92) | 7.500 | 5.500 | 89.000 | 376.467 |
| Wichtigste Geschäfts-gebiete | Schaltsysteme<br>Geschäftskomm.<br>Übertragungs-technik/Raum-fahrt/Verteidi-gung<br>Informations-technologie<br>Komponenten | Textilwaren<br>Bekleidung<br>Schuhe<br>Kosmetik<br>Lizenzvergabe<br>Handel<br>Beratung | Pharmazeutika<br>Diagnostika<br>Augenpflege<br>Pflanzenschutz<br>Tiergesundheit<br>Textilfarbstoffe<br>Chemikalien<br>Additive<br>Pigmente<br>Kunststoffe<br>Waagen | Personenwagen<br>Nutzfahrzeuge<br>Elektrotechnik<br>Elektronik<br>Luft-/Raumfahrt<br>Verteidigung<br>Zivile Systeme<br>Antriebe<br>Dienstleistungen |
| Forschungs-leitung | Beverly Winterscheid, EIASM, Brüssel | Alessandro Sinatra, SDA Bocconi, Mailand | Peter Gomez, Hochschule St. Gallen | Günter Müller-Stewens, Hochschule St. Gallen |
| | General Electric | Lafarge Coppée | Matsushita | Sencorp |
| Land | USA | Frankreich | Japan | USA |
| Umsatz ('92) | 60,2 Mrd. US-$ | 30.451 Mio. FF | 7.450 Mrd. Yen | < 500 Mio. US-$ |
| Mitarb. ('92) | 231.000 | 29.662 | 242.246 | 2.000 |
| Wichtigste Geschäfts-gebiete | Elektrotechnik<br>Hausgeräte<br>Rundfunk/Ferns.<br>Antriebe<br>Energietechnik<br>Medizintechnik<br>Finanzdienstleist. | Baustoffe<br>Zement<br>Gips<br>Kalkprodukte<br>Farben<br>Aminosäuren<br>Saatgut | Video-/Audioger.<br>El. Hausgeräte<br>Bürokommunik.<br>Elektronik<br>Batterien<br>AV-Medien<br>Filmstudios | Medizintechnik<br>Pneumatik<br>Befestigungstech.<br>Finanzdienstleist. |
| Forschungs-leitung | Arvind Bhambri, University of Southern Calif., Los Angeles | Philippe de Woot, Université de Louvain | Tadao Kagono, Kobe University | Georg von Krogh, Norwegian School of Management, Sandvik |

Abb. 4: Unternehmen und Forschergruppen des "New Winners?"-Projekts

Um einen Überblick zu erhalten, wie sich das Thema fundamentaler Wandel bei den ausgewählten Unternehmen stellt, werden im folgenden Abschnitt II.2 die Unternehmen anhand ausgewählter Fragestellungen miteinander verglichen. Danach sollen im Abschnitt

III die Forschergruppen der Ciba und von Daimer-Benz zu Worte kommen, um damit einen Einblick in den gewählten Forschungsansatz und die entsprechende Forschungskonzeption zu geben. Der jeweilige Erfahrungshintergrund und die kulturellen Unterschiede aller weltweit tätigen Forschergruppen verunmöglicht eine einheitliche, tragfähige gemeinsame Plattform. Während bei den einen die Handlungsforschung im Vordergrund steht, richten sich die anderen eher auf eine deskriptive Feldforschung aus. Aber auch innerhalb dieser Ausrichtungen gibt es gewichtige Unterschiede. Insgesamt verfügen wir damit aber über eine ungemein "diversifizierte" Forschungsstruktur, worin angesichts der Komplexität unserer Fragestellung ein deutlicher Vorteil zu sehen ist.

## 2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der "New Winners?"-Unternehmen

Im Rahmen des letzten Treffens aller "New Winners?"-Forschungsgruppen im Sommer 1992 wurde ein erster Schritt in Richtung einer Integration der Fälle getan. Jede Forschungsgruppe beantwortete die fünf grundlegenden Fragen zum Wandelprozeß ihrer Unternehmen und zu den jeweiligen Forschungsschwerpunkten. Abb. 5 gibt die Resultate dieser gemeinsamen Arbeit wieder und ermöglicht eine erste Illustration von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der beteiligten Unternehmen.

Versucht man einmal die Abbildung in den Zeilen zu lesen, so fällt auf, daß der fundamentale Wandel bei einer Gruppe eher dem Fall 2a aus Abschnitt 1.1 entspricht: Man versucht durch Veränderungen auf der Oberflächenstruktur Einfluß auf den internen Kontext zu nehmen, um wieder besser den externen Anforderungen gerecht zu werden: "Reorganisation", "Dezentralisation", "Vereinfachung der Strukturen", "Speed Management", Lean Management" oder "unternehmensweite Kommunikation" sind Beispiele hierfür. Interessant, aber zugleich verwirrend ist die oftmalige Nennung der "Diversifikation" als Ausdruck des Wandels bei einer zweiten Gruppe von Unternehmen. Hier zeigt sich ein grundlegendes Problem bei der Durchführung solcher Vergleiche. Diversifikation heißt sicher nicht dasselbe bei Benetton, Daimler-Benz und Matsushita. Dieselben Begriffe können also andere Bedeutungsinhalte haben, je nachdem, in welcher (Unternehmens-) Kultur wir uns befinden.

| | Alcatel Bell | Benetton | Ciba | Daimler-Benz |
|---|---|---|---|---|
| **Anzeichen fundamentalen Wandels** | - Erringung der weltweiten Marktführerschaft<br>- Strategische Neuausrichtung | - Diversifikation<br>- Integration | - Dezentralisierung<br>- Unternehmensweite Kommunikation<br>- Lean Management | - Diversifikation<br>- Organisatorische Ausdifferenzierung |
| **Weshalb Wandel, und wie wurde er ausgelöst?** | - Technologischer Wandel<br>- Akquisitionen müssen strukturell und kulturell integriert werden | - Marktsättigung in zentralen Bereichen<br>- Neue Manager<br>- Nachfolgeplanung der Familie | - Bürokratie und Umweltanforderungen<br>- Vision 2000<br>- Neues Top Management | - Hoher Cash flow<br>- Sättigung im Fahrzeuggeschäft erwartet<br>- Zukauf von "Erfolgsfaktoren" |
| **Umsetzung des Wandels** | - "The Alcatel Way"<br>- Top Management Seminare<br>- Konsequentes Projektmanagement | - Aufbau von Kernkompetenzen<br>- Förderung des Intrapreneurship | - Ausrichtung auf Kerngeschäfte<br>- Organisation 90<br>- Leadership Workshops | - Reorganisation<br>- Synergiekonzepte<br>- Flexibilisierung der Organisation |
| **Profil des Wandelprozesses** | - Dezentralisiertes, aktives Lernen<br>- Erfahrungstransfer über multiple Methoden | - Klonen erfolgreicher Ideen<br>- Reduktion der Abhängigkeit von Franchisenehmern | - Verpflichtung aller Stufen durch konsequente Partizipation<br>- "Empowerment" | - Rationaler Planungsansatz<br>- Dezentrale Ermächtigung |
| **Forschungsorientierung und -fragen** | - Von der Vision zu den unternehmerischen Fähigkeiten<br>- Widerstände gegen Wandel | - Lernprozesse der Organisation<br>- Verhältnis von Zentrum und Peripherie | - Umsetzung der Vision<br>- Widerstände gegen den Wandel | - Zusammenspiel von Intervention und Interaktion |

Abb. 5: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der "New Winners?"-Unternehmen (Teil 1)

Ursache des Wandels ist bei den meisten Unternehmen eine ausgeprägte Marktsättigung. Auch haben Bürokratisierungstendenzen und komplizierte bzw. nicht aufgabenadäquate Organisationen zu einer Paralysierung im Entscheidungsverhalten geführt.

| | General Electric | Lafarge Coppée | Matsushita | Sencorp |
|---|---|---|---|---|
| **Anzeichen fundamentalen Wandels** | - Speed Management<br>- Vereinfachung der Strukturen | - Geographische und Produkt-Diversifikation<br>- Rasches Wachstum | - Diversifikation<br>- Globalisierung der Produktion | - Reorganisation zur optimalen Wissensgenerierung im Unternehmen |
| **Weshalb Wandel, und wie wurde er ausgelöst?** | - Gesättigte Märkte<br>- Dominanz der Stäbe<br>- Neuer, unkonventioneller CEO | - Marktsättigung in Europa<br>- Neuer CEO<br>- Schwächen der bestehenden Unternehmenskultur | - Marktsättigung und Protektionismus<br>- Kostennachteile<br>- Interne Märkte | - Erkenntnis der Notwendigkeit der Entwicklung einer unternehmerischen Wissensbasis |
| **Umsetzung des Wandels** | - 3 Kreis-Strategie-Konzept<br>- Abbau von Hierarchien<br>- "Work-out"-Programm | - "Kulturmanagement"<br>- Intensive Verpflichtung des Top Managements | - Aufbau kreativer Spannungen<br>- Paradoxie-Management<br>- "Organisation '86" | - Sencorp-Entwicklungsprinzipien<br>- Stimulation durch Top Management |
| **Profil des Wandelprozesses** | - Organisatorischer Wandelprozeß<br>- Erfolgsfaktoren neuer CEOs | - Sukzessive Wellen des Aktionslernens<br>- Top down- und bottom-up-Vorgehen | - Initiative des mittleren Managements<br>- Ermöglichung von Selbstorganisation | - Wissensbasisfokussierter Wandel<br>- Divisions-, funktions- und ebenenübergreifender Prozeß |
| **Forschungsorientierung und -fragen** | - Organisatorischer Wandelprozeß<br>- Erfolgsfaktoren neuer CEOs | - Rolle des Top Managements im Wandelprozeß | - Wandelfreundliche Organisationsformen<br>- Organisationales Lernen des mittleren Managements | - Verstehen des Wissensgenerierungsprozesses<br>- Dialektik von Überleben und Fortschritt |

Abb. 5: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der "New Winners?"-Unternehmen (Teil 2)

Neben diesem einen großen Block von Ursachen gibt es einen kleineren, aber ebenso wichtigen, in dem einige Unternehmen ohne erkennbaren äußeren Druck von innen heraus eine Veränderung suchen, sei es in Form der Sicherstellung interner Märkte oder der Schaffung einer besseren Wissensbasis.

Bei der Umsetzung des Wandels fällt auf, daß die meisten Unternehmen ihr jeweiliges Programm mit einem eingängigen Motto versehen: "The Alcatel Way", "Drei Kreis-Strategie-Konzept" und "Workout-Program" von General Electric, oder "Organisation 90" von Ciba. Hier geht es vor allem darum, eine bestmögliche Kommunikation der grundlegenden Idee zu erreichen. Andererseits werden aber auch sehr konkrete Programme vorgestellt, wie ein konsequentes Projektmanagement, Leadership-Workshops, oder Center-Konzepte. Aus der Reihe tanzt hier Matsushita, wo man mit dem Paradoxie-Management eine ganz eigenständige Variante ins Spiel bringt.

Beim Vergleich des Profils des Wandlungsprozesses zeigen sich plötzlich eine Vielzahl von Unterschieden zwischen den Unternehmen: Während es bei den einen Unternehmen stark um eine neue Rollenzuweisung an die Mitarbeiter im Sinne von "mehr unternehmerische Verantwortung" geht (Ciba, Daimler-Benz), versuchen andere ihren Weg über eine Neuordnung ihres organisatorischen Wissens zu gehen (Alcatel, Lafarge Coppée, Sencorp). Natürlich hat beides miteinander zu tun und führt auch zu den Aktivitäten, die mit "Neuorganisation der Arbeitsweise" umschrieben werden können ("Selbstorganisation", "bereichsübergreifende Prozeßstrukturen") und auch die Interaktion der ober-(st)en Führung mit der Restorganisation beeinflussen sollen ("Empowerment", "Top-down- und bottom-up-Vorgehen").

Ein Vergleich der Forschungsorientierung und der Forschungsfragen schließlich illustriert, welche Vielfalt von Interessen innerhalb des "New Winners?"-Projektes vorherrscht. Damit zeigt sich auch die beschränkte Möglichkeit des Vergleichs der gewonnenen Erkenntnisse. Will man alle acht Unternehmen miteinander vergleichen, so muß dies zwangsläufig auf einer sehr hohen Abstraktionsstufe geschehen. Wesentlich einfacher - wenn auch nicht einfach - wird es bei einem Vergleich zweier Unternehmen. Der Versuch eines solches Vergleiches aufgrund der bisher vorliegenden Erkenntnisse erfolgt nun im nächsten Abschnitt.

## III. Ciba-Geigy und Daimler-Benz im Vergleich

Seit knapp zwei Jahren laufen an der Hochschule St. Gallen die Arbeiten des "New Winners?"-Projektes. In einer ersten Phase ging es darum, mit den beteiligten Forschungsgruppenleitern eine gemeinsame Plattform zu finden. Anschließend waren die For-

schungsmitarbeiter zu rekrutieren und auf das Projekt vorzubereiten. Dies betraf insbesondere die Auseinandersetzung mit der relevanten Literatur, die Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens, die Bestimmung des empirischen Forschungsansatzes sowie - last but not least - die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Partnerunternehmen. Jede einzelne Forschungsgruppe erstellte anhand von Sekundärmaterial eine umfassende Dokumentation zum Unternehmen[40] als eine Art von Fallstudie über dessen jeweiligen Wandelprozeß von der Gründung bis zur Gegenwart, wobei natürlich ein Schwerpunkt auf der dem aktuellen fundamentalen Wandel zuordenbaren Episode liegt. Nachdem der theoretischen Einarbeitung beider Arbeitsgruppen viel Zeit eingeräumt wurde, befinden sich nun beide Forschungsteams inmitten ihrer sehr zeitaufwendigen Interviewphase (Datenerhebung, -dokumentation, -auswertung und -interpretation).

Mit diesem Abschnitt sind nun zwei Zielsetzungen verbunden: Zum einen wird anhand der beiden Fälle Ciba und Daimler-Benz gezeigt, wie die beiden Forschungsgruppen arbeiten und welche Erwartungen wir damit verbinden. Dazu wird zuerst ein kurzer Überblick über die Entwicklung beider Unternehmen und ihre aktuelle Situation gegeben. Danach soll das jeweils gewählte Forschungskonzept vorgestellt und begründet werden. Im Vergleich dazu, wie die anderen Forschungsteams im Detail arbeiten, sind unsere beiden Ansätze durchaus als sehr ähnlich zu bezeichnen (was angesichts des gemeinsamen Standorts wenig überrascht). Bei näherer Betrachtung ergeben sich aber doch einige nicht unwesentliche Unterschiede. Zum einen ergaben diese sich aus den innerhalb der Teams über die Zeit entstandenen forschungsstrategischen Präferenzen; zum anderen wurden gewisse Unterschiede in den Ansätzen durch die Projektleitung bewußt gesucht, da wir ein doppeltes Ziel verfolgen: (1) Die Weiterentwicklung der Diskussion zum Thema "Corporate Transformation", und (2) die Suche nach neuen Wegen der empirischen, betriebswirtschaftlichen Forschung. Zur Erreichung dieses zweiten Ziels suchen wir Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Feldforschungserfahrungen beider Teams. Nicht zuletzt geht es ja auch um die Frage, welcher Ansatz der effizientere ist.

Weiter oben wurde bereits angesprochen, daß die Autoren über vielerlei Beziehungen zu den beiden Unternehmen bereits ausgeprägte "Voreindrücke" in das Projekt einbrachten. Explorativ wurden hieraus auch erste Prämissen abgeleitet, die sicher die Forschungskonzeption zu Beginn und während des Projektes beeinflußt haben, da zu anderen Anläs-

40 Vgl. Müller-Stewens et al. (1994); Gomez et al. (1993)

sen ebenfalls mit den Unternehmen zusammengearbeitet wurde. Diese Explorationsergebnisse oder -prämissen wurden dann im emipirischen Feld natürlich auch kritisch überprüft: Einige scheinen sich dabei zu bestätigen; die Richtigkeit anderer muß dagegen in Zweifel gezogen werden. Insofern kann man sich unseren Forschungsprozeß zirkulär bzw. "spiralförmig" vorstellen: Das, was wir aufgrund unserer Vorkontakte und bereits stattgefundenen Begegnungen an "ersten Erkenntnisse" gewonnen haben, beeinflußt wiederum unser Forschungskonzept selbst. Die Ergebnisse sind aber insofern nicht tautologisch, als schon während der laufenden Fortentwicklung des "eigentlichen" Forschungsdesigns umfangreiche Feldkontakte und bereits erste Interviews von Beginn an stattgefunden haben. Die Eindrücke hieraus haben den heutigen Stand unseres Forschungskonzeptes entscheidend geprägt.

## 1. Ciba-Geigy: Fall und Forschungskonzept

Ciba ist ein weltweit tätiger Konzern im Bereich pharmazeutischer, biologischer und chemisch-technischer Spezialitäten und verfügt heute über sehr breit abgestützte Tätigkeitsbereiche mit vielfach führenden Marktstellungen. Ciba bietet in über 120 Ländern Produkte für das Gesundheitswesen, für die Landwirtschaft und für Kunden in der Industrie an. 1992 wurde weltweit ein Umsatz von 22.2 Mrd. SFr. erzielt. Von diesem Umsatz werden lediglich 2% in der Schweiz erwirtschaftet, während im Stammhaus doch rund ein Drittel der Kosten und Aufwendungen anfallen. Daraus resultiert eine relativ starke Währungsexposition. Ciba ist organisationsmäßig in 14 autonome Divisionen aufgeteilt, die von Konzernbereichen und zentralen Dienstleistungsbereichen unterstützt werden.

Der heutige Ciba-Konzern hat seinen Ursprung in den beiden alteingesessenen Basler Chemieunternehmen "CIBA Aktiengesellschaft" (Gründung 1884, Firmenursprung 1859) und J. R. Geigy AG (Gründung 1758). Beide Unternehmen waren ab Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem mit dem Aufbau einer Industrie zur Herstellung *synthetischer Farbstoffe* beschäftigt. Anfangs dieses Jahrhunderts (Ciba) bzw. am Ende der 30er Jahre (Geigy) wurden diese Aktivitäten ergänzt durch die chemische Herstellung von Pharmaka. Im Gefolge des zweiten Weltkrieges begann man, Insektizide (Bsp. DDT) herzustellen, und in der Nachkriegszeit erfolgte auch der Einstieg in die Kunststoffindustrie. Beide Unternehmen haben ihre Geschäftsaktivitäten aufgrund handelspolitischer Hindernisse sehr früh, d.h. bereits anfangs dieses Jahrhunderts, internationalisiert.

Als technologischer Pionier operierte Ciba über lange Zeit in einem Verkäufermarkt. Dies führte zu einer sehr starken Konzentration von Entscheidungen und zu einer mächtigen Stellung zentraler (technischer) Bereiche - vor allem was Produktion sowie Forschung und Entwicklung betrifft -, um damit im Rahmen tayloristischer Organisationsformen möglichst große "economies of scale" realisieren zu können. Obwohl nicht so ausgeprägt wie im Massengeschäft der Grundchemikalien, sind auch im Geschäft der Spezialitätenchemie kritische Mindestgrössen von erheblicher Bedeutung. Dies setzt die Nutzung von Konzern-Synergien voraus - vor allem in kleineren Ländern. Denn in vielen Ländern kann eine Marktpräsenz oft nur dann aufgebaut werden, wenn chemische Produktion im Land stattfindet, was den Einsatz von multi-divisionalen Werken mit vielfältigen technologischen und politisch-rechtlichen Folgewirkungen nach sich zieht. Deshalb hat sich die Konzernleitung von Ciba klar dafür entschieden, Ciba als Konzern zu führen und nicht mit Hilfe einer Management-Holding. Gerade Ende der 80er Jahre wurden solche Versuche als gescheitert betrachtet, als die Konzernleitung anstrebte, sich lediglich der strategischen Führung des Konzerns anzunehmen. Heute ist die operative Führung der Geschäfte in die Konzernleitung eingebunden, indem verschiedene (nicht alle) Divisionsleiter in Doppelfunktion Einsitz in die Konzernleitung nehmen.

Ausgelöst durch den gesellschaftlichen Wertewandel, durch verschiedene Chemiekatastrophen in den 70er und 80er Jahren sowie durch bedrohliche Bürokratisierungstendenzen im Inneren hat sich Ciba anfangs der 90er Jahre eine neue Vision gegeben, die *"Vision 2000"*:

> "Wir wollen die Zukunft unseres Unternehmens über das Jahr 2000 hinaus sichern, indem wir ein *ausgewogenes* Verhältnis zwischen unserer *wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung* anstreben."
>
> "Ein *Dynamisierungsprozeß* mit zeitgemäßen Formen von *Führung und Zusammenarbeit* ist eingeleitet. Durch gelenkte Eigenständigkeit, Förderung der Eigeninitiative und Risikofreudigkeit sowie durch flachere Hierarchie soll die Flexibilität der Divisionen in Zeiten eines *beschleunigten Wandels* erhöht werden."[41]

41 Ciba-Geigy-Magazin 2/1991, S. 1; Hervorhebungen durch die Verfasser

Diese Vision weitet den Blick von den bis anhin dominierenden wirtschaftlichen Fragestellungen aus auf umfassende gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen. Sie stellt einen zentralen Bezugspunkt der Neuausrichtung des Konzerns dar, und kann als Ausdruck einer Suche nach einem neuen Selbstverständnis und nach neuen Sinnbezügen des unternehmerischen Handelns interpretiert werden. Im Verständnis von BLEICHER[42] dürfte es sich dabei um das Bestreben nach der Verstärkung und Vertiefung einer "verpflichteten Unternehmungskultur" handeln.

Zur Zeit ist Ciba nicht nur durch die aktuelle Konjunkurlage herausgefordert, sondern auch durch das Ziel einer tiefergehenden Transformation im Bereiche von Führung und Zusammenarbeit. Denn eine lediglich durch strukturelle Maßnahmen grundlegend forcierte, stärkere Markt- und Resultatorientierung wird aus Sicht der Ciba-Geschäftsleitung noch nicht als hinreichende Voraussetzung betrachtet, um das Ziel einer tiefgreifenden Dynamisierung zu erreichen. Die neuen Strukturen und veränderten Systeme können erst dann Wirkung entfalten, wenn sie durch ein verändertes Führungsverhalten tatsächlich mit Leben erfüllt werden. Das Aufbrechen und die Dynamisierung von Verhaltensroutinen, d.h. von Interaktionsmustern, die über lange Zeit eingeübt wurden und sich entsprechend "bewährt" haben, erweist sich als wesentlich schwieriger und zeitraubender als ursprünglich angenommen.

Prüfsteine der Dynamisierung bilden die Realisation neuer strategischer Ausrichtungen, die sich bei Ciba zur Zeit zum einen in Richtung "Faster Time to Market" und zum anderen in Richtung "Integration der Wertschöpfungskette" bewegen. Bei diesen Bestrebungen, die in verschiedenen Divisionen verfolgt werden, geht es letztlich um die Reorientierung von einer sehr stark hierarchisch geprägten Aufbauorganisation (vertikalen Organisation) hin zu einer bereichsübergreifenden, team-orientierten Prozeßorganisation (horizontalen Organisation).

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den bisherigen Befunden für unser Forschungskonzept? Unser Forschungsinteresse besteht - wie weiter oben bereits dargelegt - in einer "ganzheitlichen" Erforschung von Prozessen grundlegenden *Wandels in Unternehmen*. "Ganzheitlich" meint dabei, daß uns vor allem die Zusammenhänge zwischen *Oberflächenstruktur* und *Tiefenstruktur* interessieren. Abb. 6 veranschaulicht diesen Zusammen-

42 Bleicher (1992), S. 168

hang nochmals graphisch. Die Schraffur stammt dabei aus einem Interview mit dem COO HEINI LIPPUNER. Sie bringt seine Meinung zum Ausdruck, daß (bezogen auf den aktuellen Wandel der Ciba) die wichtigsten Änderungen auf der Oberflächenstruktur zwar bereits vorgenommen wurden, der interne Kontext sich (durch organisatorisches Lernen) aber noch nicht so weitgehend geändert hat, daß die neuen Elemente der Oberflächenstruktur über neu erlernte Fähigkeiten bereits von innen heraus getragen werden (können).[43]

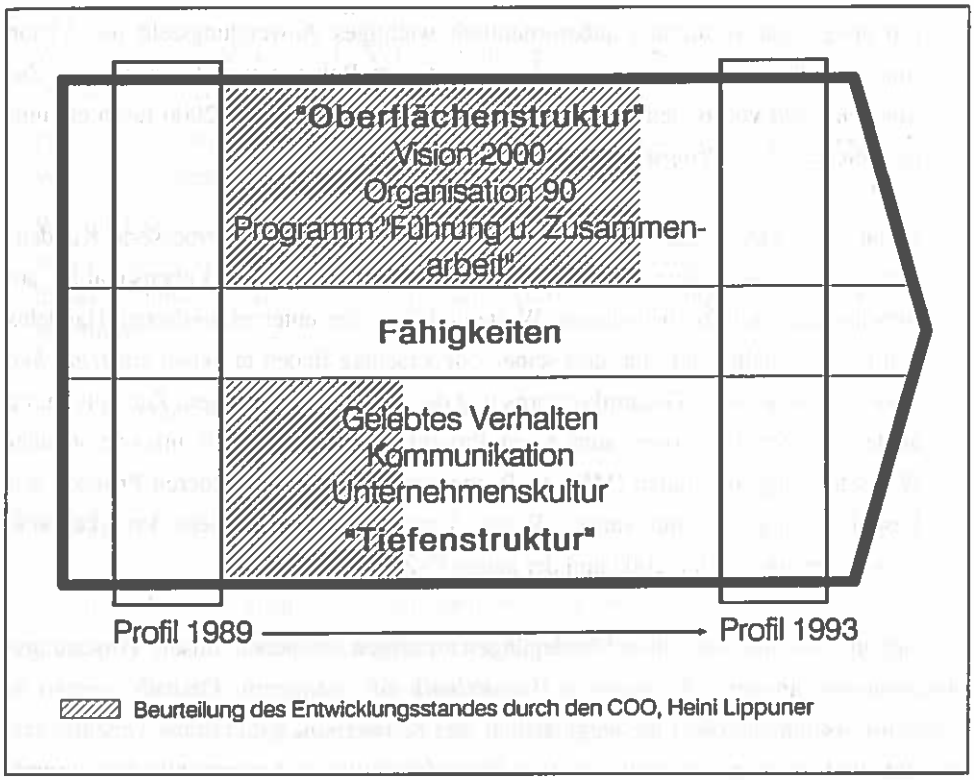



Abb. 6: Entwicklung von Oberflächen- und Tiefenstruktur bei Ciba-Geigy

Aus unseren bisherigen Beobachtungen geht klar hervor, daß gewissermaßen drei "Schwerpunktprogramme" des Wandels bei Ciba sichtbar werden.

43 Nicht thematisiert wird in den beiden Forschungsgruppen der durchaus auch realistische Fall, daß sich die Restorganisation "berechtigt" gegen die neuen Führungsinhalte stellt, da sie zur Lösung des definierten Problems ungeeignet sind.

1. Durch die *Vision 2000* werden Entscheidungsträgerinnen und -träger von Ciba auf eine ausgewogene Berücksichtigung der drei Verantwortungen verwiesen. Sie sind aufgefordert, die daraus resultierenden *Konflikte konstruktiv* auszutragen und in diesem Sinne zur Entwicklung der Kernfähigkeiten *Dialogfähigkeit, Responsiveness* und *Kooperationsfähigkeit* beizutragen. Sowohl *Dialogfähigkeit* als Grundlage von Responsiveness als auch *Kooperationsfähigkeit* sind *relationale* Phänomene, deren Wirksamkeit ihre wechselseitige Unterstützung voraussetzt.

2. Ein erstes und vermutlich außerordentlich wichtiges Anwendungsfeld der Vision sind deshalb die *personalen Beziehungen,* die im Rahmen von *Führung und Zusammenarbeit* von Bedeutung sind. Deshalb ging aus der Vision 2000 rasch ein umfangreiches "*F+Z-Programm*" hervor.

3. Wenn eine (wieder) zunehmende gesellschaftliche Akzeptanz, verbesserte Kundenzufriedenheit, verstärkte Flexibilität und eine spürbar erhöhte Lebensqualität am Arbeitsplatz zukünftig bedeutsame Werte und Ziele des unternehmerischen Handelns von Ciba darstellen, so muß dies seinen Niederschlag finden in *neuen strategischen Verhaltensweisen* des Gesamtkonzerns und der einzelnen Divisionen. Zur Zeit laufen in den meisten Divisionen zum einen Projekte zur horizontalen Integration aller Wertschöpfungsaktivitäten (MRP II, Reengineering) und zum anderen Projekte zur Beschleunigung der Innovation (Faster Time to Market). Diese Projekte sind "Testfelder" der Vision 2000 und der neuen F+Z-Philosophie.

Es empfiehlt sich nun, wie diese Überlegungen zu zeigen versuchen, unsere Forschungsanstrengungen an der *Ciba-internen Wandellogik* zu orientieren. Deshalb werden in unserem Forschungsprojekt die dargestellten drei Schwerpunktprogramme verstärkt untersucht, und zwar im Rahmen von fünf Einzelfallstudien mit einer ähnlichen Grundstruktur:

1. *Vision 2000:* Entstehung und Umsetzung
2. *Führung und Zusammenarbeit:* Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern im Zusammenhang mit der geforderten Dynamisierung
3. *Faster Time to Market*
4. *Horizontale Integration der Wertschöpfungsaktivitäten*
5. *Kulturorientiertes Projektmanagement*

Folgende Merkmale kennzeichnen diese Einzelfallstudien:

- Authentisch erlebte Geschichten des Wandels bilden das konzeptionelle Kernelement unserer Einzelfallstudien.
- Beobachtungen im Rahmen von Workshops, qualitative Einzelinterviews, Dokumentenanalysen und allenfalls die Durchführung von Gruppeninterviews bilden das methodische Kernelement unserer Einzelfallstudien.
- Wir konzentrieren uns auf je eine Division der Tätigkeitsgebiete Gesundheit, Landwirtschaft und Industrie, nämlich Pharma, Pflanzenschutz und Textilfarbstoffe.
- Wir erfassen Denk- und Verhaltensmuster sämtlicher hierarchischen Ebenen (Kaskadenprinzip, vertikale Integration).
- Pro untersuchtem Bereich und Projekt streben wir an, sämtliche Funktionen in der Wertschöpfungskette abzudecken (horizontale Integration).
- Wir interessieren uns für die Wandelrollen bzw. Funktionen im Wandel[44], so wie sie im Zeitablauf von den Trägern des Wandels wahrgenommen werden bzw. aus der Entwicklungsdynamik des Transformationsprozesses hervorgehen (prozessuale Integration).[45]

Welches sind nun die Kernelemente dieser Einzelfallstudien?

## Wandelgeschichten

Wir streben an, die Dynamik des laufenden Wandels bei Ciba aufgrund der subjektiven Erfahrungen von Mitarbeitern/-innen eines Unternehmens nachzuzeichnen und die wesentlichen Einflußfaktoren zu rekonstruieren. Die subjektive Wirklichkeit ist jene Wirklichkeit, welche den Ausgangspunkt für individuelles Handeln in einem Unternehmen darstellt. Die subjektive Wirklichkeit ist ganz wesentlich ein Ergebnis der Interaktionsbeziehungen, genauer der Interaktionsgeschichte mit anderen Menschen,

---

44 Wir bevorzugen in den folgenden Ausführungen den Begriff "Funktion", weil damit sowohl die passive Verhaltensdimension im Sinne von Rollenerwartungen als auch die aktive Verhaltensdimension im Sinne von "Empowerment" und "Intrapreneurship" eingefangen wird.

45 An diesem Punkt wird auch der grundlegende Entwicklungsschritt sichtbar, der im neuen "St. Galler Management Konzept" zum Ausdruck kommt. Während die Grundstrukturen eines zweckmäßigen Führungs- und Unternehmungskonzeptes von H. Ulrich (1978, S. 99 ff. und S. 181 ff.) schon im Rahmen des "St. Galler Management Modells" erarbeitet worden waren, ergänzte Bleicher (1991, S. 55 f. und S. 319 ff.) diese Konzepte um den Aspekt der Unternehmungsentwicklung.

Teams und Bereichen im Unternehmenskontext. Dieser Kontext spielt nun eine zentrale Rolle, wie Wandel erlebt, mitgestaltet, erlitten, gefördert oder verhindert wird.

Deshalb gehen wir davon aus, daß Geschichten des Wandels, in denen Erklärungsmodelle, Erwartungen, Werte und Präferenzen usw. sichtbar werden, als Grundlage dienen können, um die in einem (allenfalls fundamentalen) Wandel auftretenden Kräfte und Wirkungen beschreiben und idealerweise auch erklären zu können.

## Manifestationsebene und Tiefenstrukturebene

Interaktionserfahrungen, Erklärungsmodelle, Erwartungen, Werte, Präferenzen usw. - so wie sie in frei erzählten Geschichten des Wandels zum Ausdruck kommen - können in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Zum einen lassen sich der unmittelbare Gehalt der Erzählung und die darin geäußerten Erlebnisse des Wandels auf einer Manifestationsebene (im Sinne von "Paraphrasen"[46]) beschreiben und zusammenfasssen. Zum anderen schwingen in diesen Beschreibungen die tatsächlich wirksamen Tiefenstrukturen ("Strukturaspekte") mit, d.h. implizite Selektionskriterien, Wahrnehmungsprinzipien, relationale Strukturen zwischen Personen, Problemen und der Zeit sowie Regeln der Kooperation, also Einflußfaktoren, die für das "Funktionieren" eines bestimmten sozialen Netzwerkes von grundlegender Bedeutung sind und gewissermaßen das "Unbewußte" dieses Netzwerkes konstituieren.

## Funktionen im Wandelprozeß

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Ciba bewegen sich (zumindest) in drei Spannungsfeldern mit möglicherweise - und in Zeiten des Wandels ziemlich wahrscheinlich - *divergierenden Rollenanforderungen und Funktionen.* Wir erachten das Zusammenwirken dieser drei Spannungsfelder als entscheidend für die Dynamik des Wandels eines Unternehmens.

Die Mitarbeiter/-innen nehmen zunächst einmal eine fachliche Aufgabe hinsichtlich der Wertschöpfungskette in einem bestimmten Bereich wahr; mit dieser Rolle ist meistens

46 Froschauer/Lueger (1992), S. 74

auch eine Funktion als Vorgesetzter, Untergebener oder Unterstützender in der Hierarchie verbunden. Schließlich muß eine Person immer auch eine bestimmte Stellung gegenüber einem laufenden Wandel bzw. Nicht-Wandel beziehen und in diesem Kontext eine bestimmte Funktion ausüben. Diesbezüglich glauben wir aufgrund unserer Erfahrungen und Beobachtungen in Ciba, davon ausgehen zu können, daß in Wandelprozessen (mindestens) drei Funktionen von Bedeutung sind: die Funktion des Generators, des Implementors und des Adopters.[47] Diese Funktionen können autorisiert (im Sinne eines offiziell erteilten Auftrages) oder nicht-autorisiert (im Sinne von Eigeninitiative ohne Unterstützung der Hierarchie) wahrgenommen werden.

Je nach Phase des Wandels spielen nicht-autorisierte und autorisierte Träger des Wandels eine unterschiedliche Funktion. Gleichzeitig können die einzelnen Träger im Wandel je nach Bereich und Projekt (externer Kontext der Gruppe, der sie direkt zugehören) unterschiedliche Funktionen im Wandel einnehmen. Es ist sogar möglich, daß im gleichen Projekt von derselben Person alle drei Funktionen wahrgenommen werden.

- *"Generators"* entwickeln (visionäre) Vorstellungen des Wandels und arbeiten an den Voraussetzungen, wie diese operational verwirklicht (umgesetzt) werden können.
- *"Implementors"* üben oft eine sehr unangenehme "Gate-Keeper"-Funktion aus. Als Trainer, Projektleiter, Stabsangehörige sind sie mit Vermittler-Aufgaben konfrontiert. Vielfach müssen in einem Projekt unterschiedliche Sichtweisen, Werte, Interessen, Erwartungen usw. harmonisiert und synchronisiert werden.
- *"Adopters"* haben die Aufgabe, die neuen Grundvorstellungen, Sichtweisen und Handlungsprinzipien im eigenen Bereich mit Leben zu erfüllen und umzusetzen. Rasch und unmißverständlich spürbare, positive Erfahrungen des Neuen sind dabei kritisch.

Welches sind nun die wesentlichsten Bezugspunkte unserer Interpretationsarbeit? Wenn wir die Dokumente zur Vision 2000, die gewissermaßen das konzeptionelle Dach aller zur Zeit laufenden Wandelprojekte in Ciba darstellt, genauer untersuchen, so spielen - wie bereits dargelegt - die *Grundfähigkeiten*[48] *"Dialogfähigkeit", "Responsiveness"* und *"Kooperationsfähigkeit"* eine ganz gewichtige Rolle. *Verantwortung* (im Sinne der Vision 2000) *ohne* Dialogfähigkeit, Responsiveness und Kooperationsfähigkeit dürfte

47 Vgl. hierzu Ottaway (1983). Man kann auch annehmen, daß die drei Rollen bzgl. ihrer Bedeutung zu den Phasen eines Wandellebenszyklus (wie in Abschnitt I dargestellt) in Bezug gebracht werden können.

48 Dies sind im Prinzip Fähigkeiten, die Voraussetzung anderer Fähigkeiten sind.

schlicht nicht denkbar sein. Wenn Prozesse der *Selbstreflexion* wichtig sind für gelingende organisationale Lernprozesse, dann sind Dialogfähigkeit und Responsiveness ihrerseits zentrale Voraussetzungen für die Verbesserung der organisationalen *Lernfähigkeit*. Deshalb richten wir unsere Interpretationsarbeit ganz wesentlich auf diese drei angestrebten Grundfähigkeiten aus. Sie sollen als zentrale Bezugspunkte einen integrierenden Bestandteil der fünf Einzelfallstudien bilden.

Abschließend läßt sich unser Vorgehen wie folgt zusammenfassen:

- Wir erheben *Wandelgeschichten*, deren Interpretation interessante Rückschlüsse auf die Dynamik und auf zentrale Einflußfaktoren des laufenden Wandels zuläßt.
- Wir interpretieren Wandelgeschichten nicht nur vor dem Hintergrund unserer angestammten betriebswirtschaftlichen Sichtweise, sondern berücksichtigen auch den Einfluß der *"Tiefenstruktur"* eines Unternehmens, d.h. gewachsener (und oft unbewußt wirksamer) Denkmuster und Interaktionsregeln. Dies erfordert Kompromisse in der Festlegung der Anzahl Interviews, weil Analysen der Tiefenstruktur sehr zeitaufwendig sind.
- Neben möglichen Auswertungsebenen kommt den Menschen selber, d.h. den *Funktionen*, die sie in bestimmten Situationen und Phasen eines Wandelprozesses spielen, eine herausragende Bedeutung zu.
- Wir gehen vereinfachend davon aus, daß sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in der "Triade" von *Aufgabe* (im Bereich, der Gruppe bzw. in der Wertschöpfungskette), *Hierarchie* und *Funktion im Wandel* bewegt. Diese drei Dimensionen müssen systematisch erfaßt werden. Ausgehend von den gewählten Divisionen und der teilweise hohen Zahl an Hierarchiestufen pro Bereich zwingt dies zu einer sehr strikten Fokussierung auf wenige Bereiche und auf höchstens eine Kaskade (Hierarchie) pro Bereich bzw. Projekt.
- Hinsichtlich der Funktionen im Wandel nehmen wir wiederum vereinfachend an, daß primär drei Funktionen, diejenige des *Generators*, des *Implementors* und des *Adopters* von grundlegender Bedeutung sind. Diese Funktionen können *autorisiert* oder *nicht-autorisiert* wahrgenommen werden.

Hinsichtlich der Möglichkeiten einer zielgerichteten Einflußnahme auf einen Wandelprozeß ist die ständige *Interpretationsbedürftigkeit* der Wirkungen von autorisierten Initiativen der "Führung" in ein letztlich nie auch nur annäherungsweise begreifbares soziales Netzwerk durch Beteiligte und Betroffene eine der grundlegendsten Herausforderungen. Und dies besonders dann, wenn genau das, *wovon* diese Interpretationsarbeit

abhängt, im Rahmen eines *fundamentalen* Wandels selber *Gegenstand* einer Veränderung und Weiterentwicklung werden soll.

## 2. Daimler-Benz: Fall und Forschungskonzept

Daimler-Benz ist heute das größte Unternehmen Deutschlands. Mit seinen knapp 100 Mrd. DM Umsatz ist es mit Unternehmen wie General Electric nicht nur von der Größe her vergleichbar. "Der Daimler" ist - insbesondere auch wegen des Erfolges von Mercedes - eines der Symbole des deutschen Wirtschaftswunders und gerne verwendeter Indikator für die Leistungsstärke der deutschen Industrie. Gerade deshalb wird die kritische Phase, die das Unternehmen derzeit durchläuft, international mit großer Aufmerksamkeit beobachtet: "Success would suggest that German industry can rise to its new challenges; failure that Germany's managers are inflexible."[49]

Daimler-Benz kann heute auf eine etwa 100jährige Firmengeschichte zurückblicken. 1924 wurden die beiden von den Automobilpionieren Karl Benz und Gottlieb Daimler 1890 gegründeten Unternehmen "Benz & Co." und "Daimler-Motoren-Gesellschaft" zur Daimler-Benz AG verschmolzen. Heute erzielt man mit dem Kraftfahrzeuggeschäft immerhin noch etwa zwei Drittel des Umsatzes. Der Rest kommt primär aus den für mehr als 8 Mrd. DM zugekauften Unternehmen, deren Produktespektrum von der Mikroelektronik über Flugzeuge bis hin zu Finanzdienstleistungen reicht. Die letzte große Akquisition, die man tätigte, war der Erwerb der Mehrheit an dem niederländischen Flugzeughersteller Fokker durch die Deutsche Aerospace. Inzwischen beschäftigt man sich im Konzern (wohl aufgrund der angespannten Ertragslage) auch vermehrt mit Desinvestitionen: So wurde Anfang Dezember 1993 der Verkauf der AEG-Geschäfte "Hausgeräte" sowie "Automatisierungs- und Niederspannungstechnik" beschlossen.

Induziert wurde der fundamentale Wandel der Daimler-Benz AG in einer Situation, in der es dem Unternehmen hervorragend ging. Bereits Anfang der 70er Jahre gab es eine Arbeitsgruppe, die sich mit Fragen der Diversifikation weg vom Automobilgeschäft zu beschäftigen hatte. Die Gründe hierfür waren verschiedenartiger Natur: Erstens suchte man für einen mehrere Milliarden DM hohen Cash-flow nach Anlagemöglichkeiten; zweitens ging man von einer baldigen Stagnation des Fahrzeuggeschäftes aus; drittens

49 The Economist, 26.6.1993, S. 69

sah man sich - ähnlich wie die meisten amerikanischen Automobilhersteller - veranlaßt, die zukünftigen Erfolgsfaktoren des PKW-Geschäfts (Elektronik, Leichtbau) über Know-how-Zukauf abzusichern. Diese Diversifikations- und Restrukturierungspläne fanden allerdings erst in den Akquisitionen ab 1985 (vgl. Abb. 7) ihren Niederschlag in der Oberflächenstruktur des Unternehmens. 1989 wurde dann auch als "Dach" für das Gesamtunternehmen die Managementholding "Daimler-Benz AG" eingerichtet und das traditionelle Fahrzeuggeschäft in der Mercedes-Benz AG zusammengefaßt.

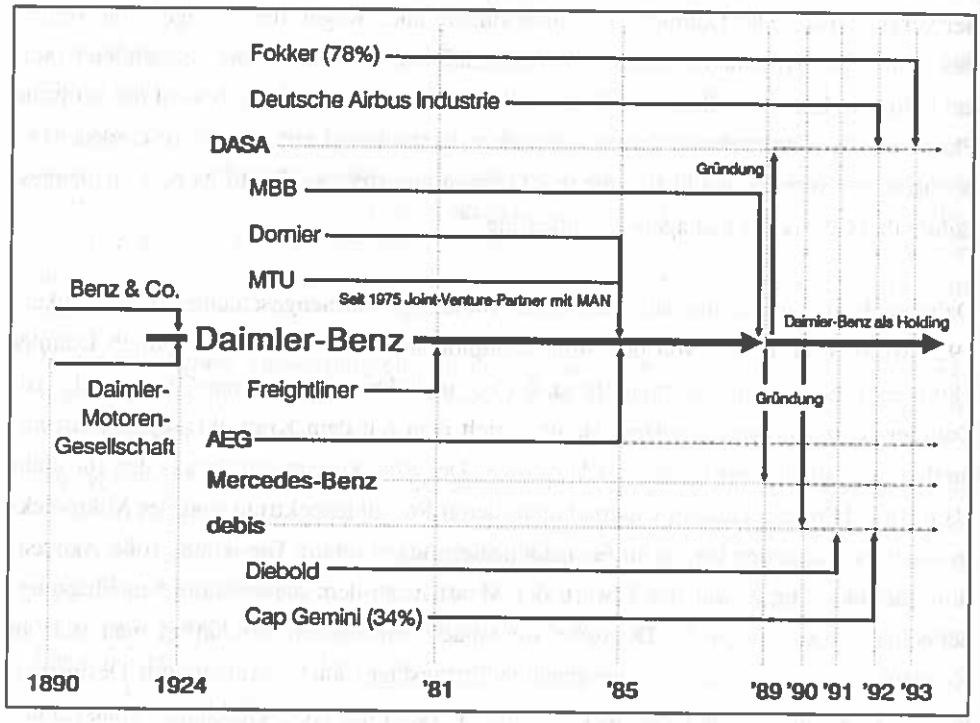



Abb. 7: Wichtige Transaktionen auf dem Weg zur heutigen Daimler-Benz AG

Mit dem Erfolgsprodukt des Mercedes bewegte man sich in seinen Glanzzeiten in einem Verkäufermarkt. Mercedes-Händler verteilten ihre Autos an bereits viele Monate wartende Kunden. Da die Produkte sozusagen "Selbstläufer" waren, entstand eine relativ große Entfernung zur Handelsorganisation und damit auch zum Kunden sowie eine starke und organisatorisch hochgradig ausdifferenzierte Zentrale. Für nahezu alles gab es dort eine zuständige Person.

Der Mercedes-Cash-flow war es auch, mit dem der Konzern-Umbau finanziert wurde. Da bis heute all die neuen Geschäfte fast ausnahmslos keine Gewinne erwirtschaften, aber nach wie vor Restrukturierungsbedarf haben, ist es nun um so dramatischer, daß 1993 der Automobilabsatz generell drastisch einbrach (und Mercedes heute schon der größte Verlustbringer des Konzerns ist)[50]. Damit hat EDZARD REUTER zwar Recht bekommen, denn dieser Nachfragerückgang war durch ihn ja antizipiert worden und war zugleich einer der Auslöser für die Diversifikation. Gleichzeitig wurde man aber mit zwei Überraschungen konfrontiert: Erstens kam die angestrebte Integration der übernommenen Unternehmen und die Realisierung der dort errechneten Synergien nicht so voran, wie man sich dies vorgestellt hatte; zweitens sah man sich in den meisten Geschäftsumfeldern mit einem einschneidenden Auftragsrückgang konfrontiert. So hatte man z.B. genauso mit einer Halbierung der Aufträge aus dem Verteidigungsministerium zurechtzukommen[51] wie mit einer Flaute am Markt für Neuflugzeuge.

Heute befindet sich das Unternehmen in einer tiefen Krise. Von den zum Jahresende 1992 ausgewiesenen 376.467 Mitarbeitern müssen über 51.000 entlassen werden. Ganze Standorte werden stillgelegt. Während das interne Betriebsergebnis Mitte der 80er Jahre noch etwa 4 Mrd. DM betrug, muß man für 1993 mit einem Verlust größer 5 Mrd. DM rechnen. Zudem werden inzwischen massiv Bedenken an dem von REUTER eingeschlagenen Kurs laut,[52] und auch die Manager, die als seine Nachfolger gehandelt werden[53], haben ihre sich selbst vorgenommenen Aufgabenstellungen wohl noch nicht vollständig erledigen können.

Ob sich damit die Grundidee des eingeleiteten Wandels als falsch erwiesen hat, kann allein aufgrund dieser Krise wohl kaum beurteilt werden. Sicher hat man es aber hier mit einem Projekt umfassend fundamentalen Wandels zu tun, an dem typische Probleme deutlicher ablesbar sein werden als in weniger eklatanten Situationen. Der Umbau des Konzerns Daimler-Benz kann als "top-down-induziert" klassifiziert werden. Und selbst

---

50 Im ersten Halbjahr 1993 verkaufte Mercedes für 5,6 Mrd. DM weniger Autos als im Vorjahreszeitraum. Dies entspricht einem Rückgang um mehr als 16%.

51 Etwa die Hälfte der DASA-Umsätze stammt aus dem Militärgeschäft.

52 So kann man z.B. in der ZEIT vom 26.11.1993 (S. 21) folgende Überschrift lesen: "Total verfahren. Edzard Reuter steuert den größten deutschen Industriekonzern in die falsche Richtung".

53 Reuters Vertrag wurde 1992 bis 1996 verlängert. Als Nachfolger werden meist Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Aerospace, und Helmut Werner, Vorstandsvorsitzender von Mercedes-Benz, genannt. Da beide Manager in ihren Bereichen gebraucht werden, ist vielleicht aber auf Druck des Hauptanteilseigners Deutsche Bank hin auch eine Interimslösung denkbar.

bezogen auf die damalige Führungsmannschaft (Vorstand und Aufsichtsrat) war es wohl nur eine kleine Gruppe von Managern, die eng mit dem avisierten Konzept des "integrierten Technologiekonzerns" in direkte Beziehung gebracht werden kann.[54]

Damit können Ereignisse im Unternehmen in erste plausible Verbindung zu unserem bereits dargestellten Bezugsrahmen gebracht werden. Teile der Führung von Daimler-Benz haben (aus historischer Sicht bereits zu Beginn der 70er Jahre) im Laufe der Zeit *neue Führungsinhalte* entwickelt, die *Oberflächenstruktur* des Unternehmens vor allem durch Akquisitionen verändert in der Hoffnung, die sich damit wandelnde (und hoffentlich erweiternde) *Fähigkeitsbasis* des Gesamtunternehmens möge vor dem Hintergrund neuartiger Marktverhältnisse in der Zukunft als Erfolgspotential wirken. Wie wird unser Bezugsrahmen nun durch diese Anschlüsse konkreter Beobachtungen weiter "ausdifferenziert" (a), und welche Konsequenzen ergeben sich schließlich daraus für ein empirisches Forschungsdesign (b)?

Ad (a): Zunächst einmal fällt auf, daß im Fall Daimler-Benz die ersten Schritte im Wandelprozeß in hohem Maße ausschliesslich auf der Ebene des (strategischen) Topmanagements stattfanden. Die Ursache dafür mag sein, daß die neuen Führungsinhalte von ihrer *inhaltlichen* Dimension her für das Gesamtunternehmen derart neu waren, daß sich "tiefere" Schichten der Stammorganisation daran aufgrund der thematischen Ferne und des Fehlens darauf spezialisierter Strukturen gar nicht beteiligen konnten.[55]

Unser Bezugsrahmen und unser Forschungsdesign müssen also derart präzisiert werden, daß die sich zunächst zu Beginn des Wandelprozesses vergrößernde *Ferne der Führung* weg von der *"restlichen" Organisation* besonders gut ausgedrückt und beschrieben werden kann. Dies gilt es auch zu beachten, wenn wir die *Beziehungen* zwischen Führung und Restorganisation im Wandelprozeß begrifflich fassen möchten. Wir nennen diese Beziehungen bewußt *Interventionen* und nicht etwa "Interaktionen". Der Interventionsbegriff ist in der Lage, den *Eingriffscharakter von außen* (in die Restorganisation hinein)

54 Insbesondere sind dies wohl der frühere Vorstandsvorsitzende Zahn (1965-79), der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank und Aufsichtsratvorsitzende von Daimler-Benz (1985-90) Herrhausen, der 1993 verstorbene Vorstandsvorsitzende von Mercedes-Benz Niefer sowie der heutige Vorstandsvorsitzende Reuter selbst, der 1971 unter Zahn als Direktor für Unternehmensplanung eingesetzt wurde.

55 Im gesamten "New Winners?"-Projekt findet sich kein Unternehmen, das hierin Daimler-Benz vergleichbar wäre; vgl. auch Abb. 4 und 7. Bei General Electric und Ciba haben wir es u.E. sogar mit Unternehmen zu tun, die im Verlauf des Wandelprozesses ihre Aktivitätsbasen *reduzieren*.

sprachlich zu transportieren. Die Führung ist angesiedelt im "Draußen" der Restorganisation; sie verortet sich zudem seit Gründung der Daimler-Benz-Holding auch strukturell auf diese Weise und wird von unseren bisherigen Gesprächspartnern ausnahmslos auch so wahrgenommen.

Natürlich gibt es vor, während und nach allen Wandelprozessen zwischen Führung und Rest auch die vielfältigsten, für jedes Unternehmen gewöhnlichen "*Interaktionen*", etwa wenn es um Autorisierung von Produkt- oder Prozessinnovationen geht, um Planungs-, Kontroll- oder Ressourcenverteilungsprozesse und ähnliches. *Interventionen dagegen sind gegenüber "normalen" Interaktionen immer prominent*, sei es durch die Folgen für den Adressaten, sei es durch inhaltliche Singularität oder auch durch zeitliche Seltenheit. Alle diese Merkmale treffen nicht nur auf das wandelrelevante Führungshandeln bei der Daimler-Benz AG zu, sondern markieren darüberhinaus gerade dessen Besonderheit. Das bisher Gesagte läßt sich in Abb. 8 visualisieren.[56]

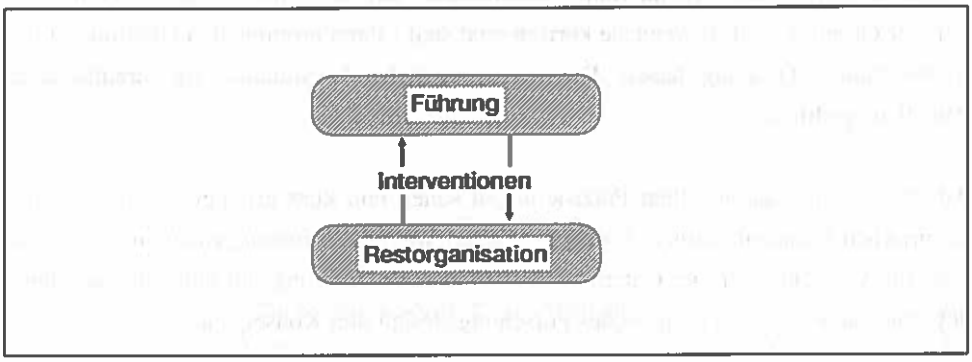



Abb. 8: Führung und Restorganisation

Nun gilt es aber, dieses Bild in unseren Bezugsrahmen (vgl. Abb. 3) rückzuübersetzen. Uns interessiert ja die Frage, auf welche Weise durch Führungsinterventionen die Restorganisation so *destabilisiert* werden kann, daß hiervon ausgehend ein *organisatorischer Lernprozeß* in Gang kommt. Er soll den *internen Kontext des Unternehmens* (verstanden als Basis aller seiner Eigenschaften) über Eingriffe in dessen *Oberflächenstruktur* so verändern, daß daraus *neue Fähigkeiten* entstehen. In diesem Zusammenhang sind die be-

56 Im Schaubild ist auch die Möglichkeit von *"Interventionen" in die andere Richtung, also ausgehend von der Restorganisation in die Führung hinein, angedeutet.* Dies hat theoretische Gründe, die aber im Zusammenhang dieses Artikels aufgrund ihrer nur geringeren empirischen Relevanz für Daimler-Benz keine große Rolle spielen.

nannten Akquisitionen bei Daimler-Benz unschwer als erste Eingriffe in die Oberflächenstruktur des "internen Kontextes" des Unternehmens zu verstehen, womit eine erste Voraussetzung "fundamentalen Wandels" empirisch erfüllt wäre. Man muß sich allerdings klarmachen, daß die Phase solcher Führungsinterventionen in die nach den Akquisitionen *bereits umgestaltete* Restunternehmung hinein damit keineswegs beendet ist. Seit ungefähr 1987 bildet sich in dem nun schon deutlich diversifizierteren Unternehmen eine "strategische Holding" heraus, deren Herzstück, die Abteilung für "Konzernplanung und Kontrolle" (KPC), ihre Aufgabe im weiteren Vorantreiben des Wandelprozesses sieht. Man geht nicht etwa davon aus, daß die Vision des "integrierten Technologiekonzerns" sich nach geeigneten Zukäufen nun gleichsam von selbst verwirklicht. Vielmehr schickt sich die Holding an, durch weitere Interventionen in die zugekauften Bereiche hinein diesem Ziel immer näher zu kommen, oder auch Kurskorrekturen durchzuführen. Die Bereiche selbst (Mercedes-Benz, Deutsche Aerospace; AEG, debis) intervenieren ebenfalls in ihre Restorganisation hinein oder "veranlassen" derartige Interventionen im Holding-Vorstand usw.[57] Dabei ist allerdings anzumerken, daß alle diese Folge-Interventionen höherer Ordnung - selbst wenn sie korrigierend sind - ihren prominenten Ursprung in der Intervention 1. Ordnung haben. Die daraus entstehende Situation ist vereinfacht in Abb. 9 ausgedrückt.

Ad (b): Die hier dargestellten Präzisierungen sollen nun kurz erläutert werden. In der empirischen Forschungsarbeit konzeptualisieren wir das *Topmanagement der Holding* bzw. die Vorstände der vier Unternehmensbereiche als "Führung" im Sinne des Schaubildes. Dies hatte für unser empirisches Forschungsdesign drei Konsequenzen:

## Auswahl von Interviewpartnern

Wir haben mit insgesamt 10 Mitgliedern dieser Führungsebenen mehrstündige qualitative, sogenannte "narrative" Interviews[58] geführt.

57 Die Vorstandsvorsitzenden der Bereiche sind in Personalunion auch Mitglieder des Holding-Vorstandes.

58 Vgl. zu dieser Interviewtechnik z.B. Osterloh (1993).

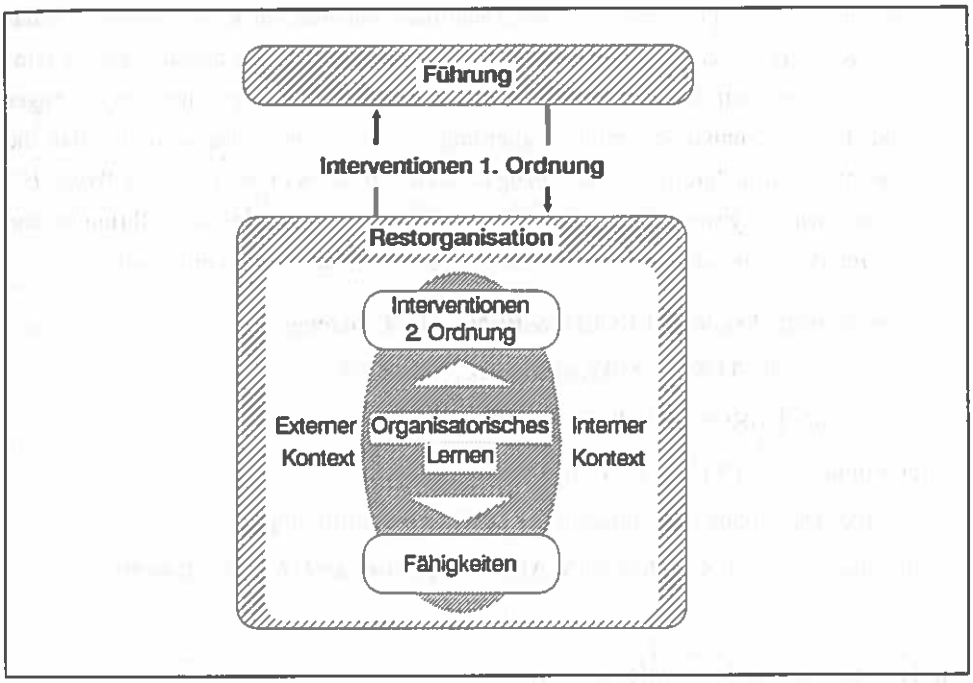



Abb. 9: Interventionen 1. und 2. Ordnung

## Auswahl von konkreten Führungsinterventionen

Zusätzlich haben wir im Konzern sechs in die Oberflächenstruktur eingreifende Interventionen identifiziert, welche zeitlich, strukturell und personell exakt voneinander abgrenzbar sind. Diese sechs Interventionen stehen aus unserer Sicht in besonders engem Zusammenhang mit der Verwirklichung der den Wandelprozeß auslösenden Intervention 1. Ordnung. Sie sind Beispiele für seitens der Konzernleitung zur Verwirklichung der Vision des "integrierten Technologiekonzerns" benannten, wünschenwerten Eigenschaften im Konzern.[59]

59 Mit der Benennung solcher "Soll-Eigenschaften" wird natürlich gleichzeitig zum Ausdruck gebracht, daß man ein Defizit in diese Richtung verspürt. Diese Soll-Eigenschaften wurden im Konzern bewußt kommuniziert (z.B. über Absprachen der Ghost-Writer der Vorstände), geschult und teilweise mit Anwendungsbeispielen "versehen". Aus kommunikationstechnischer Sicht haben diese die Vision "unterlegenden" Eigenschaften die Funktion von "Schlachtrufen" zur Neuausrichtung der Denkhaltung (und damit erhofft auch des Verhaltens) der Mitarbeiter.

Für jede dieser sechs "präzisierenden" Interventionen suchten wir Einheiten oder Situationen im Konzern (Bezugsobjekte), bei denen wir glaubten, davon auszugehen zu können, daß zwischen dem dortigen Verhalten und diesen Führungsinterventionen ein enger Zusammenhang erkennbar sein müßte - allerdings nur unter der Voraussetzung, daß die jeweilige Intervention "greift". Diese Bezugsobjekte heißen bei uns "*Orte des Wandels*". Dort führten wir mit jeweils 5 bis 7 Betroffenen der oberen und mittleren Führungsebene ebenfalls Interviews im obigen Sinne. Diese Orte des Wandels sind im einzelnen:

- Center-Konzept bei der MERCEDES-BENZ AG (Fahrzeuge)
- Neugründung der TEMIC (Mikroelektronik)
- Joint Venture EUROCOPTER (Hubschrauber)
- Neugründung der INTERTRAFFIC (Verkehrssysteme)
- Executive-Development-Programm der DASA (Weiterbildung)
- Ausgründung der BODAN-SOFTWARE als Spin-off der DASA (Software)

## Analyse konkreter Lernaufforderungen

Hinter all unseren "Orten des Wandels" steht damit eine konkrete *Veränderung der Oberflächenstruktur* der adressierten Bereiche, die von der Führung ausging. Im Sinne unseres Bezugsrahmens sind diese als *Lernaufforderungen* zu verstehen, etwa in dem Sinne, daß die dortige Tiefenstruktur des internen Kontextes sich nun ebenfalls *"mit der Oberflächenstruktur konvergierend ändern"* solle. So erhoffte man sich wohl mit einer Unterstützung der Ausgründung der Bodan-Software aus Dornier eine Veränderung in Richtung mehr "Unternehmertum im Unternehmen".

Im Projekt untersuchen wir nun die sachlichen Hintergründe dieser Lernaufforderungen und messen mittels einer noch zu erläuternden Methode die *gegenwärtige Verfassung der jeweiligen Tiefenstruktur des internen Kontextes*, bezogen auf jeden einzelnen Ort des Wandels. Hinter den genannten Orten des Wandels rekonstruieren wir inhaltlich folgende Lernaufforderungen, die auf den internen Kontext, den Set der relevanten Eigenschaften des Konzerns wirken sollen:

- CENTER-KONZEPT: Entwicklung von *Flexibilität, Kostenbewußtsein*
- TEMIC: Ausbildung einer *Kernkompetenz Mikroelektronik*

- EUROCOPTER: Ausbildung von *Kooperationsfähigkeit*
- INTERTRAFFIC: Ausbildung von *Systemführerschaft*
- EXECUTIVE DEVELOPMENT PROGRAMM: Entwicklung einer *mobilisierten, engagierten* und *kompetenten mittleren Führung*
- BODAN-SOFTWARE: Entwicklung von *Entre-* bzw. *Intrapreneurship*

Neben diesen Präzisierungen ist noch ein bislang erst indirekt thematisierter Unterschied zwischen den Abbildungen 8 und 9 anzusprechen: An die Stelle der "Restorganisation" ist nun das Bild gesetzt, welches in unserem Bezugsrahmen fundamentalen Wandel im *Gesamtunternehmen* visualisieren sollte. Damit bringen wir ein Phänomen zum Ausdruck, das inbesondere für Unternehmen von der Größe und inneren Differenzierung des Daimler-Benz-Konzerns typisch sein dürfte. In großen Unternehmen besteht die "Restorganisation" ja wiederum aus meist mehreren, selbst hoch differenzierten "Unternehmen im Unternehmen". Auch sie haben eine Topmanagementebene, und theoretische wie empirische Gründe sprechen dafür, daß diese Führung dort mit ganz ähnlichen Strukturen fundamentalen Wandels konfrontiert ist.[60] Auch sie kann Wandel nur über *Interventionen* (jetzt 2. Ordnung) anstoßen, die zunächst einmal die Oberflächenstruktur eines "Ort des Wandels" verändern können - mit den erhofften Konsequenzen, die wir bereits ansprachen. In diesem Sinne können die Interviewten pro Ort des Wandels wieder in die "Interventionen-gebenden" und "dazugehörige Restorganisation" unterteilt werden. Dieser Eindruck hat sich im Verlauf unserer empirischen Arbeit nicht nur bestätigt, sondern *verstärkt*.[61] Zum Schluß dieses Abschnitts seien nun die einzelnen Schritte der empirischen Erhebungs- und der zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch andauernden Auswertungsphase angesprochen.

Eines sei allerdings vorausgeschickt: Das sich hier andeutende theoretische Konzept fundamentalen Wandels umfaßt Wandelprozesse in ihrer Gesamtheit, gleichsam also beginnend mit eingreifenden Führungsinterventionen und (im Erfolgsfall) endend mit einer Veränderung der unternehmerischen Fähigkeitsbasis. Der damit verbundene Anspruch könnte *empirisch* allenfalls eingelöst werden, wenn wir ein Unternehmen in diesem Pro-

60 Theoretische Gründe ergeben sich vor allem aus Bereichen der modernen Systemtheorie, wenn man sie auf soziale Systeme anwendet. In diesem Licht kann nicht nur ein Gesamtunternehmen, sondern können mit wachsender Innendifferenzierung auch dessen Teilsysteme als "autopoietisch" verstanden werden.

61 Zum Teil haben wir es ja mit "Orten des Wandels" zu tun, deren Umsatz selbst wiederum im Milliardenbereich liegt.

zeß andauernd begleiten, die Fähigkeitsbasis am *"Anfang"* und am *"Ende"* geeignet messen und auch noch die Prozesse *"dazwischen"* analysieren und beschreiben würden. Hierzu fehlen uns derzeit die forscherischen Möglichkeiten wie auch die Bereitschaft der wohl meisten Unternehmen.[62]

Die empirische Arbeit muß sich also mit einer "Blitzlichtaufnahme" eines Wandelprozesses, dann aber möglichst zu einem theoretisch interessanten Zeitpunkt, begnügen. Wir konzentrieren unsere Arbeit in diesem Sinne auf die Frage, wie in unseren Orten des Wandels die *Veränderung der jeweiligen Oberflächenstruktur* (ausgelöst durch die Führungsinterventionen) im Moment der "Aufnahme" auf die dort wirksame *Tiefenstruktur* Einfluß nimmt. Noch ein wenig präziser gesprochen nähern wir uns damit der Antwort auf die Frage: *Welche Gestalt haben zum Forschungszeitpunkt die Tiefenstrukturen in den jeweiligen Orten des Wandels und inwiefern sind diese "Gestalten" auf die genannten Oberflächeneingriffe zurückzuführen?*

Allerdings haben wir "Tiefenstruktur" oben als ein Phänomen beschrieben, dessen vollständige Erfassung selbst wiederum eine ganze Reihe voneinander unabhäniger Forschungsvorhaben rechtfertigen würde. Wir müssen uns damit noch einmal auf bestimmte Aspekte *konzentrieren.* An dieser Stelle haben wir uns entschieden, *die soziale Struktur* der Orte des Wandels im Sinne der Begrifflichkeiten *moderner Systemtheorie* zu beschreiben, wie sie vor allem von NIKLAS LUHMANN und seinen Mitarbeitern entwickelt wurde. Dies hat folgenden, vielleicht überraschenderweise *empirischen* Grund: Eingangs haben wir "Tiefenstrukturen" unter Bezugnahme auf Werte, Normen, kognitive Gruppenstrukturen und last but not least Individual- und Gruppeninteressen definiert. All diese Dinge werden von dafür aufgeschlossenen Autoren als "verbindendes Element", gleichsam als "Klebstoff" verstanden, der die Aktoren in einem Unternehmen über autorisierte Regeln hinaus zusammenhält und erst zu etwas wie einem "sozialen System" werden läßt.

Im Verlaufe der empirischen Arbeit hat sich demgegenüber ein auch von uns zunächst nicht erwarteter Eindruck gebildet, der das soeben beschriebene Bild nur mehr eingeschränkt "passend" erscheinen läßt. Wir sind zu Zeitpunkten in unsere Orte des Wandels gekommen, zu denen sich die Bindung der Tiefenstrukturelemente streng genommen gar

62 Einen Ansatz dieser Art verfolgt Pettigrew (1987, 1988, 1990).

nicht beschreiben läßt: ganz einfach weil sie durch die Führungsinterventionen ihre bindende Wirkung *selbst verloren haben*. Selbstverständlich lassen sich zu jedem Zeitpunkt in einem Unternehmen Werte, Normen, kognitive Strukturen und Interessenlagen beschreiben, allerdings erscheinen sie vor dem Hintergrund unserer Datenlage in den Orten des Wandels kaum mehr miteinander vermittelt, integriert zu sein. Dies ist auch gar nicht unplausibel, wenn man sich vor Augen hält, daß durch die gerade bei Daimler-Benz sehr weitreichenden Interventionen die *vermittelnden Regeln* bis tief hinein in die Unternehmenskultur weitgehend *außer Kraft* gesetzt bzw. im Ergebnis *obsolet* wurden. Dabei dauert es offensichtlich sehr lange, bis *neue* Regeln als Ersatz der alten erarbeitet sind und auch akzeptiert werden. Mithin erscheinen uns vielerlei Prozesse dort mit den simplen Worten beschreibbar zu sein, daß sie weithin *ungeregelt* ablaufen.

In gewissem Sinn verbietet sich damit aber, diese empirischen Eindrücke in ein theoretisches Konzept einzuordnen, welches selbst gleichsam als Prämisse von der integrierenden Kraft solcher im Grund immer *kommunikativen* Phänomene ausgeht.[63] Vielmehr bedarf es einer Theorie, innerhalb derer es eine tatsächlich *empirische* Frage ist, welche Rolle solchen Tatbeständen bei der Sozialintegration zukommt bzw. durch welche Substitute diese - allerdings mit benennbaren Folgen - auch ersetzt werden können. Eine solche Theorie scheint uns wie erwähnt die soziale Systemtheorie von NIKLAS LUHMANN zu sein.[64]

Dieser wird allerdings vorgeworfen, daß aufgrund ihrer Abstraktheit *jedes* tatsächlich vorfindbare soziale System mit theoretisch explizierten Funktionserfordernissen zusammenfallen würde und es deshalb schwer sei, in normativem Sinn aus ihr *Gestaltungsempfehlungen* zu einem "richtigen, empfehlenswerten" Systemdesign abzuleiten. Selbstverständlich möchten wir in unserem Projekt aber nicht auf "Gestaltungsempfehlungen" völlig verzichten. Wir lösen dieses Problem, indem wir unsere Analyseergebnisse nicht an theoretisch deduzierten Maßstäben, sondern an Maßstäben bewerten, *die vom Unternehmen Daimler-Benz selbst kommen*. Wir wissen ja z.B., daß die Führung mit der Gründung der Intertraffic das konkrete Ziel *Systemführerschaft* verfolgt. Innerhalb moderner Systemtheorie läßt sich dann zwar nicht sagen, ob die Intertraffic, so wie sie uns

63 Eine solche Theorie entwickelte in der Soziologie beispielsweise Jürgen Habermas; vgl. Habermas (1981a, 1981b).

64 Die Frage der Fruchtbarkeit solcher Theorien hat einzelne Autoren durchaus auch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt; vgl. z.B. Kirsch (1992).

heute entgegentritt, "überlebt", "erfolgreich" ist oder ähnliches. Sehr wohl aber kann systemtheoretisch beurteilt werden, ob die Intertraffic in ihrer gegenwärtigen sozialen Struktur geeignet ist, *dem Ziel "Systemführerschaft" tatsächlich näher zu kommen.*

Wie gelingt es uns nun, von unseren empirischen Daten (nicht mehr als einige publizierte Dokumente und die Transkripte unserer Interviews) auf "soziale Strukturen" im obigen Sinn zu schließen? An dieser Stelle wenden wir eine eigens für qualitative Interviews entwickelte Analysemethode an.[65] Grundannahme ist, daß in Transkripten festgehaltene *Kommunikationen* durch penible Sprachanalyse Aufschluß über Strukturen des sozialen Systems geben, dem der Sprecher angehört. Die tatsächlich vom Systemhandeln adressierte *Umwelt*, die spezifischen Weisen der *Komplexitätsreduktion*, die Mächtigkeit und Reichweite der systemischen *Komplexitätsverarbeitungskapazität*, das im System wirksame *Sinnkonzept*, die dortige Rolle von *Widerspruchsbeobachtung* und *Konflikt* sind wichtige Aspekte solcher sozialen Strukturen.

Für jeden Ort des Wandels erarbeiten wir auf diese Weise eine systemtheoretisch geprägte Beschreibung der dort wirksamen sozialen Strukturen. Natürlich haben diese Beschreibungen den Charakter von *Hypothesen*, welche dann geeignet zu *evaluieren* sind. Zu diesem Zweck veranstalten wir in jedem Ort des Wandels einen *Workshop* mit allen Interviewpartnern und fallweise weiteren Arbeitskollegen. Dort werden die Teilnehmer zunächst mit *Aufgaben* konfrontiert, zu deren Lösung die Beteiligten die uns interessierenden Aspekte ihrer sozialen Struktur *in Gebrauch setzen* müssen und diese damit ein weiteres Mal beobachtbar wird. Stimmen die Beobachtungen dieser Gruppenarbeitsprozesse mit den vorher erarbeiteten Hypothesen überein, so betrachten wir dies als weiteres Indiz für die "Richtigkeit" unserer Hypothesen. Zusätzlich konfrontieren wir die Teilnehmer, nachdem diese ihre Lösungen präsentiert haben, mit einer von uns verfaßten "Geschichte". In ihr ist eine Entwicklung ihres Bereiches beschrieben, welche konkrete Folgen der von uns rekonstruierten sozialen Struktur pointiert und überspitzt zum Ausdruck bringt. Wenn die Teilnehmer die in der Geschichte beschriebene Entwicklung ihres Bereichs für wahrscheinlich bzw. zutreffend halten, dann sehen wir dies darüber hinaus sogar als "*kommmunikative Zustimmung*" zu unseren Analyseergebnissen.

---

65 Vgl. Froschauer/Lueger (1992)

Zu dieser rein empirisch getriebenen Arbeit kommen dann noch theoretisch motivierte Betrachtungen hinzu, in welchem Ausmaß eine wie auch immer beschriebene soziale Struktur in der Lage ist, das seitens der Führung mit ihr verbundene *Lernziel für das Gesamtunternehmen* zu unterstützen. Der zum Forschungszeitpunkt sichtbare, rein wirtschaftliche Erfolg eines Ortes des Wandels mag in diesem Zusammenhang aber durchaus als weiteres empirisches Indiz dienen.

An einem Ort des Wandels hat dieser Prozeß bereits stattgefunden, und wir waren selbst von der Lösungsmächtigkeit unserer Methode überrascht. Da jedoch der Gesamtprozeß noch nicht abgeschlossen ist, können wir bis hierhin lediglich "erste Erkenntnisse" präsentieren, die die Auswahl unserer weiteren Arbeit zwar entscheidend beeinflußt haben, die aber auf eher intuitivem Weg bereits in einer früheren Forschungsphase erarbeitet wurden. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen: Wir haben uns im Fall des Unternehmens Daimler-Benz sehr eng an den Bezugsrahmen gehalten, wie er oben entwickelt wurde. Die empirische Datenerhebung war auf den Zeitpunkt des fundamentalen Wandels gerichtet, an dem eine durch Führungsintervention destabilisierte Oberflächenstruktur des Unternehmens *Wirkung auf die Tiefenstruktur auszuüben beginnt.* In gewissem Sinn geht unserem Eindruck nach einer erhofften *konvergierenden Änderung* dieser Tiefenstruktur selbst eine Phase ihrer weitreichenden *Destabilisierung* voraus. Auf diesen Tatbestand gemünzt wenden wir bei der Analyse unserer emprischen Interviewdaten eine Methode an, welche den aktuellen Stand solcher *Destabilisierungsprozesse* in Begrifflichkeiten sozialer Systemtheorie relativ genau zu beschreiben erlaubt. Auf die Evaluation dieser Ergebnisse im Feld folgt letztlich dann eine *Kommentierung* (als abgeschwächte Form einer Bewertung) des im Ort des Wandels ablaufenden *organisatorischen Lernprozesses*, deren Maßstäbe wiederum aus einschlägigen Aussagen des *Topmanagements* gewonnen sind.

Letztlich befinden wir uns damit sehr weitgehend auf der Mikroebene einiger ausgewählter organisationaler Lernprozesse im Unternehmen Daimler-Benz. Der Eindruck wäre verständlich, dies sei angesichts des Maßstabs der dort passierten und sich derzeit noch ereignenden Umwälzungen von allenfalls "theoretischem" Interesse. Versteht man die Betriebswirtschaftslehre einmal als "therapeutisch motivierte" Wissenschaft, dann erscheinen Fachkollegen, die sich in ähnliche Forschungsprobleme einarbeiten, vielleicht vergleichbar mit Medizinern, die sich ihr Leben lang mit den gegenseitigen Wirkungen einiger Moleküle oder Bakterien im menschlichen Körper befassen. Und wir teilen die

Auffassung, daß damit ein Arzt noch längst nicht weiß, wie er auch nur einen Tag in einer normalen Arztpraxis vernünftig durchstehen soll. Allerdings wissen wir aus der Medizin, daß solche Forschungsarbeit durchaus hohe Relevanz für die Heilung von Krankheiten gewinnen kann, insbesondere wenn es sich um ernsthafte Krankheiten handelt.

Vor dem Hintergrund der Verfassung einer leider wachsenden Zahl großer Unternehmen tendieren auch wir zur Auffassung, daß eine Reihe von ihnen derzeit "ernsthaft erkrankt" ist. Folglich plädieren wir dafür, daß also auch solche Forschung in der Betriebswirtschaftslehre unterstützt wird und ihren Platz zuerkannt bekommt. Ohnehin bezieht sich die Fraglichkeit ihrer Relevanz kaum auf ihre grundsätzliche Bedeutung, sondern allenfalls auf die auch von uns nicht bestrittene Tatsache, daß bis zum Zeitpunkt, an dem eine Führungskraft weiß, *was denn nun zu tun sei*, noch immer erhebliche *Anwendungsforschung* vonnöten ist (dies ist im medizinischen Bereich nicht anders). In diesem Sinn vertreten wir die dezidierte Auffassung, daß solche Anwendungsforschung am besten im konkreten Unternehmen, am besten noch von beteiligten Praktikern selbst gemacht werden müßte. Unsere Forschungsmethode gewinnt damit für uns den Rang eines *Diagnoseinstruments*, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Nach Erlernen der Methode können Führungskräfte mit seiner Hilfe den Fortschritt unternehmerischen Wandels *selbst feststellen*, um dann die Frage nach den "richtigen" Handlungsfolgen kraft *eigener Vernunft und Erfahrung* zu beantworten. Das Feedback aus den ersten mit dem Unternehmen durchgeführten Workshops ermuntert uns derzeit stark in die Richtung, daß diese Erwartungen nicht unrealistisch sind.

## 3. Ausblick

Unser theoretisches Interesse an "Tiefenstrukturen", welche ex definitione für außenstehende Beobachter ohne direkte Felderfahrung "im Verborgenen" liegen, bedingt, daß hierauf konzentrierte Fragestellungen erst im Zuge einer integrierenden Interpretation der Ergebnisse aus den Kontakten mit den jeweiligen Unternehmen präzisiert werden können. Die bisherigen Sondierungen lassen für beide Teams insofern zunächst die Formulierung einiger *Themenkreise* zu, die den Erkenntnisstand reflektieren und zugleich Orientierungspunkte für den weiteren Verstehensprozeß setzen. Sie sind jeweils *sehr unternehmensspezifisch*, konzentrieren sich aber bei Ciba und Daimler-Benz überraschenderweise im großen und ganzen auf relativ ähnliche Aspekte.

## Interventionen des Topmanagements / der obersten Führung

Die Konzeption und die inhaltliche Ausgestaltung der gesamten Reorientierungsvorhaben war bisher primär die Angelegenheit der Führungsspitzen der beiden Gesamtkonzerne. Die Reorientierung wurde als *Führungsproblem* wahrgenommen, die Umsetzung als *Führungsentscheid* strukturiert und organisiert. Nun sind Unternehmen der Größenordnung von Daimler-Benz und Ciba in einer Weise komplex und in Subsysteme ausdifferenziert, daß solche Führungsentscheide für eine Mehrzahl der Betroffenen nicht als Ergebnis einer *Interaktion*, sondern im Sinne ihrer weiter oben angemerkten Autopoiese als pure (Führungs-)*Intervention von außen* daherzukommen scheinen. Diese Interventionen sind mit der Konsequenz verbunden, daß die adressierten Subsysteme naturgemäß keine "Standardantworten" darauf haben. Folge davon wiederum ist, daß die *Reaktion* der Subsysteme der Führung selbst *nicht schon aus Erfahrung bekannt* sein kann. Die Führung, d.h. die Führungsspitze, kann also nicht wissen, sie kann sich nur *Hypothesen* darüber bilden, wie sich ihr (Führungs-)Handeln auswirkt.

Diese Frage der Wirkung solcher Interventionen ist weitgehend abhängig von deren *Anschlußfähigkeit* an Strukturen, Prozesse und vor allem an die vorherrschenden "cognitive maps" der adressierten Subsysteme und deren Mitglieder. Die Gewährleistung von Anschlußfähigkeit wiederum hängt ab von einer Reihe von Voraussetzungen:

a) *Ausreichende Information der Führung:* Die Führung muß relativ genaue Kenntnis haben von Strukturen, Prozessen und sonstigen für die Betroffenen bedeutsamen *Wissensbestandteilen,* welche diese im täglichen Handeln, Interagieren und Problemlösen "benützen". Andernfalls können seitens der Führung keine ausreichend richtigen Hypothesen darüber gebildet werden, welche Folgen eine Intervention tatsächlich auslösen wird.

b) *Erkennbarkeit von Interdependenzbeziehungen:* Die Ursache-Wirkungsbeziehungen (Vernetzung), in denen adressierte Subsysteme mit anderen Subsystemen *in ihrer Umwelt* bzw. *in ihrem Umfeld* stehen, müssen von der Führung erkannt werden können.

c) *Symmetrie von Entscheidungsgeschwindigkeit der Führung und Veränderungsgeschwindigkeit von Subsystemen und deren Umfeld:* In dem Maße, in dem die Be-

wältigung kritischer Unternehmensprobleme durch Führungsinterventionen zustandekommen soll und in diesem Sinn also strukturell *an die Führung delegiert* ist, findet sich diese angewiesen auf relative *Stabilität* der Verhältnisse in der Zeit zwischen Problemidentifikation und Verabschiedung einer Handlungsalternative. Andernfalls würde Führung in Reaktion auf Zustände des Unternehmens handeln bzw. "intervenieren", die sich historisch bereits überlebt haben.

d) *Hierarchie als tatsächlich funktionierender Transmissionsriemen:* Selbst wenn die Voraussetzungen a) bis c) erfüllt sind, kann die Einschätzung der Sinnhaftigkeit bzw. *Problemlösungsmächtigkeit* einer Führungsintervention zwischen Führung und betroffenem Subsystem *differieren*. Diese restliche Übereinstimmungslücke müßte im Falle von *Interventionen* durch die *hierarchisch übergeordnete Stellung der Führung* geschlossen werden können. Die Mitglieder des Subsystems müssen sich "ändern" und die Folgen auf sich nehmen, nachdem sie die "Geltung" der Intervention nicht infolge verstehbarer Gründe, sondern auf Grund ihrer hierarchisch übergeordneten *Quelle* anerkennen.

Die empirische Studie wird sich mit der Frage zu beschäftigen haben, in welchem Ausmaß diese vermuteten Voraussetzungen im Unternehmen tatsächlich Bedeutung haben und inwiefern sie erfüllt sind. Es wäre wohl nicht überraschend, wenn uns vor dem Hintergrund dieser theoretischen Überlegungen "empirische Voraussetzungslücken" begegnen würden. In diesem Fall werden wir zweierlei versuchen: Wir wollen erstens nach Ursachen forschen, welche solche Voraussetzungslücken entstehen lassen bzw. aufrecht erhalten. Zweitens können wir eventuell beobachten, welche auf diese Lücken und ihre Folgen gerichteten *Problembewältigungsstrategien* Führung einerseits, Subsystem(e) andererseits entwickelt haben.

## Visionen und Leitbilder als Führungsinstrument

Visionen und Leitbilder werden in beiden Unternehmen als Führungsinstrument benutzt und haben in der gegenwärtigen Entwicklungsphase der Unternehmen auch eine relativ prominente Stellung. Anders als die soeben behandelten "Interventionen" beziehen sie sich nicht auf konkrete Problemstellungen, sondern sollen offensichtlich davon *unterschiedliche* Funktionen übernehmen. Zum einen bezwecken die Führungen beider Unternehmen eine *Orientierung des gesamtorganisatorischen Handelns* in den Fällen, wo

eben diese Orientierung nicht durch konkrete *Führungsinterventionen* hergestellt wird bzw. werden kann (beispielsweise auf Grund des Fehlens von Voraussetzungen der vorgenannten Art).

Zum anderen dienen die Visionen in beiden Unternehmen als (argumentative) *Legitimationsbasis* für *konkrete* Führungsinterventionen. Im Grunde gelten für die Realisierung dieser an Vision und Leitbild gestellten Erwartungen in zumindest ähnlicher Form die oben erläuterten Voraussetzungen a) bis d). Wir werden uns also auch auf die Frage konzentrieren, wie *anschlußfähig* Vision und Leitbild an einzelne Subsysteme und bereits vorhandene *Fähigkeiten* der Unternehmen sein können und wie Führung und Subsysteme mit eventuell *nicht genügender Anschlußfähigkeit* umgehen.

Im Falle Daimler-Benz kann die Frage dieser so gefaßten "Anschlußfähigkeit" bereits wie folgt präzisiert werden. Erinnern wir uns: Die *inhaltliche* Botschaft der Vision ist, der Konzern müsse sich vom Automobilproduzenten zu einem "integrierten Technologiekonzern" entwickeln. Dies kann als Aufforderung interpretiert werden, künftig die "integrierte" Nutzung verschiedenster im Konzern vorhandener "Technologien" bei der Produkt- und (Dienst-)Leistungserstellung als "Kernkompetenz" auszubauen, wobei die Vision selbst keine Orientierung mehr beinhaltet, *welche* Produkte und Dienstleistungen als zum "Programm" des Konzerns gehörig definiert werden können. Nota bene nimmt die Vision ja keinerlei Bezug mehr auf das Automobil als Nukleus des unternehmerischen Auftrages. Bewußt wird auch darauf verzichtet, etwa "Verkehr" bzw. "Mobilität fördernde Produkte und Dienstleistungen" als Problemfeld zu sehen, dem sich ein vormals ausschließlich auf "Fahrzeuge" konzentriertes Unternehmen nun als "logisch" nächste Stufe zuwenden könnte (obwohl dies angesichts des gegenwärtigen Produktprogramms durchaus plausibel wäre).

Vor dem Hintergrund gängiger Überlegungen zum Thema "Vision" erscheint die Variante von Daimler-Benz damit gleich in mehrfacher Hinsicht ungewöhnlich. In ihr wird in gewissem Sinne eine Problemlösungs*methode* als Orientierung verankert, wobei es aber unterlassen wird, inhaltlich die Selektion von Problem*arten* vorauszubestimmen. Zudem ist die Vision in keiner Weise aus der Tradition der einzelnen davon betroffenen Unternehmensteile heraus entwickelt, sondern wird diesen in gleichsam *revolutionärer* Manier seitens der Führung übergestülpt. Relativ nüchternes Indiz ist hierfür, daß es wohl keinen Unternehmensbereich gibt, bei dem *heute* bereits mehr als wenige Prozent

des Umsatzes unter den Grundsatz der Vision subsummiert werden könnten. Zweifellos besticht die Vision aber auch durch eine gewisse intellektuelle Vernunft, denn vieles spricht tatsächlich dafür, daß in naher Zukunft intelligente technische Lösungen nicht ohne breit angelegtes Überschreiten der Grenzen traditioneller (technischer) Disziplinen erreicht werden können. Unterstellt man im gegebenen Fall einmal die historische Notwendigkeit einer Neukonfiguration technischer Einzelkompetenzen, so rückt die Frage in den Vordergrund, ob dieses von einem Konzern besser und schneller zu bewerkstelligen sein wird, als es beispielsweise der Markt organisieren könnte. Letzterer entwickelt ja bereits heute enge Kooperationen zwischen Produzenten verschiedener, ja sogar gleicher Wertschöpfungsstufen.

Schlüsselfaktor für diesen "Wettlauf" mit einem derartig kooperationsfreudigen Markt wird im Konzern wohl die *interne Kooperationsfähigkeit* sein, welche die Konzernbereiche bewegen müßte, schneller und effizienter als der Markt auf gemeinsame Weise Technikinnovationen zu entwickeln. Letztlich haben wir es im Daimler-Benz-Konzern also mit einer autorisierten, bewußt gewählten Strategie zu tun, bei der eine solche *Kooperationsfähigkeit* eine kaum substituierbare Voraussetzung ist. An sich wäre es überraschend, wenn eine derartige Eigenschaft in einem Konzern zu finden sein würde, der erst vor kurzem durch eine Reihe großangelegter Akquisitionen zusammengefügt wurde. Die Zukunft wird zeigen, ob das Unternehmen seine Beobachter - und noch wichtiger: seine Kunden - in diesem Sinne tatsächlich überraschen kann.

Auffallend an Ciba's Vision 2000, welche die Berücksichtigung *wirtschaftlicher, ökologischer* und *gesellschaftlicher* Gesichtspunkte des unternehmerischen Handelns als *gleichwertige* Parameter in der Entscheidungsfindung aller Unternehmensangehörigen einfordert, ist ihre *wenig selektive* Wirkung. Gerade die zentrale, aber nicht weiter konkretisierte Forderung der Vision nach *Ausgewogenheit* der einzelnen Verantwortungen muß letztlich einen mehr oder weniger Zeit und andere Ressourcen beanspruchenden "Definitionskampf" herausfordern, dem die Adressaten der Vision 2000 bis jetzt offensichtlich ohne systematische Unterstützung der Führung ausgesetzt sind. Umgekehrt werden mit der Vision 2000 sämtliche Anstrengungen legitimiert und gefördert, die aus unternehmerischer Sicht zur Entwicklung einer *ökosozialen* Marktwirtschaft beitragen. Dieses Moment mag eine beträchtliche Motivationswirkung ausüben, sofern im Unternehmen entsprechende Wertvorstellungen geteilt und auch entsprechend *priorisiert* werden.

Kritischer Engpaß einer raschen Verwirklichung der Vision 2000 dürfte die Weiterentwicklung der folgenden, bereits kurz dargelegten Fähigkeiten sein: Dialogfähigkeit, Responsiveness und Kooperationsfähigkeit. Es wird forschungsmäßig sehr interessant zu beobachten sein, welche weiteren kommunikativen und *strukturellen* Maßnahmen ergriffen und welche direkten Interventionen allenfalls erfolgen werden, um diesen Entwicklungsprozeß so rasch voranzubringen, daß Ciba infolge Zeitwettbewerb langfristig nicht erhebliche Nachteile erwachsen.

## Die Rolle der Wahrnehmung von Gefahren und die Antizipation von Krisen

In beiden Unternehmen hat die Wahrnehmung bzw. Antizipation geschäftsspezifischer Gefahren und Krisen eine erhebliche Rolle für die gegenwärtigen Wandelprozesse gespielt. In den siebziger und achtziger Jahren ereigneten sich Chemiekatastrophen, die der Bevölkerung drastisch die Risiken einer großtechnischen chemischen Produktion vor Augen führten. Bei Ciba war es somit zum einen die Gefahr, daß einem Chemieunternehmen die gesellschaftliche Legitimationsbasis entzogen werden könnte, welches sich von allenthalben geführten Diskussionen um die Gefahren "der Chemie" unbeeindruckt zeigt. Zum anderen ließen gewisse bürokratische Tendenzen im Unternehmen und der Wertewandel in der Gesellschaft die Notwendigkeit einer nachhaltigen Dynamisierung des Unternehmens als absolutes Zukunftserfordernis aufscheinen. Bei Daimler-Benz war es die Aussicht auf einen stagnierenden Absatzmarkt mit auf Anbieterseite enormem Kapazitätswachstum sowie drohender technologischer Abhängigkeit von außen auf dem Gebiet der Elektronik.

Insbesondere bei Daimler-Benz war damit die Reorientierung Ausdruck einer "rein intellektuell" antizipierbaren *Krise,* die seitens der Führung in den frühen achtziger Jahren - als das Unternehmen historisch nie dagewesene Gewinne machte - vorausgesehen wurde. Aus heutiger Sicht hat allerdings die tatsächliche Entwicklung den Erwartungen der Führung mit einer Geschwindigkeit recht gegeben, welche der Wandlungsgeschwindigkeit des Unternehmens selbst zumindest entspricht, wenn nicht gar überlegen ist. Dabei muß man, um die Akzente richtig zu setzen, in Betracht ziehen, daß nicht das Unternehmen sich etwa nur "behäbig" wandelt oder die Märkte des Automobilbereichs sich unbändig rasch verändern. Vielmehr sind die von Anfang an gewählten Gegenmaßnahmen der Führung von einer Reichweite, daß deren Umsetzung selbst bei raschem und beherztem Handeln wohl Jahre, wenn nicht Jahrzehnte dauern muß.

Wie dem auch immer sei: Im Fall Daimler-Benz kann man nur noch bedingt davon sprechen, daß sich hier ein Unternehmen unter Nutzung eines komfortablen "organizational slack" eine neue Orientierung zu geben versucht. Vielmehr wird sehr deutlich und "allgegenwärtig" der Druck auf die Kostenpositionen spürbar. Die intendierten Reorientierungsmaßnahmen, die Aufforderung der Führung, in vielerlei Hinsicht neue Orientierungen finden zu müssen, bedürften eigentlich aber der Ruhe, der Überlegtheit, der Fehlerfreundlichkeit in zahllosen Hinsichten und Einzelfällen. Solche Voraussetzungen kosten Geld, welches sicher nicht mehr ohne Einschränkungen aus laufenden Einnahmen verdient werden kann. Dennoch bzw. *deshalb* vermindert sich der Reorientierungsdruck in zahllose Unternehmensbereiche hinein mitnichten. Wir werden also beobachten können, wie Betroffene im Konzern mit dieser spezifischen Situation umgehen bzw. inwiefern die Reorientierungsanstrengungen dadurch verzögert, beschleunigt oder aber auch in eine andere Richtung gedrängt werden.

Auch wenn in Ciba eine gewisse längerfristige Krisenantizipation durchaus mitgeschwungen haben mag, so wird hier doch eine äußerst bemerkenswerte Parallele zu Daimler-Benz sichtbar. Denn die ersten harten, strukturellen Maßnahmen wurden zu einer Zeit (1989) erarbeitet und angekündigt, als es dem Konzern so gut ging wie noch nie zuvor. Bereits das ernüchternde Jahr 1990 und die anhaltenden Schwierigkeiten der Folgejahre weisen allerdings darauf hin, daß sich die Ciba-Führung offensichtlich an aussagefähigen Frühwarnindikatoren hat orientieren können. Insbesondere was die Entwicklung der Industriedivisionen beispielsweise im Vergleich zu den deutschen Chemiekonzernen betrifft, scheint den laufenden Wandelanstrengungen ein echter Erfolg beschieden zu sein.

Für uns wird es interessant zu untersuchen sein, inwiefern gerade *mangelnder Leidensdruck*, ein - wie es scheint - beträchtlicher "organizational slack" verbunden mit Größe, Prestige und einer erfolgreichen Tradition oder auch andere Gründe einen ähnlichen Erfolg in den Tätigkeitsbereichen Gesundheit (Pharma Spezialitäten) und Landwirtschaft (Pflanzenschutz) zumindest bis Ende 1993 noch in keiner Weise haben eintreten lassen.

## Kommunikation mit und Mobilisierung von Mitarbeitern

Bei beiden Unternehmen liegt die Phase der Formulierung neuer Marschrichtungen bereits zurück, und man befindet sich inmitten verschiedenster Anstrengungen zur Umset-

zung und Implementierung. Bemerkenswert ist in beiden Fällen die mitunter auftretende *Breite* von Kommunikations- und Aufklärungsinitiativen. Im Falle der Mercedes-Benz AG werden mit Facharbeitern Workshops durchgeführt, innerhalb derer am ersten Halbtag zunächst einmal die derzeitige finanzielle Situation des Konzerns erläutert wird. Dies ist nur ein Beispiel aus einer Vielzahl von Initiativen. Als Beispiel für die *Wirkung* mag gelten, daß der aktuelle Krankenstand von 8% auf 2% gesunken ist.

Bei Ciba sind im Rahmen eines umfassenden Programmes bis jetzt über zwei Drittel der Belegschaft des Stammhauses, aber auch ein beträchtlicher Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Konzerngesellschaften mit der Vision und vor allem mit den zukünftig als notwendig erachteten, neuen Grundideen für die Führung und Zusammenarbeit vertraut gemacht worden. Dieses kaskadenförmig aufgebaute Programm umfaßt nicht nur Workshops, die von intern ausgebildeten Trainern moderiert werden. Vielmehr wurde in einer umfassend angelegten Befragung mittels Fragebogen eine (anonymisierte) Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens durch die Mitarbeiter erhoben, welcher anschließend das Selbstbild des Vorgesetzten gegenübergestellt werden muß. Dieser Vergleich zwischen Fremdbild und Selbstbild des Vorgesetztenverhaltens dient als Ausgangslage für Verbesserungsmaßnahmen, die von den Betroffenen wiederum in Workshops selbständig erarbeitet werden müssen, um allfällige Diskrepanzen in Richtung der neuen Führungsphilosophie aufzuarbeiten. Bei Daimler-Benz versucht eine Kaskade von Konferenzen und Veranstaltungsprogrammen den verschiedensten Klassen von Betroffenen Beweggründe und Wirkungshypothesen neuer Prinzipien, Regeln und Verhaltensweisen des Unternehmens klarzumachen. Wiederum nur ein Beispiel hierfür ist das "Tandem-Programm" mit Zulieferern bei Mercedes-Benz.

Man will also der theoretisch vielfach erhärteten, empirisch in dieser Breite aber noch nicht erwiesenen Auffassung entsprechen, daß der Erfolg fundamentaler Reorientierungsmaßnahmen enorme Anstrengungen *kommunikativen Überzeugens* voraussetzt. Wir werden demnach die Gelegenheit haben, auch die *tatsächliche* Wirkung solcher Kommunikations- und Überzeugungsstrategien abzuschätzen.

# Literaturverzeichnis


Berger, P.; Luckmann, T. (1977): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main

Bleicher, K. (1992): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main und New York

Dogson, M. (1993): Organizational Learning: A Review of Some Literatures. In: Organization Studies, Nr. 3, S. 375-394

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

Gioia, D.; Chittipeddi, K. (1992): Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. In: Strategic Management Journal, S. 433-448

Gomez, P.; Ruegg-Stürm, J.; Buschor, F.; Carigiet, G.; Haffner, A. (1993): Ciba Case. Unveröffentlichte Fallstudie. St. Gallen

Habermas, J. (1981a): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main

Habermas, J. (1981b): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt am Main

Hejl, P.M. (1984): Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance. In: Ulrich, H.; Probst G. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin usw.

Huber, G. P. (1991): Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature. In: Organization Science, Nr. 1, S. 88-115

Kilmann, R.; Covin, T. (Hrsg., 1989): Corporate Transformation. San Francisco und London

Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. München

Kirsch, W.; Esser, W.-M.; Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart

Knyphausen, D. zu (1993): "Why Are Firms Different?" - Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 771-792

Kohlberg, L. (1983): Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. In: Goslin, D.A. (Hrsg.): Handbook of Socialization Theory and Research. Chicago, S. 347-480

Krüger, W. (1994): Transformations-Management. Grundlagen, Strategien, Anforderungen. In: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen. Wiesbaden, S. 199-228

Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München

Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methodologie. München

Levy, A.; Merry, U. (1986): Organizational Transformation. New York

Lippuner, H. (1993): Changing Corporate Culture - The View of the COO. In: ISC (Hrsg.): Mobilizing Corporate Energies. St. Gallen, S. 97-100

Luhmann, N. (1985): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl., Frankfurt am Main

Lyles, M.; Schwenk, C. (1992): Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. In: Journal of Management Studies, March, S. 155-174

Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden

Mintzberg, H.; Waters, J. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, S. 257-272

Müller-Stewens, G.; Bohnenkamp, G.; Bruch, G.; Gocke, A.; Scholl, H.; Schubert, V.; Sprenger, A.; Strasser, G.; Stricker, G.; Vier, C. (1994): Entwicklung der Daimler-Benz AG. Unveröffentliche Fallstudie. St. Gallen

Neumann, J. (1991): When an Organization "Needs a Cultural Change": Some Cautions. Discussion Paper. In: The Tavistock Institute (Hrsg.): 1991 Review; London, S. 22-27

Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart

Ottaway, R. (1983): The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process. In: Human Relations, 36. Jahrg., Heft 4, S. 361-392

Pascale, R. (1992): Re-Inventing the Future: From Change to Transformation. Vortrag gehalten auf der 12. Jahrestagung der Strategic Management Society. London

Perich, R. (1992): Unternehmungsdynamik. Bern usw.

Peters, T. (1993): Jenseits der Hierarchien. Liberation Management. Düsseldorf

Peters, T.; Waterman, R. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg

Pettigrew, A. (1987): Context and Action in the Transformation of the Firm. In: Journal of Management Studies, November, S. 649-670

Pettigrew, A. (Hrsg., 1988): The Management of Strategic Change. Oxford

Pettigrew, A. (1990): Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. In: Organization Science, No. 3, S. 267-292

Piaget, J. (1947): The Psychology of Intelligence. London

Piaget, J. (1985): Meine Theorie der geistigen Entwicklung. Frankfurt am Main

Porter, M. (1983): Wettbewerbsstrategie. Frankfurt am Main

Porter, M. (1986): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt am Main

Pümpin, C. (1982): Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung. Bern und Stuttgart

Pümpin, C. (1989): Das Dynamik-Prinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. Düsseldorf usw.

Prahalad, C.; Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager, Heft 2, S. 66-78

Rasche, C. (1993): Kernkompetenzen. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 425-427

Reuter, E. (1986): Vom Geist der Wirtschaft. Europa zwischen Technokraten und Mythokraten. Stuttgart

Rühli, E. (1994): Die Resource-based View of Strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? In: Gomez, P.; Hahn, D.; Müller-Stewens, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen. Wiesbaden, S. 31-57

Schrempp, J. (1993): Strategische Wahl und organisatorischer Wandel. In: ISC (Hrsg.): Mobilizing Corporate Energies. St. Gallen, S. 49-56

Senge, P. (1990): The Fifth Discipline. New York

Stalk, G.; Evams, P.; Shulman, L. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, March-April, S. 57-69

Steinle, C. (1985): Organisation und Wandel. Berlin und New York

Strasser, G. (1991): Zur Evolution von Unternehmungen. München

Tichy, N.; Sherman, S. (1993): Control Your Destiny or Someone Else Will Do. New York usw.

Ulrich, H. (1978): Unternehmungspolitik. Bern

Varela, F. (1984): Two Principles of Self-Organization. In: Ulrich, H., Probst G. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin usw., S. 25-32

Weick, K. (1979): The Social Psychology of Organizing. Reading