

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Leitbilder, Organisationskultur und Organisationshandeln

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1994) : Leitbilder, Organisationskultur und Organisationshandeln, In: Gerhard Pahl (Ed.): Psychologische und pädagogische Fragen beim methodischen Konstruieren: Ergebnisse des Ladenburger Diskurses von Mai 1992 bis Oktober 1993, ISBN 3-8249-0221-4, Verlag TÜV Rheinland, Köln, pp. 198-213

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112096>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Leitbilder, Organisationskultur und Organisationshandeln*

Meinolf Dierkes

I. Technische Entwicklung: Institutionelle und kulturelle Ansätze

Eine Forschung, die die Entstehungsbedingungen von Technik untersucht, muß sich zunächst ein umfassenderes Verständnis von den Generierungs- und Implementationsprozessen technischen Wissens erarbeiten, Räume und Milieus identifizieren, in denen Technik „erzeugt“, aus denen heraus der „technische Fortschritt“ bestimmt wird.

Teilt man die Einschätzung, daß in immer größerem Umfang Technik innerhalb von Organisationen, also Unternehmen und Forschungseinrichtungen, entwickelt wird, dann muß davon ausgegangen werden, daß Organisationen nicht nur über die Nutzung von Techniken und deren Bedingungen entscheiden, sondern auch darüber, in welcher Richtung Ideen im Forschungs- und Entwicklungsprozeß aufgenommen, weiterverfolgt oder auch wieder verworfen werden. Auf dem Weg zu Erkenntnissen über Faktoren, die die Entstehung und Entwicklung von Techniken beeinflussen, findet man sich daher recht bald im Bereich der Organisationsforschung wieder. In diesem Forschungszweig werden zur Zeit die methodischen und erkenntnistheoretischen Grundlagen neu überdacht, da alte – und über lange Zeit bewährte – Paradigmen erheblich an Bedeutung verloren haben. Vor allen Dingen geriet das Konzept der „Zweckrationalität“ als dominantes Erklärungsmuster organisatorischer Entscheidungsprozesse in eine Erklärungskrise. Vieles deutete darauf hin, daß gerade Entscheidungsprozesse über wissenschaftlich-technische Projekte nicht immer ausreichend mit den traditionellen Erklärungsvariablen ökonomischer Nutzenmaximierung gedeutet werden können. Insbesondere stellt sich die Frage, ob und vor allen Dingen wie komplexe Organisationen die verschiedenen Interessen und Vorstellungen der einzelnen Mitglieder sowie die oft sehr unterschiedlichen sozialen und kognitiven Orientierungen der jeweiligen Funktionsbereiche koordinieren und bündeln können. Erst in den letzten Jahren begann die Forschung erneut – wie bereits in Ansätzen aus den zwanziger und dreißiger Jahren –, sich um ein umfassenderes Verständnis des sozialen Beziehungssystems in Organisationen zu bemühen und die einzelnen Organisationsmitglieder und Entscheidungsträger analytisch sozusagen aus der „Zwangsjacke“ zweckrationaler Handlungsmotive zu befreien.

Forschungsansätze aus der Organisationskultur versuchen hier vor allem, die personalen und kulturellen Elemente der Kreativität von Organisationen zu bestimmen und die Entscheidungsprozesse über die Konzeptualisierung von Sinnzusammenhängen zu erfassen, die sich in von Mitgliedern geteilten und interaktiv vermittelten Werten, Normen und Ritualen manifestieren und in Kommunikationsformen und Diskursen und schließlich auch in eine Organisation kondensieren.

Zusammengefaßt läßt sich eine solche Forschungsperspektive für eine organisationskulturell orientierte Analyse von Technikentstehungsprozessen wie folgt umschreiben:

* Vortrag im Ladenburger Diskurs am 17. – 18.12.1992

Die Selektions- und Eliminierungsentscheidungen im Prozeß der Entwicklung von Technik werden geprägt durch die organisationspezifische Interpretation allgemeiner technischer Leitbilder; die Vorgehensweise bei der Umsetzung erfolgt in organisationscharakteristischen Forschungsstrategien und unter Nutzung organisationspezifischer Konstruktionsstile sowie auf der Basis der durch Konstruktions- und Forschungstraditionen bestimmten Auswahl und Anwendung bekannter wissenschaftlicher und technischer Kenntnisse. Das Ergebnis des Prozesses ist ein durch diese vier Faktoren von ineinander verzahnten Wahrnehmungsfiltren, Werten und Vorstellungen über Strategien geprägtes neues Produkt oder Verfahren.

Allgemeine Vorstellungsmuster, habitualisierte Handlungsweisen und Denkstile bei der innerorganisatorischen Problemlösung und -verarbeitung von Umweltinformationen, allgemein unter der Kurzformel „Organisationskultur“ zusammengefaßt, gewinnen analytisch immer mehr an Bedeutung, wo sich die Forschung aus der Überbetonung gemeinsamer, für alle in diesem Kontext bindend wirkender Strukturdeterminanten herauszulösen versucht. Im Prozeß der Technikerzeugung können solche organisationspezifischen Phänomene einerseits und der Bezug auf überkommene Zugänge und Methoden zu bestimmten technischen Fragen und zur Suche nach angemessenen Problemlösungsverfahren andererseits zu einem sehr spezifischen „Forschungs- und Konstruktionsstil“ führen, der ein Unternehmen oder eine Forschungseinrichtung kennzeichnet. Es ist weiterhin davon auszugehen, daß im Prozeß der Technikerzeugung nicht nur Organisationen technisches Handeln prägen, sondern daß auch institutionelle Kontexte Wissensbestände vermitteln. Ein allgemeines Handlungsmuster technischer Arbeit ist die Orientierung am jeweiligen „Stand der Technik“, die – häufig moderiert durch die wissenschaftlich-technischen Professionsvereinigungen – neue Problemstellungen an bereits vorhandene Wissensbestände, also an „Konstruktionstraditionen“ anbinden.

Die Relevanz solcher Überlegungen läßt sich durch einen Blick auf eine sogenannte Basisinnovation erläutern. Der Dieselmotor beispielsweise, im Jahre 1897 zum ersten Mal in Kassel der Öffentlichkeit vorgestellt, galt als eine die Motorentwicklung revolutionierende technische Innovation. Aber schon im äußeren Erscheinungsbild ähnelte der neue Motor sehr den verbreiteten Dampfmaschinenkonstruktionen jener Zeit. Die für diese alteingeführte Energietechnik typischen Konstruktionsmerkmale wie die stehende, massive Bauweise oder der Kreuzkopf zur stabilen Führung der Pleuelstange finden sich auch beim neuen Motor. Im Inneren des Motors sind mit Zylinder, Kolben, Ein- und Auslaßventilen die für den damaligen Motorenbau charakteristischen Bauformen und Maschinenelemente in durchaus konventioneller Art und Weise kombiniert. Schließlich arbeitet der Motor im Viertaktprinzip, das sich bereits geraume Zeit in Verbrennungsmotoren als „System Otto“ bewährt hatte. Von der ehemals revolutionären Idee, die adiabatische Verbrennung technisch auszuführen, bleibt nach dem „Erfindungsprozeß“ des Dieselmotors ein mit „Gasöl“ betriebener Hochdruckmotor, der sich aus bewährten Konstruktionselementen zusammensetzt, allerdings über vergleichsweise günstige Verbrauchseigenschaften verfügt.

An solchen Beispielen aus der Motorenentwicklung oder auch aus anderen technischen Feldern wie dem Flugzeugbau lassen sich feingewobene und kontinuierliche Stränge als charakteristische Merkmale des technischen Entwicklungsprozesses ausmachen. Durch eine enge Anbindung an bereits bewährte Verfahrensweisen und eine sehr kontrollierte Übernahme neuer Erkenntnisse gilt es, primär die Funktionsfähigkeit und die Betriebssicherheit komplexer technischer Gebilde sicherzustellen und dies bewußt auch auf Kosten des Strebens nach möglichst originellen Ausführungsformen vorzunehmen.

Während damit ein eher „konservatives“, verharrendes Element technischer Entwicklungsarbeit angesprochen ist, sind technikbezogene „Leitbilder“ ein eher vorwärtsweisendes, antizipierendes Moment. Auch sie knüpfen an vorhandene Technikelemente an, ver-

binden sie aber mit Vorstellungen – Visionen – weiterer technischer Entwicklungspotentiale und entwerfen auf dieser Grundlage eine Art Zielkorridor gesellschaftlich-technischer Entwicklungen, der für die Konstruktionsarbeit dadurch stimulierend wirkt, daß von ihm Problemwahrnehmungen und Lösungsmodi abgeleitet werden. Solche Leitbilder wünschenswerter technischer Entwicklungslinien gibt es auf ganz unterschiedlichen Ebenen: Makro-Leitbilder umfassen eher gesamtgesellschaftliche Veränderungsprozesse, beispielsweise die „Informationsgesellschaft“ oder die „automobile Gesellschaft“. Auf der Ebene einzelner Technikfelder sind das „papierlose Büro“, die „autogerechte Stadt“, „künstliche Intelligenz“ oder die „mensenlose Fabrik“ bekannte Beispiele. Schließlich sind auf der unteren Ebene dieser Stufenleiter, charakteristisch eher für einzelne Disziplinen, Vorstellungen über mögliche konkrete Einsatztechniken und deren Entwicklungspotentiale anzusiedeln. Die verschiedenen Konzepte zur computerintegrierten Steuerung der Fertigungsprozesse gehören hierzu wie auch die unterschiedlichen Einschätzungen über die technische Gestaltung der motorischen Verbrennung.

II. Leitbilder und ihre Funktionen in der technischen Entwicklung

Nimmt man den Begriff „Leitbild“ in seiner allgemeinsten Bedeutung, dann ist das „Leit-Bild“ ein „Bild, das leitet“. Auf den ersten Blick mutet ein solcher Zugang naiv an, er ist es aber nicht, denn ausgehend davon läßt sich die Funktion des Leitbildes wie folgt konzeptionell fixieren und differenzieren: Ein Leitbild hat zwei Hauptfunktionen, die *Leit-* und die *Bild-Funktion*. Die *Leitfunktion* besteht aus folgenden drei Teilfunktionen:

Erstens, die kollektive Projektion. Leitbilder bündeln die Intuitionen und das (Erfahrungs-) Wissen der Menschen darüber, was ihnen einerseits als machbar und andererseits als wünschbar erscheint. Sie fixieren einen gemeinsamen Fluchtpunkt im Zukunftshorizont der Menschen, und zwar jenen Punkt, wo projizierte Wünsche und projizierte Wirklichkeit fusionieren und in einer allgemein faßbaren und individuell handgreiflichen Gestalt auskristallisieren. Man hat eine konkrete Vorstellung vor Augen, die man erreichen will, weil dieser Fluchtpunkt die eigenen Träume, Visionen und Hoffnungen enthält und die man zugleich erreichen zu können meint, weil sie einem, zwar nicht umstandslos aber prinzipiell, als machbar erscheint.

Zweitens, die synchrone Voradaption. Leitbilder adaptieren die Mitarbeiter permanent an künftige Kommunikations- und Kooperationsprozesse synchron vor, noch ehe sie in diesen Prozessen aufeinandertreffen. Die je verschiedenen persönlichen Wahrnehmungsmuster, die aus der Unterschiedlichkeit individueller Dispositionen, der Verschiedenartigkeit sozialer Positionen und aus der Spezifik der jeweiligen Profession resultieren, werden aufeinander vorabgestimmt. Bildlich gesprochen sehen alle in die gleiche Richtung.

Drittens, das funktionale Äquivalent. In jedem Unternehmen existieren spezifische diskursive Regelsysteme und Entscheidungslogiken. Diese stellen für die Mitarbeiter nicht nur ein Instrument dar, mit dem sie Probleme und Konflikte lösen, sondern stets auch einen Zwangsmechanismus, denn sie schaffen dialogische Fremd- und logische Selbstzwänge, die ständig ineinander umschlagen und sich wechselseitig stützen. Besonders deutlich wird dieses Problem, wenn etwa Manager in artfremde Unternehmenskulturen, also beispielsweise von einer „Star Wars“- in eine „Biotop“-Kultur wechseln. Wenn nun neue Probleme – wie etwa eine tiefgreifende Veränderung der Umweltorientierung – auftauchen, die sich mit den traditionellen Regelsystemen und Entscheidungslogiken nicht oder nur unzureichend bewältigen lassen, spielen Leitbilder die Rolle von Zielpunkten, auf die Diskurse ausgerichtet oder

von Orientierungslinien, entlang denen sie entwickelt werden können. Vereinfacht gesagt: man denkt, diskutiert und entscheidet zwar auf unterschiedlichen Wegen aber in die gleiche Richtung.

Die *Bild-Funktion* des Leitbildes besteht ebenfalls aus drei Teilfunktionen:

Erstens, kognitiver Aktivator. Manche Probleme werden gedanklich leichter in einer begrifflichen, andere leichter in einer bildlichen Repräsentationsform bewältigt. Vieles spricht nun dafür, daß sich innovatives und kreatives Denken dadurch auszeichnet, erstens die für jedes Problem adäquate Repräsentationsform zu finden – also jene Form, in der es die einfachste und unkomplizierteste Gestalt annimmt – und zweitens diese beiden Repräsentationsformen wechselseitig ineinander transformieren zu können. Leitbilder stellen nun eine Art Denkzeug dar, mit der sich diese beiden Aufgaben bewältigen lassen. Erstens dienen sie nämlich selbst als bildlicher Repräsentationsrahmen, in dem sich neue, ungewohnte Probleme denken lassen und zweitens können sie der ständigen Umwandlung von begrifflichen in bildliche Repräsentationsformen eine Richtung geben. Leitbilder motivieren und aktivieren zum kreativen Problemlösen- eine Fähigkeit, die sich gerade mit Blick auf das komplizierte Verhältnis von Gewinnerzielung und Umweltpflichtigkeit wohl kaum unterschätzen läßt.

Zweitens, individueller Mobilisator. Leitbilder sprechen die Mitarbeiter nicht nur einseitig als „Wahrnehmungsapparate“ oder „Denkmaschinen“, sondern als lebendige Menschen an. Sie aktivieren nicht nur die kognitiven, sondern auch die emotionalen, volitiven und affektiven Potentiale der Menschen, kurzum, sie mobilisieren die ganze Persönlichkeit. Es besteht kein Anlaß, die Bedeutung dieser Teilfunktion gering zu veranschlagen. Im Gegenteil, eine tiefgreifende Veränderung der Umweltorientierung dürfte zu einem nicht gerade geringen Teil davon abhängen, wie viele Mitarbeiter wie tief „mit allen Fasern“ in diesen Veränderungsprozeß eingebunden sind.

Drittens, interpersoneller Stabilisator. Eine grundlegende Veränderung der Umweltorientierung setzt voraus, daß die verschiedenen Akteursgruppen im Unternehmen oder in einer Forschungseinrichtung permanent Kooperationsleistungen erbringen. Die Formen in denen dies geschieht, können sich jedoch erheblich voneinander unterscheiden. Nicht zuletzt dadurch, ob die jeweiligen Kooperationsleistungen den Mitarbeitern nur von außen durch soziale Fremdzwänge abgepreßt und abgetrotzt werden, oder ob sie auch von innen, durch die psychischen Selbstzwänge der Menschen, durch ihren Willen und ihre Fähigkeit zur Kooperation zustande kommen. Als interpersoneller Stabilisator bewirken Leitbilder eine vergleichsweise kosten- und verlustarme alltägliche Kooperation. Eine grundlegende Veränderung der internen Umweltorientierung wird zwangsläufig zu psychischen Spannungen in und sozialen Spannungen zwischen den Mitarbeitern führen. Leitbilder vermögen diese unvermeidlich auftretenden Spannungen zu dämpfen. Sie verbinden Menschen, die sonst nichts aneinander bindet; Menschen, die nicht nur verschiedenen sozialen Milieus, sondern auch unterschiedlichen (Sub)kulturen angehören, deren Wahrnehmen, Denken, Entscheiden und Verhalten deshalb unter Umständen nicht nur einfach abweichenden, sondern geradezu gegensätzlichen Orientierungen folgen kann. Leitbilder setzen eine Veränderung der Umweltorientierung nicht primär durch äußere, sondern vor allem durch innere Zwänge in Gang.

III. Leitbilder und Organisationskultur

Gibt es nun realistische Ansatzpunkte für eine Leitbildgestaltung, spricht also einiges dafür, daß darauf gerichtete Bemühungen nicht von vornherein aussichts- und ausweglos sind, dann kommt es darauf an, die Richtung, in der sich eine solche Gestaltung möglicherweise vollziehen kann, genauer zu umreißen.

Mit der Verlagerung der Forschungs- und Entwicklungsprozesse von Einzelforschern und -erfindern in Großorganisationen, wie Wissenschaftseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen, beeinflussen zunehmend mehr Menschen und soziale Gruppen in dieser oder jener Form die Entwicklung einer neuen Technik. Die Handlungsketten, die die an einer solchen Entwicklung Beteiligten miteinander verbinden, werden immer länger. Dies gilt sowohl innerhalb der Großorganisationen als auch zwischen diesen. Zugleich werden diese Handlungsketten nicht nur quantitativ größer, nehmen also nicht nur vom Umfang her zu, sondern verflechten sich auch in wachsendem Maße miteinander. Eine Gestaltung technischer Leitbilder kann sich folglich nicht jenseits von Großorganisationen abspielen. Im Gegenteil, diese sind ein zentrales, wenn auch nicht das einzige Feld der Leitbildgestaltung. Und dies in dreifacher Hinsicht: Erstens werden technische Leitbilder in und durch Organisationen modifiziert und spezifiziert, erhalten also eine organisationspezifische Ausprägung. Zweitens werden in Organisationen, insbesondere in solchen, in denen Forschungs- und Entwicklungsprozesse eine gewichtige Rolle spielen, Ideen mit Leitbildpotential generiert, aus denen sich unter Umständen organisationsübergreifende technische Leitbilder entwickeln können. Drittens schließlich resultieren Entscheidungen über künftige Forschungs- und Entwicklungsrichtungen – die naturgemäß mit hohen Unsicherheiten behaftet sind – nicht zuletzt aus dem spezifischen Leitbild und der besonderen Kultur der Organisation, in der sie getroffen werden. Aus diesen drei Gründen konzentrieren wir uns in unseren folgenden Überlegungen auf das Problem der Leitbildgestaltung in Organisationen.

Obschon die in der Tradition von Max Weber entwickelten zweckrationalen Organisationskonzepte bereits seit einiger Zeit aus unterschiedlichen Perspektiven problematisiert und relativiert wurden, ist dennoch der bis heute gängige und noch weit verbreitete Organisationsbegriff im wesentlichen an formaler Zweckrationalität ausgerichtet. Organisationen – und damit im engeren Sinne auch Unternehmen – lassen sich jedoch ausschließlich durch formale Zweckrationalität nur beschränkt verstehen.

Ein Weg, dieser konzeptionellen Einseitigkeit theoretisch und praktisch zu entrinnen, besteht darin, Organisationen systematisch und zielgerichtet als Kulturen aufzufassen und zu behandeln. Versuche in dieser Richtung sind nicht neu. Erinnert sei hier beispielsweise nur an Arbeiten zur Rolle von Zeremonien in Organisationen und Unternehmen. Doch erst 1977 erlangte der Organisationskulturansatz in dem weitgehend unbeachtet gebliebenen Artikel von Turner erstmalig den Status eines Forschungsprogramms. Die Initialzündung für den organisationskulturellen Diskurs lieferte zwei Jahre später Pettigrew. Seitdem entfaltet sich dieser geradezu explosionsartig und ist mittlerweile selbst zum Gegenstand wissenschaftlicher Analysen avanciert. Eine Hauptschwierigkeit des Organisationskulturansatzes besteht darin, daß die unterschiedlichen Auffassungen darüber, was denn nun unter Kultur zu verstehen sei, bisher nicht auf einen verbindlichen Nenner gebracht werden konnten. Dies kann nicht verwundern, denn bereits in dem von Kroeber und Kluckhohn 1952 publizierten Standardwerk „Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions“ finden sich eine große Vielzahl verschiedener Kulturauffassungen. Die Anzahl der unterschiedlichen Definitionsversuche dürfte inzwischen die Grenze des Überschaubaren gesprengt haben. Nun existiert zwar im unternehmenskulturellen Diskurs nicht nur dieser Diversifikationstrend, sondern es lassen sich auch unschwer Operationalisierungs- und Systemisierungstrends ausmachen, allein, keinem der konkurrierenden Organisationskulturansätze kann eine allgemei-

ne Akzeptanz zugesprochen werden. Diese Situation der konzeptionellen Vielfalt und Offenheit mag als diffus und enttäuschend empfunden werden, kann jedoch auch als analytische Chance genutzt werden, indem man sich des Organisationskulturansatzes im Sinne eines „code of many colors“ bedient. Eine mögliche Orientierung für eine solche Nutzungsweise liefert zum Beispiel Czarniawska-Joerges, mit ihrem Vorschlag, das Hologramm als Metapher für Organisationskultur zu nutzen:

Ein Hologramm ist konsistent, es repräsentiert Realität, in jedem seiner Teile ist das Ganze enthalten und das Bild ändert sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Beobachterstandpunkt. Die organisationskulturelle Perspektive zielt somit sowohl auf Ganzheitlichkeit als auch auf Spezifik: Ein Unternehmen beispielsweise ist kein soziales Serienprodukt, es besitzt eine eigene unverwechselbare Entwicklungsgeschichte, die das Geflecht der formellen und informellen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, deren habituelle beziehungsweise mentale Strukturen, ihre Kooperations- und Kommunikationsprozesse sowie ihre Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster erstens in der Gesamtheit und zweitens unternehmensspezifisch prägt und ausformt. Die Kultur eines Unternehmens stellt also weder eine Art kuriose Restgröße dar, in die man all das „Irrationale“, „Unverständliche“ oder „Merkwürdige“ abschiebt, das übrig bleibt, nachdem man den Unternehmensorganismus nach den gängigen sozialwissenschaftlichen oder beratungspraktischen Rasterverfahren formaler Zweckrationalität durchgecheckt hat, noch ist sie eine „organisatorische Variable neben anderen“, also eine Neben- oder Randgröße. Die Forschungs- und Entwicklungsprozesse in einem Unternehmen hängen damit nicht „auch“ von der Unternehmenskultur ab, sondern sie sind eine spezifische unternehmenskulturelle Leistung, denn die Produktion von technischem Wissen zeichnet sich wesentlich durch die Interferenz von Wissenskulturen aus und jede Unternehmenskultur stellt eine besondere Art und Weise der Verbindung von Wissens-Kulturen dar. Es ist diese spezifische Verbindung, in der das Expertenwissen der Spezialisten und das Erfahrungswissen der Mitarbeiter, die Fähigkeiten der Forscher und Entwickler und die Fertigkeiten der Facharbeiter, die Strategien der Manager und die Routinen der Verwaltungsangestellten miteinander gekoppelt sind, die die Richtung und Stärke der speziellen Forschungs- und Entwicklungslinien eines Unternehmens kennzeichnen. Es gibt stets sowohl Wissenskulturen, die die technischen Entwicklungen des Unternehmens nicht tangieren oder die mehr oder weniger unterschwellig und unbemerkt ins Unternehmen hineinreichen als auch solche, die nur im Unternehmen selbst existieren oder weit darüber hinausreichen. Es hängt wesentlich von der jeweiligen Unternehmenskultur ab, welche Wissens-Kulturen bei der Entwicklung einer neuen Technik wie und in welcher Reihenfolge interferieren oder gar von Anfang an dominieren und welche Wissens-Kulturen aus diesem Prozeß – bewußt oder unbewußt, direkt oder indirekt, zufällig oder systematisch – ausgeschlossen werden.

Es wäre allerdings entschieden zu kurz gegriffen, die durch eine bestimmte Organisationskultur erzeugten spezifischen Interferenzmuster von Wissens-Kulturen nur außerhalb der Menschen aufspüren zu wollen. Diese Muster befinden sich nicht einfach fernab, jenseits oder gegenüber den Vertretern der verschiedenen Wissens-Kulturen, sie kristallisieren auch in ihnen selbst aus, sind in ihren Hirnen, Herzen und Körpern verankert. Eine Organisationskultur residiert in den Menschen selbst, schreibt sich über Leitbilder in ihre alltäglichen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster ein. Diese nur allzuleicht und allzuoft übersehene innere Kehrseite einer Organisationskultur stellt eines ihrer tragenden Fundamente dar. Die Bedeutung dieses Fundaments nimmt in dem Maße zu, wie sich ein Wandel in der Umwelt der Organisation vollzieht und eine Veränderung seiner Kultur für neue technische Entwicklungen lebens- oder gar überlebenswichtig wird. Vollzieht sich dieser Umweltwandel nicht nur allmählich, sondern vergleichsweise schnell oder gar abrupt, dann liegt die Vermutung nahe, daß eben diese unsichtbaren Fundamente zum zentralen

Stützpfeiler einer Kultur werden können, die den Anforderungen einer sich dynamisch verändernden Umwelt und den daraus resultierenden Optionen für innovative Forschungs- und Entwicklungspfade immer weniger gerecht zu werden vermag.

Bei jeder technischen Entwicklung sind tagtäglich Probleme zu bewältigen, operative und strategische, sachliche und personelle, organisatorische und finanzielle. Auf welche Art und Weise all diese Probleme gelöst werden, hängt wesentlich vom konkreten Problemlösungshorizont der jeweiligen Kultur ab, das heißt davon, welche Lösungswege von den Mitarbeitern als theoretisch möglich angesehen und als praktisch machbar erfahren werden. Ferner gibt es in jedem Problemlösungshorizont ein Feld konventioneller, bewährter und erprobter, und ein Feld unkonventioneller, ungewohnter und unüblicher, Problemlösungspfade. Und, dieser Horizont definiert auch, welches Feld von Problemlösungspfaden gemeinsam nicht gesehen wird, weil es durch die organisationskulturelle Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensoptik der Akteure technikgenetischer Prozesse von vornherein systematisch ausgeblendet bleibt. Ein solcher Problemlösungshorizont ist nichts Starres, ein für alle Mal Gegebenes. Er ist durch das Leitbild und die Organisationskultur geprägt und entwickelt sich mit diesen. Die problematischste Entwicklungsrichtung ist – so befremdlich es sich zunächst auch anhören mag – die des Erfolges. Die scheinbar so einleuchtende Binsenweisheit „Erfolg ist das beste Rezept“, erweist sich nämlich bei näherer Betrachtung als janusköpfig, denn die düstere Kehrseite dieser vermeintlichen Patentgewißheit lautet: „Das Gefährlichste am Erfolg ist der Erfolg“. Das Gefährlichste, weil Erfolg – und je spektakulärer und langandauernder er ist, desto mehr – blind macht gegen eigene Schwächen sowie externe und interne, insbesondere jedoch zukünftige Gefährdungen. Vor allem jedoch, weil die Voraussetzungen, auf denen erfolgreiche technische Entwicklungen beruhen, immer weniger hinterfragt werden, sondern zunehmend als „selbstverständlich“ und „natürlich“ gelten. Was sich in der Vergangenheit hervorragend bewährt hat, muß sich auch in der Zukunft hervorragend bewähren. Warum? Ganz einfach, weil es sich in der Vergangenheit so gut bewährt hat. Aus diesem tautologischen Schluß erwächst unausgesprochen die von vielen geteilte Hintergrundgewißheit, die Kultur, beispielsweise die eines Unternehmens, wäre im Besitz einer Art allmächtigen Problemlösungsstrategie. Dieser schleichende, sich jedem alltäglich andienende Glauben an die eigene (Fast)Allmächtigkeit ist der erste Schritt, Realitäten, insbesondere sich verändernde Realitäten, systematisch zu verkennen. Gerade weil die Mitarbeiter eines Unternehmens – ob sie sich dessen bewußt sind oder nicht – mehr oder weniger eng in eine bestimmte Unternehmenskultur eingebunden sind, die ihr alltagspraktisches Wahrnehmen, Denken, Entscheiden und Verhalten in den Forschungs- und Entwicklungsprozessen beeinflusst, besteht sehr leicht die Gefahr, daß sich im Zusammenspiel zwischen ihrem alltäglichen Tun und einer sich auf der Basis permanenten Erfolges entwickelnden Unternehmenskultur der Problemlösungshorizont unmerklich aus drei Richtungen verengt, und zwar sowohl durch eine Verschiebung der Grenzen des konventionellen und unkonventionellen Problemlösungsfeldes als auch durch eine Verschiebung der Grenze zwischen beiden. Alte Entwicklungspfade werden tendenziell ineffizienter, neue kommen zunehmend weniger in Betracht und der Erfolg verleitet dazu, immer wieder auf einmal Bewährtes und Erprobtes zurückzugreifen.

Die Eröffnung neuer Problemlösungshorizonte und die Entfaltung einer anderen Verbindung von Wissens-Kulturen läßt sich den Menschen nicht per Dekret von außen oder oben aufoktroieren. Wenn die Leitbilder und Organisationskulturen nicht einfach außerhalb der Forscher und Entwickler, der Ingenieure und Wissenschaftler existieren, wenn sie sich vielmehr in ihre alltagsweltlichen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster in Jahren und oft Jahrzehnten eingewoben haben, dann kann eine Um- oder Neuorientierung der Forschungs- und Entwicklungsprozesse nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, diese Muster durch eine Veränderung der Leitbilder, denen die Menschen folgen, und

der Kulturen, in denen sie arbeiten, umzugestalten. Ist dies möglich und, wenn ja, wie könnte dies geschehen?

Leitbild und Organisationskultur fallen nicht beziehungslos auseinander: Erstens können nämlich Organisationskulturen als „geronnene“ und durch die Umfeld-Reaktionen modifizierte Leitbilder aufgefaßt werden. Weil die Art und Weise, wie ein Unternehmensleitbild das Wahrnehmen, Denken, Entscheiden und Verhalten der Mitarbeiter vororientierte und vorkoordinierte, erfolgreich war, weil sich die schrittweise herausbildenden Kooperations- und Kommunikationsformen stabilisierten, weil sich die spezifischen Handlungsnetzwerke alltagspraktisch bewährten, kristallisiert ein Organisationsleitbild in einer spezifischen Organisationskultur aus. Es gewinnt in den Alltagspraxen der Mitarbeiter eine selbständige Existenz. Zweitens reproduzieren Organisationskulturen Leitbilder. Durch das tagtägliche Tun beispielsweise der in einer Unternehmenskultur involvierten Mitarbeiter wird das Unternehmensleitbild immer wieder – ganz oder teilweise – vorgeprägt und vorformatiert.

Zugleich fallen jedoch Organisationsleitbild und Kultur nicht umstandslos zusammen. Sie fallen beispielsweise auseinander, weil Leitbilder flexibler, dynamischer und plastischer als Organisationskulturen sind. Letztere besitzen eine größere Trägheit, ein ausgeprägteres Beharrungsvermögen. Von ihren Leitbildern können sich Menschen schneller lösen als von ihren Kulturen. Sie fallen auch auseinander, weil Leitbilder als „Sollvorstellungen“ einer Kultur stets noch nicht oder nicht ganz erreichte Ziele in Hinblick auf das Denken und Verhalten der Mitarbeiter enthalten. Es gibt also immer Unterschiede und Differenzen, mehr oder weniger große Nichtübereinstimmungen. Leitbilder lösen sich nicht völlig in Kulturen und diese nicht völlig in jene auf. Beide werden sich stets irgendwie aneinander reiben. In einem solcher Art spannungsgeladenen alltäglichen Zusammenspiel zwischen Organisationsleitbild und Organisationskultur, in dieser wechselseitigen Reproduktion und Modifikation, differenzieren sich zum Beispiel auch die unternehmensspezifischen Forschungs- und Konstruktionsstile, Entscheidungslogiken und Problemlösungsmuster aus. Bei den Forschungs- und Entwicklungsprozessen handelt es sich nicht um Maschinen, die man modernisieren kann, indem man einzelne Teile substituiert oder etwas anbaut. Um eine andere Verbindung von Wissenskulturen zu entfalten und neue Problemlösungshorizonte herauszubilden, muß jener Wechselwirkungszusammenhang zwischen bisherigem Leitbild und traditioneller Organisationskultur, aus dem heraus sich die spezifische Art und Weise des Forschens und Entwickelns immer wieder reproduziert, Schritt für Schritt aufgelöst werden. Der Ansatzpunkt ist dabei das Leitbild. Metaphorisch gesprochen zielt die Entwicklung eines neuen Leitbildes letztlich darauf, eine neue Leitbild/Organisationskultur-Schleife zu erzeugen, die „quer“ zum traditionellen Wechselwirkungszusammenhang zwischen bisherigem Leitbild und bisheriger Organisationskultur liegt und aus dem heraus sich eine neue Umweltorientierung entfalten kann. Es hieße einer Illusion aufzusitzen, wollte man annehmen, der traditionelle, in vielen Jahren, oft Jahrzehnten gewachsene Wechselwirkungszusammenhang ließe sich von einem Tag auf den anderen aus der Welt schaffen. Er kann nur systematisch und zielgerichtet abgeschwächt, aufgelöst und zersetzt werden. Es gibt zwar viele verschiedene, jedoch nicht beliebige Möglichkeiten, eine solche neue Leitbild/Organisationskultur-Schleife herauszubilden, denn einerseits beinhalten sowohl das bisherige Leitbild als auch die bisherige Organisationskultur Optionen, durch die der Pool neuer Ideen mit Leitbildpotential eingegrenzt wird, andererseits werden diese Grenzen auch durch die zu erwartenden künftigen Veränderungen des Umfeldes der Organisation bestimmt. Wie ist nun ein solcher leitbildzentrierte Kulturwandel, beispielsweise eines Unternehmens, in der Praxis realisierbar?

IV. Die Leitbildgestaltung: Grundsätzliche Ausgangspunkte, allgemeine Richtung und konkrete Wege

Aufbauend auf den zuvor entwickelten Gedanken zur Leitbildprägung, ist es auf der Suche nach den grundsätzlichen Ausgangspunkten für eine zielgerichtete Leitbildgestaltung hilfreich, sich noch einmal der ersten Teilfunktion des Leitbildes, der kollektiven Projektion, zu erinnern.

Es existiert eine gegenwärtige Basislinie, die durch das als machbar Erfahrene und das Wünschbare begrenzt wird. Es ist dies die alltägliche Spannungslinie zwischen den aktuellen Wünschen und der aktuellen Wirklichkeit der Akteure technikgenetischer Netzwerke. Es gibt weiterhin zwei künftige Projektionslinien, nämlich erstens das zukünftig für machbar Gehaltene – die Machbarkeitsprojektion – und zweitens das zukünftig für wünschbar Angesehene – die Wunschprojektion. Machbarkeits- und Wunschprojektion schrumpfen nicht auf ihre Ausgangspunkte zusammen, denn man kann etwas als bisher nicht machbar erfahren haben, es aber dennoch künftig für machbar halten, und man kann etwas gegenwärtig nicht wünschen, es jedoch künftig für wünschbar halten oder umgekehrt. Bei dem gemeinsamen Flucht- oder Fusionspunkt handelt es sich um jenen Punkt im Zukunftshorizont der Menschen, wo sich die beiden Projektionslinien schneiden, wo projizierte Wünsche und projizierte Wirklichkeit fusionieren. Es ist nun alles andere als „selbstverständlich“ oder „natürlich“, daß es Menschengruppen gibt, bei denen die vielen individuellen Dreiecke der Einzelnen („Machbares“ – „Machbarkeitsprojektion“ – „Flucht- oder Fusionspunkt“ – „Wunschprojektion“ – „Wünschbares“) über handlungsrelevante Zeiträume hinweg mehr oder weniger kongruent bleiben. Ein Leitbild ist ja nicht schlechthin ein beliebiges Bild, das sich irgendein einzelner gerade macht und das ihn dann leitet, sondern gerade jene Dreiecks-Kongruenz, die die vielen in ihrer Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensorientierung erzeugen und die sich dann über diese „Optik“ reproduziert. Wie stabil eine solche Dreiecks-Kongruenz sein und wie tief sie sich in technische Artefakte einschreiben kann, zeigen eine ganze Reihe von Beispielen aus der Technikgeschichte. Insofern spricht also vieles dafür, sich dem Problem der Leitbildgestaltbarkeit, oder bildlich gesprochen, der Veränderung der Dreiecks-Kongruenz zuzuwenden. Auf den ersten Blick scheint jedoch gerade die Stabilität von Leitbildern, ihre Verankerung in den Akteuren technikgenetischer Prozesse eher pessimistisch zu stimmen. Sicher, so könnte argumentiert werden, verweisen stabile Leitbilder, die sich über die alltäglichen Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster der Menschen in die technischen Artefakte einschreiben, darauf, daß es sinnvoll und nützlich ist, nach Möglichkeiten der Leitbildbeeinflussung zu suchen, aber ist es nicht gerade wegen dieser Stabilität höchst fraglich, ob sich Leitbilder überhaupt beeinflussen, und wenn ja, dann auch schnell genug verändern lassen. Eine endgültige Antwort kann beim gegenwärtigen Stand der Forschungen nicht gegeben werden. Ausgehend von dem zuvor präzisierten Bild der ersten Teilfunktion eines Leitbildes – der kollektiven Projektion – lassen sich jedoch zwei mögliche Ausgangspunkte formulieren, die eine Leitbildgestaltung aussichtsreich machen. Es handelt sich hierbei um die Flexibilität und die Perspektivenverkürzung. In bezug auf die Flexibilität kann davon ausgegangen werden, daß sowohl die Machbarkeits- als auch die Wunschprojektionen eine gewisse inhaltliche Elastizität besitzen. Beide Projektionen sind nie bis ins Detail konturiert und strukturiert. Einerseits werden sich die Vorstellungen der Menschen darüber, was künftig in bezug auf eine bestimmte technische Problemlösung für machbar gehalten wird, nie hundertprozentig decken. Auch bei generellen Übereinstimmungen hinsichtlich der allgemeinen Richtung und des Zeithorizonts wird es stets Abweichungen im Detail, individuelle Nuancierungen der Machbarkeitsprojektion geben. Andererseits sind Menschen in ihren Machbarkeits- und Wunschprojektionen meist flexibler als in dem, was in der Vergangenheit als machbar beziehungsweise wünschbar erfahren wurde.

In der Regel wird stets mehr für möglich gehalten als das, was sich dann später als wirklich erweist. In dieser inhaltlichen Elastizität der Machbarkeits- und Wunschprojektion liegt ein Flexibilitätspotential. Der Flucht- oder Fusionspunkt beider Projektionen ist nicht eindeutig definiert, sondern verschiebbar. Das zweite Flexibilitätspotential besteht in der zeitlichen Variabilität. In dem Maße, wie die Akteure technikgenetischer Prozesse auf ihrem Entwicklungspfad voranschreiten, wird sich auch ihr Leitbild präzisieren. Machbarkeits- und Wunschprojektionen werden anhand der bereits erreichten Arbeitsergebnisse, der Erfolge und Fehlschläge, differenziert und korrigiert, der Flucht- oder Fusionspunkt gewinnt schärfere Konturen beziehungsweise verschiebt sich. Mit anderen Worten: Die Dreiecks-Kongruenz besitzt aufgrund der inhaltlichen Elastizität und der zeitlichen Variabilität eine bestimmte Plastizität. Der zweite Ansatzpunkt, der für eine mögliche Gestaltbarkeit von Leitbildern spricht, ist die Perspektivenverkürzung. Läßt man einmal verschiedene technische oder gesellschaftspolitische Leitbilder Revue passieren, dann zeichnen sie sich häufig dadurch aus, daß die von den Akteuren für das jeweilige Projekt ursprünglich anvisierten Realisierungszeiten meist kleiner als die dann tatsächlich notwendigen sind. Dies mag als Mangel oder Fehlleistung angesehen werden, kann jedoch mit Blick auf die zweite und dritte Teilfunktion der Bild-Funktion – individueller Mobilisator und interpersoneller Stabilisator – nicht verwundern. Sachliche Schwierigkeiten und mögliche Konfliktpotentiale werden häufig unterschätzt oder nicht gesehen. Gerade dieses „Ausblenden“, dieses enthusiastische „Glätten“ des bevorstehenden Weges setzt in den Akteuren jene – für Außenstehende oft unverständlichen und nur schwer nachvollziehbaren – Energien, Motivationen und Kreativitätspotentiale frei, die sie wieder und wieder vorantreiben und aneinander binden. Viele technische Entwicklungen – die Technikgeschichtsschreibung und die Erfinderbiographien sind voll von Beispielen – wären ohne diese produktive Besessenheit der daran beteiligten Akteure gar nicht denkbar und es steht zu vermuten, daß sie diese nicht oder wenigstens nicht in dem Ausmaß hätten entwickeln können, wenn sie um all die Widrigkeiten und Schwierigkeiten, die sie auf ihrem Weg erwarteten, von vornherein gewußt hätten. Perspektivenverkürzung ist sozusagen die Kehrseite der individuellen Mobilisierung und interpersonellen Stabilisierung. Wenn nun aber zwischen vermutetem und tatsächlichem Realisierungszeitraum eine mehr oder weniger systematische Differenz besteht, dann ist dies eine Art „zeitlicher Puffer“, den man bei Überlegungen über die Gestaltbarkeit von Leitbildern nicht vernachlässigen sollte und mit dem in der Regel, wenn auch nicht immer, gerechnet werden kann. Leitbilder schreiben sich meist nicht so schnell in technische Artefakte ein, wie es ihre Protagonisten wünschen, hoffen und meinen.

Für die Transformation des Leitbildes einer Organisation soll eine „Drei-Stufen“-Strategie vorgeschlagen werden, deren einzelne Phasen stichpunktartig wie folgt beschrieben werden können: Erstens, Erzeugung eines Pools von Ideen mit Leitbildpotential unter Berücksichtigung der bisherigen Unternehmenskultur, des bisherigen Leitbildes und des zukünftigen Unternehmensumfeldes. Zweitens, Diskussion und Selektion dieser Ideen und Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes. Drittens, Entfaltung dieses neuen Leitbildes in der Alltagspraxis des Unternehmens.

Angesichts der Tatsache, daß einerseits die zielgerichtete und systematische Veränderung von Organisationsleitbildern bisher vergleichsweise wenig praktisch erprobt wurde und andererseits derartige Transformationsprozesse nur ansatzweise und punktuell zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschungen gemacht werden konnten, basiert dieser Vorschlag zu einem bestimmten Teil auf Evaluationsarbeiten zu Unternehmens- und Führungsgrundsätzen und theoretisch-konzeptionellen beziehungsweise empirischen Untersuchungen zur Organisationsentwicklung, zu einem weitaus größeren Teil jedoch auf persönlichen Erfahrungen, die der Autor bei Leitbildtransformationsprozessen sammeln konnte und die bisher nur

zum geringsten Teil in der Literatur dokumentiert sind. Die erwähnten drei Stufen der Leitbild-Transformation können im einzelnen wie folgt beschrieben werden:

Die erste Stufe, die Erzeugung eines Pools von Ideen mit Leitbildpotential setzt zunächst bei der bestehenden Unternehmenskultur, und dem vorhandenen Unternehmensleitbild an. Hier geht es darum, die entscheidenden Konturen und wesentlichen Strukturen der bisherigen Kultur und des bisherigen Leitbildes herauszuarbeiten. In aller Regel nämlich muß davon ausgegangen werden, daß diese nicht auf der Hand liegen, sondern sich vielmehr in den Katakomben der Alltagspraxen verbergen. Das Ziel besteht vor allem darin, vorhandene – und den Mitarbeitern des Unternehmens häufig nicht bewußte – Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, zu bündeln und in anschaulichen Kurzformeln auf einen möglichst präzisen Begriff zu bringen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Stärken, weil allzu häufig zu beobachten ist, daß es den Mitarbeitern relativ leicht fällt, konkrete Schwächen zu benennen, wohingegen die präzise Beschreibung der Stärken eines Unternehmens oft nicht zuletzt deshalb auf Schwierigkeiten stößt, weil diese im Alltag entweder als „selbstverständlich“ oder „natürlich“ angesehen oder als „unbedeutend“ oder „nebensächlich“ verkannt werden. Bei der Hervorbringung und Sammlung von Ideen mit Leitbildpotential geht es also nicht einfach darum, abgehoben von der konkreten Unternehmenskultur und dem spezifischen Unternehmensleitbild, möglichst viele Vorstellungen über eventuelle neue Unternehmensleitbilder zusammenzutragen, sondern dieser Prozeß ist vielmehr darauf gerichtet, das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Erfahrungswissen, insbesondere das darin eingeschlossene Potential alternativer Ideen, verschütteter Visionen und verdrängter Hoffnungen zu erschließen und diskursfähig zu machen. Nicht irgendwelche Ideen, die – abstrakt theoretisch – für irgend jemanden Leitbildpotential besitzen könnten, sondern solche, die durch die Optionen der bisherigen Unternehmenskultur und des bisherigen Leitbildes geprägt sind, die also folglich für das konkrete Unternehmen Leitbildpotential besitzen, gilt es zu erzeugen. Gleiches trifft auch für die Optionen des Unternehmensumfeldes zu. So wichtig es einerseits ist, unternehmensunabhängige Szenarien über künftige Veränderungen dieses Umfeldes zu analysieren und zu diskutieren und dabei möglichst viele alternative Perspektiven vorzustellen, so falsch wäre es, es dabei zu belassen. Bei den Optionen des Unternehmensumfeldes handelt es sich nicht nur darum, künftige Veränderungsprozesse vom Standpunkt unternehmensfremder Beobachter zu prognostizieren, sondern es geht auch und gerade darum zu erfahren, wie die Zukunft des Unternehmensumfeldes auf der Basis der Stärken und Schwächen der existierenden Kultur zu sehen ist. Umfeldoptionen – sie mögen stimmen oder nicht –, die im Unternehmen selbst keine oder eine nur geringe Basis haben dürften, können die Ideen mit Leitbildpotential nur geringfügig prägen.

Die zweite Stufe, also die Diskussion und Selektion der Ideen mit Leitbildpotential und die Erarbeitung eines neuen Unternehmensleitbildes ist ein hochgradig iterativer Prozeß. Die Vorstellung, ein kleiner Stab von Mitarbeitern könnte nach bestimmten Kriterien aus dem großen Pool der in der ersten Stufe erzeugten Ideen die beste auswählen beziehungsweise mehrere solcher Ideen in einem Leitbild aufaddieren, und die Erwartung, dieses am grünen Tisch erzeugte Leitbild würde dann im Unternehmen – wenn nicht bei allen so doch bei den meisten Mitarbeitern – akzeptiert und angenommen, weil es ja nicht aus der Luft gegriffen ist, sondern auf deren Ideen, Anregungen und Wünschen basiert, dürfte schlichtweg illusionär sein. Zwischen dem ersten vorläufigen Entwurf und dem dann schließlich offiziell verabschiedeten Leitbild liegt ein Prozeß ständiger Diskussion und Modifikation. Ob und inwieweit sich einzelne Mitarbeiter oder Gruppen in einem Leitbildentwurf tatsächlich wiederfinden, hängt nämlich nicht davon ab, ob ihre Ideen wortgetreu in diesem Entwurf Berücksichtigung finden – ein Prinzip, das ohnehin in den seltensten Fällen Anwendung finden kann –, sondern vor allem auch davon, in welchem Kontext ihre Vorschläge eingebunden sind. Dieser iterative Präzisions- und Modifikationsprozeß, in dem anfänglich noch sehr lok-

ker nebeneinanderstehende Ideen mit Leitbildpotential über mehrere Selektions- und Diskussionsschritte allmählich miteinander integriert und zu einem Leitbild synthetisiert werden, besitzt drei Optimierungskriterien. Erstens geht es darum, daß mit dem zu erarbeitenden Leitbild ein möglichst großer Schritt in Richtung auf eine Veränderung der praktizierten Forschungs- und Konstruktionsstile, der Entscheidungslogiken und Problemlösungsverfahren gegangen wird. Zweitens sollten die daraus erwachsenden materiellen, finanziellen und ideellen Umstellungskosten so klein wie möglich sein. Drittens schließlich kommt es darauf an, daß das neue Leitbild von Anfang an von möglichst vielen Mitarbeitern akzeptiert wird. Es bedarf sicher keiner näheren Erläuterung, daß diese drei Kriterien nicht deckungsgleich sind. Nicht zuletzt deshalb, um hier ein praktikables und tragfähiges Optimum zu finden, ist es zwingend notwendig, daß diese zweite Stufe der Leitbildtransformation als ein iterativer Prozeß verstanden und auch praktisch geführt wird.

In der dritten Stufe kommt es schließlich darauf an, das neue Leitbild in der Alltagspraxis des Unternehmens zu entfalten, also, es mit Leben zu erfüllen und einen Prozeß in Gang zu setzen, in dem es Schritt um Schritt immer mehr wahrnehmungs-, denk-, entscheidungs- und verhaltensleitend wird. Die erste elementare Voraussetzung besteht darin, daß das neue Leitbild im gesamten Unternehmen bekannt gemacht wird. Dies kann unmöglich als selbstverständlich unterstellt werden, denn auch dort, wo über alle drei Stufen hinweg ein möglichst großer Kreis von Mitarbeiter in die Transformation des Unternehmensleitbildes einbezogen wurde, wird es stets Bereiche geben „wo man von nichts weiß“. Und gerade in Unternehmen, deren Mitarbeiterzahlen in die Zehn- oder gar Hunderttausende gehen, ist es unmöglich, sicherzustellen, daß jeder einzelne direkt und unmittelbar in die Erarbeitung eines neuen Leitbildes involviert wird. Die zweite Voraussetzung besteht darin, auf allen Leitungsebenen die Prinzipien und Ziele des Leitbildes zur Grundlage der alltäglichen Entscheidungen und Bewertungen zu machen. Dies mag leicht erscheinen, ist es jedoch nicht, denn es handelt sich hierbei nicht nur um eine Frage des guten Willens. Eine alltagspraktische Entfaltung des neuen Leitbildes heißt, daß die auf allen Ebenen des Unternehmens eintrainierten Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster, die nicht nur über Jahre praktiziert, sondern die abgefordert und anerkannt wurden, nun zu verlernen sind. Ausgehend von diesen beiden Voraussetzungen ist eine Art Prioritätenliste oder Schrittfolge zu bestimmen, welchen Leitbildprinzipien zunächst besondere Bedeutung beigemessen und deshalb auch in der alltagspraktischen Durchsetzung Vorrang eingeräumt wird. Da realistisch nicht erwartet werden kann, daß sich alle Ziele und Prinzipien in gleicher Breite und Tiefe alltagspraktisch entfalten lassen, ist die Festlegung von Schwerpunkten unerlässlich. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß möglichst auch solche Teilziele oder „Kleinigkeiten“ des neuen Leitbildes berücksichtigt werden, die voraussichtlich schnell und häufig umgesetzt werden, die handgreiflich und allgemein sichtbar sind und auf die man als erste Erfolgsindikatoren verweisen kann. Schließlich ist das Augenmerk darauf zu richten, die bei der Entfaltung des neuen Leitbildes im Unternehmensalltag erreichten Ergebnisse regelmäßig zu analysieren und auch öffentlich zu dokumentieren. Anzunehmen, das Leitbild setze sich nach einer massiven Anschubphase gewissermaßen getragen vom guten Willen aller von selbst durch, wäre sicher verhängnisvoll.

V. Ein Ausblick: Drei Forschungsfelder leitbildorientierter Technikgestaltung

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, daß die hier vorgetragenen Überlegungen zur Leitbildprägung und Leitbildgestaltung exemplarischen und hypothetischen, hier und da vielleicht auch spekulativen Charakter tragen. Sie zielten darauf, einen Diskurs über die Möglichkeiten und Grenzen einer leitbildorientierten Technikgestaltung anzuregen. Man mag daher diesen Überlegungen skeptisch oder gar reserviert gegenüberstehen, vorschnell ad acta legen sollte man sie dennoch nicht. Einerseits wird man nämlich schwerlich um die Feststellung herumkommen, daß die in modernen Industriegesellschaften bisher praktizierten und diskutierten traditionellen Modelle der Techniksteuerung die in sie gesetzten Erwartungen und Hoffnungen nur sehr eingeschränkt erfüllt haben und offensichtlich eine mehr oder weniger systematische Differenz zwischen den immer wieder gehegten Steuerungserwartungen und den dann schließlich eingetretenen Steuerungsergebnissen besteht, woraus sich die Frage ergibt, ob nicht andere, komplementäre oder alternative Wege der Techniksteuerung zielgerichtet erschlossen und beschritten werden müssen. Andererseits ist der Gedanke einer leitbildorientierten Technikgestaltung, also der Versuch, technische Entwicklungen über eine Transformation der ihnen zugrunde liegenden Leitbilder gestalten zu wollen, auch gar nicht so spektakulär, wie es auf den ersten Blick den Anschein hat. Bei Lichte besehen gibt es eine ganze Reihe praktischer Versuche in dieser Richtung. Was hat denn etwa die Enquête-Kommission „zukünftige Kernenergie-Politik“ des Deutschen Bundestages anderes getan, als in Pfadszenarien energiepolitische Leitbilder zu entwickeln und diese dann auf ihre möglichen Folgen hin abzuschätzen? Gleiches gilt für die Szenarien zur Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktionsweisen, die von der Enquête-Kommission „Technikfolgenabschätzung“ auf ihre verschiedenen Konsequenzen hin überprüft wurden. Und auch der Ethik-Diskurs zielt an vielen Stellen in eine ähnliche Richtung. So gesehen wäre die These, daß die Bedeutung leitbildorientierter Technikgestaltung künftig zunehmen wird, einer ernsthaften Prüfung wert. Stellt man sich einer solchen Aufgabe, dann ist es zweifellos notwendig, tiefer in die Prozesse der Leitbildprägung und Leitbildgestaltung einzudringen. Ausgehend von einer an anderer Stelle entwickelten Forschungsagenda, ergeben sich unter anderem drei Felder, auf die sich eine künftige Leitbild-Forschung konzentrieren müßte:

Erstens, Materialisierungen und Marginalisierungen: Hier wäre anhand detaillierter und vergleichender empirischer Untersuchungen der Frage nachzugehen, ob und inwieweit Leitbilder technische Felder generieren, Entwicklungspfade prägen und sich in technische Artefakte einschreiben. Das eingangs skizzierte Beispiel des Dieselmotors und andere Fälle, wie etwa die mechanische Schreibmaschine oder das Mobiltelefon, liefern zwar erste erfolgversprechende Ansatzpunkte, lassen jedoch Verallgemeinerungen nur sehr bedingt zu, denn es bedarf nicht nur weiterer artefaktbezogener Untersuchungen, sondern auch und gerade technologiezentrierter – Beispiel Gen- und Biotechnologie – und systemorientierter (Stichwort: großtechnische Systeme) Leitbildforschungen. Unmittelbar aus diesem ersten resultiert ein zweiter, ebenso leicht wie oft übersehener Problemkreis, nämlich die Frage, inwiefern durch feldgenerierende und pfadselektierende Leitbilder bestimmte technische Optionen nicht gesehen beziehungsweise nicht weiter verfolgt, kurzum im Verlauf technischer Entwicklungen marginalisiert werden. Die traditionelle Technikgeschichte ist vielfach aus der Perspektive der Sieger geschrieben worden und den auf der Strecke gebliebenen Optionen wird mehr oder weniger umstandslos technische Untauglichkeit, wirtschaftliche Ineffizienz oder schlichte Nichtpraktikabilität attestiert. Vereinfacht gesagt: Durchgesetzt haben sich immer die besten technischen Lösungen. Da die Frage nach der Existenz und Wirkung feldgenerierender und pfadselektierender Leitbilder immer auch das Problem der marginalisierten oder ignorierten technischen Lösungen einschließt, kann nicht nur diese pauschalisierende Per-

spektive traditioneller Technikgeschichtsschreibung systematisch hinterfragt und einer kritischen Prüfung unterzogen werden, sondern mehr als bisher dürfte sich der Blick dafür öffnen, daß die konkreten Entscheidungen über die Forcierung oder Blockierung bestimmter technischer Entwicklungen nicht durch eine wie auch immer geartete abstrakte – wissenschaftliche, technische oder wirtschaftliche – Vernunft, sondern durch Menschen getroffen werden, deren Entscheidungskalküle bestimmten Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmustern entspringen, die sich zwar nie beliebig austauschen, dennoch verändern und gestalten lassen.

Zweitens, Karrieren und Klassifikationen: Ausgehend davon, daß die Existenz und Funktion eines Leitbildes noch nichts über seine Genese und Karriere aussagt, stellen sich mithin Fragen wie die folgenden: Gibt es Leitbild-Moden? Wie entstehen und vergehen Leitbilder? Welches Beharrungsvermögen besitzen sie? Meines Wissens wurden diese und ähnliche Fragen bisher nicht zum Gegenstand systematischer wissenschaftlicher Untersuchungen gemacht. Neben einigen Vermutungen lassen sich hier gegenwärtig nur plausible Hypothesen formulieren, die aus der Prozeßperspektive nach den Stufen, Etappen oder Phasen einer Leitbild-Karriere und aus der Strukturperspektive nach den diesen Karriereverlauf prägenden Schlüsselfaktoren fragen. Eine Präzisierung und/oder Falsifizierung dieser Hypothesen ist weiteren Forschungen vorbehalten. Ähnliche Forschungsdefizite wie bei den Karrieren bestehen auch in bezug auf die Leitbild-Klassifikationen. Einteilungen in Makro-, Meso- und Mikro-Leitbilder beziehungsweise in feldgenerierende und pfadselektierende oder in prozeß- und nutzerorientierte Leitbilder stellen hier nicht viel mehr als vorläufige und zweifellos präzisierungsbedürftige Ordnungsversuche dar. Ausgehend von dem vorgestellten analytischen Leitbild-Modell böten sich nicht nur solche „äußeren“, sondern auch „innere“, mehr funktional orientierte Klassifizierungskriterien an, die es beispielsweise gestatten würden, Leitbilder nach der Dominanz ihrer Teilfunktionen zu unterscheiden. Ob und inwieweit sich jedoch diese funktionalen Unterscheidungskriterien für differenziertere Klassifizierungen eignen, hängt wesentlich von weiteren empirischen Forschungen ab.

Drittens, Beeinflußbarkeit und Gestaltbarkeit: Ein, sozusagen kategorischer Imperativ, der auch für die zwei zuvor umrissenen Forschungsfelder gilt, trifft hier bei dem Problem der Beeinflußbarkeit und Gestaltbarkeit von Leitbildern in ganz besonderem Maße zu: Das Zusammenwirken von Theoretikern und Praktikern. Wann, inwieweit und wie schnell etwa Leitbilder veränderbar sind oder ob und inwiefern sich Leitbild-Karrieren beeinflussen und Leitbilder zielgerichtet gestalten lassen, kann selbstredend nur untersucht werden, wenn praktische Versuche in dieser Richtung unternommen werden. Um die Chancen und Grenzen einer leitbildorientierten Technikgestaltung zu erkunden und auszuloten, ist es zwingend erforderlich, möglichst viele unterschiedliche Konzepte zu erproben und praktische Erfahrungen zu sammeln, denn nur auf diesem Weg wird sich hier gesichertes Wissen gewinnen lassen.

VI. Literatur

- Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (1984), *Theories of Organizational Culture*, in: *Organization Studies* 5/4, S. 193ff.
- Autorenkollektiv (1985): *Produktivkräfte in Deutschland 1870 bis 1917/18*. (Ost-)Berlin
- Barley, St. R., Meyer, G. W., Gash, D. C. (1988), *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control*, in: *Administrative Science Quarterly* 33, S. 24ff.
- Barth, E. (1973): *Entwicklungslinien der deutschen Maschinenbauindustrie von 1870 bis 1940*. (Ost-) Berlin
- Berthoin-Antal, A. (1991): *Corporate Social Performance: Rediscovering Actors in their Organizational Contexts*. (Diss.) Berlin
- Czarniawska-Joerges, B. (1989), *Preface: Toward an Anthropology of Complex Organizations*, in: *International Studies of Management & Organization* 19/3, S. 3ff.
- Dierkes, M. (1988): *Organisationskultur und Leitbilder als Einflussfaktoren der Technikgenese. Thesen zur Strukturierung eines Forschungsfeldes*. In: *Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung. Mitteilungen*, Heft 3. S. 49ff. München
- Dierkes, M. (1989): *Technikgenese in organisatorischen Kontexten. Neue Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Technikforschung*. WZB-dp FS II 89 – 104. Berlin
- Dierkes, M. (1993): *Die Technisierung und ihre Folgen*. Berlin
- Dierkes, M./Berthoin-Antal, A. (1985): *Umweltmanagement konkret: Erfahrungen aus acht Jahren beim Migros Genossenschafts-Bund*. In: *GDI-Impuls* 1. S. 23ff.
- Dierkes, M./Hähner, K. (1993): *Sozio-ökonomischer Wandel und Unternehmensleitbilder. Ein Beitrag zur Untersuchung der Wahrnehmungsprozesse und Reaktionsweisen von Unternehmen auf Umfeldanforderungen*. in: *Strümpel, B./Dierkes, M. (Hrsg.) (1993): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik*. Stuttgart S. 277 ff
- Dierkes, M./Hoffmann, U./Marz, L. (1992): *Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen*. Berlin
- Dierkes, M./Knie, A. (1989): *Technikgenese: Zur Bedeutung von Organisationskulturen und Konstruktionsstrategien in der Entwicklung des Motorenbaus und der mechanischen Schreibtechniken. Vorstellung und Begründung eines Untersuchungsdesigns*. In: *Lutz, B. (Hrsg.) (1989): Technik in Alltag und Arbeit. Beiträge der Tagung des Verbundes Sozialwissenschaftliche Technikforschung (Bonn 29./30. 5. 1989)*. S. 203ff. Berlin
- Dierkes, M./Marz, L. (1991): *Technikakzeptanz, Technikfolgen und Technikgenese. Zur Weiterentwicklung konzeptioneller Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Technikforschung*. In: *Jaufmann, D./Kistler, E. (Hrsg.) (1991): Einstellungen zum technischen Fortschritt. Technikakzeptanz im nationalen und internationalen Vergleich*. Frankfurt/New York. S. 157ff.
- Dierkes, M./Staehele, K. W. (1973): *Technology Assessment. Bessere Entscheidungsgrundlagen für die unternehmerische und staatliche Planung*. Battelle-Institut e. V. Frankfurt a. M.
- Dierkes, M./Zimmermann, K. (Hrsg.) (1991): *Ethik und Geschäft. Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung*. Frankfurt a. M.
- Ebers, M. (1985): *Organisationskultur. Ein neues Forschungsprogramm?* Wiesbaden
- Elm, L. (1984): *Leitbilder des deutschen Konservatismus*. Köln
- Floyd, Ch. (1989): *Leitbilder für die Gestaltung interaktiver Systeme*. In: *Lippe, W.-M. (Hrsg.): Software-Entwicklung. Fachtagung. Marburg, Juni 1989. Informatik-Fachberichte 212*. Berlin usw. S. 12ff.
- Garfinkel, H. (1956): *Conditions of Successful Degradation Ceremonies*. In: *American Journal of Sociology* 61, S. 420ff.
- Held, M. (Hrsg.) (1991): *Leitbilder der Chemiepolitik. Stoffökologische Perspektiven der Industriegesellschaft*. Frankfurt/New York
- Helmers, S. (1990): *Theoretische und methodische Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung*. WZB-dp FS II 90 – 106. Berlin
- Helmers, S./Knie, A. (1992): *Wie lernen Unternehmen bei der Entwicklung von Techniken?* In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 1/1992. S. 36ff.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1981): *Organisationslehre 1 und 2. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*. Bern/Stuttgart
- Jelinek, M./Smircich, L./Hirsch, P. (1983): *Introduction: A Code of many Colors*. In: *Administrative Science Quarterly* 28, S. 331ff.
- Keangott, E.-M. (1990): *Der Organisationskulturansatz. Ein mögliches Programm zur Konzeption von Entscheidungsverhalten in Organisationen?* WZB-dp FS II 90 – 103. Berlin

- Klix, F. (1983): *Erwachendes Denken. Eine Entwicklungsgeschichte der menschlichen Intelligenz.* (Ost-)Berlin
- Knie, A. (1989a): *Das Konservative des technischen Fortschritts. Zur Bedeutung von Konstruktionstraditionen, Forschungs- und Konstruktionsstilen in der Technikgenese.* WZB-dp FS II 89 – 101. Berlin
- Knie, A. (1989b): *Unsichtbare Grenzen technischer Innovationen. Die Entwicklungsgeschichte des Dieselmotors.* In: *Zeitschrift für Umweltpolitik*, Nr. 4/1989. S. 377ff.
- Knie, A. (1991a): *Diesel – Karriere einer Technik. Genese und Formierungsprozesse im Motorenbau.* Berlin
- Knie, A. (1991b): „Generierung“ und „Härtung“ technischen Wissens: Die Entstehung der mechanischen Schreibmaschine. In: *Technikgeschichte*, Heft 2/1991. S. 101ff.
- Kocka, J. (1975): *Von der Manufaktur zur Fabrik. Technik und Werkstattverhältnisse bei Siemens. 1847 – 1873.* In: Hausen, K./Rürup, R. (Hrsg.) (1975): *Moderne Technikgeschichte.* Köln
- Kroeber, A. L./ Kluckhohn, C. K. (1952): *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions.* Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology 47/1, Cambridge/Mass.
- Küpper, W./ Ortman, G. (Hrsg.) (1988): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.* Opladen
- Leipert (1985): *Die Grünen auf der Suche nach einem neuen ökonomischen Leitbild.* In: F. Beckenbach et al (Hrsg.): *Grüne Wirtschaftspolitik. Machbare Utopien.* Köln. S. 20ff.
- Marz, L. (1991a): *Paralysis in Times of Upheaval.* In: *Journal of General Management*. Vol 16 Nr. 3, S. 1 – 10
- Marz, L. (1991b): *Der prämoderne Übergangsmanager. Die Ohnmacht des „real sozialistischen“ Wirtschaftskaders.* In: Deppe, R., Dubiel, H., Rödel, U. (Hrsg.) (1991): *Demokratischer Umbruch in Ost-europa.* Frankfurt. S. 104ff.
- Mayntz, R. (1976): *Conceptual Models of Organizational Decision-Making and their Application to the Policy Process.* In: Hofstede, G. (Hrsg.) (1976): *European Contributions to Organizational Theory.* Assen/Amsterdam. S. 114ff.
- Memorandum zur sozialwissenschaftlichen Technikforschung in der Bundesrepublik Deutschland (1984): *Vorgelegt von M. Dierkes, L. v. Friedeburg, B. Lutz, R. Mayntz, M. Schumann und W. Zapf Moser, B. (Hrsg.) (1988): Leitbilder für eine bessere Zukunft: prominente Autoren, beispielhafte Menschen, wegweisende Lebensformen.* München
- Neuberger, O. (1984): *Rational, irrationaler, irr rational, irrational. Über die Allgegenwart irrationalen Handelns in Organisationen.* In: Blum, R./ Steiner, M. (Hrsg.) (1984): *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Festgabe zum 65. Geburtstag von Louis Peridon.* Berlin
- National Research Council (Hrsg.) (1988): *The Behavioral and Social Sciences. Achievements and Opportunities.* Washington
- Pettigrew, A. M. (1979): *On Studying Organizational Cultures.* In: *Administrative Science Quarterly* 24, S. 570ff.
- Rammert, W. (1991): *Entstehung und Entwicklung der Technik: Der Stand der Forschung zur Technikgenese in Deutschland.* WZB-dp FS II 91 – 105. Berlin
- Rolf, A. et al. (1990): *Technikleitbilder und Büroarbeit. Zwischen Werkzeugperspektive und globalen Vernetzungen.* Opladen
- Schäfers, B./Köhler, G. (1989): *Leitbilder der Stadtentwicklung. Wandel und jetzige Beurteilung im Expertenurteil.* Pfaffenweiler
- Schein, E. (1983): *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.* In: *Organizational Dynamics*. Summer. S. 13ff.
- Schein, E. (1985): *How Culture Forms, Develops, and Changes.* In: Kilmann, R. u. a. (Hrsg.) (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture.* San Francisco. S. 17ff.
- Trice, H. M./ Belasco, J./ Alutto, J. A. (1969): *The Role of Ceremonials in Organizational Behavior.* In: *Industrial and Labor Relations Review* 23/1, S. 40ff.
- Turner, St. (1977): *Complex Organizations as Savage Tribes.* In: *Journal for the Theory of Social Behavior* 7/1, S. 99ff.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.* Tübingen
- Zweites Memorandum zur Entwicklung des Forschungsfelds und des Forschungsverbunds. *Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung. Sozialwissenschaftliche Technikforschung 1990: Konsolidierung und gezielte Expansion.*