ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Götz, Klaus (Ed.); Löwe, Monika (Ed.); Schuh, Sebastian (Ed.); Szautner, Martina (Ed.)

Book

Cultural Change

Managementkonzepte, No. 4

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Götz, Klaus (Ed.); Löwe, Monika (Ed.); Schuh, Sebastian (Ed.); Szautner, Martina (Ed.) (1999) : Cultural Change, Managementkonzepte, No. 4, ISBN 3-87988-386-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116901

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Managementkonzepte

Band 4

Herausgegeben von Klaus Götz

Klaus Götz
Monika Löwe
Sebastian Schuh
Martina Szautner (Hg.)

Cultural Change

B 305385

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

B 305385

Cultural Change

Managementkonzepte
Band 4

Herausgegeben von Klaus Götz

Klaus Götz, Monika Löwe,
Sebastian Schuh, Martina Szautner (Hg.)

mit Beiträgen von Michael Bangert, Rajan R. Malaviya,
Elisabeth Rohr, Sonja Sackmann, Jürg Schrödl und Reinhold Würth

Cultural Change

343 745 846

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1999

Herausgeber: Univ. Doz. Dr. Klaus Götz
DaimlerChrysler AG, Leiter Managementkonzepte
(Personal Zentrale / Organisations-, Management- und Personalentwicklung)
Universität Klagenfurt
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Cultural Change / Klaus Götz, ... (Hg.). - Mit Beitr. von Michael Bangert ... - München ; Mering : Hampp, 1999
(Managementkonzepte; Bd. 4)
ISBN 3-87988-386-6

Managementkonzepte: ISSN 1436-2988

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering
http://www.hampp.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhalt

Tagungsprogramm 7

Klaus Götz (DaimlerChrysler AG, Stuttgart/Auburn Hills)
Cultural Change – Eine Einführung 11

Sonja Sackmann (Universität der Bundeswehr, München)
Cultural Change
– eigentlich wär's ja ganz einfach ...
... wenn da nicht die Menschen wären 15

Michael Bangert (Diözese Münster)
Was kann der Daimler von der Kirche lernen? 39

Elisabeth Rohr (Universität Marburg)
Cultural Change
– und wie Frauen und Männer darauf reagieren 61

Rajan R. Malaviya (Institut für Wirtschaft- und Politikberatung, Frankfurt)
Achtung vor dem Fremden 87

Jürg Schrödl (Stadtverwaltung Leipzig)
BRD – DDR: Nine Years After 91

Reinhold Würth (Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau)
Kunst, Kultur und Unternehmen – das Beispiel Würth 103

Autorinnen und Autoren 119

Cultural Change

Tagungsprogramm

Kunstwerke von Max Hoffmann / Inszenierung „Opus Consulting Team"

Donnerstag, 10. Dezember 1998

10.00 Begrüßung und Einführung
(Frau Löwe, Herr Dr. Schuh, Herr Dr. Götz)

10.30 Prof. Dr. Sonja **Sackmann** (Universität der Bundeswehr, München)
Cultural Change – eigentlich wär's ja ganz einfach ... wenn da nicht die Menschen wären
(Vortrag und Diskussion)

12.00 Mittagspause

14.30 Dr. Michael **Bangert** (Diözese Münster)
Was kann der Daimler von der Kirche lernen?
(Vortrag und Diskussion)

16.00 Kaffeepause

16.30 Prof. Dr. Elisabeth **Rohr** (Universität Marburg)
Cultural Change – Warum Frauen und Männer jeweils anders darauf reagieren
(Vortrag und Diskussion)

18.00 Abendessen (im Klosterkeller)

19.30 Jazzmusik
Clavigo Lampart und Inflagranti

Freitag, 11. Dezember 1998

9.00 Dr. Rajan R. **Malaviya** (Institut für Wirtschaft- und Politikberatung, Frankfurt)
Achtung vor dem Fremden
(Vortrag und Diskussion)

10.30 Kaffeepause

11.00 Jürg **Schrödl** (Stadtverwaltung Leipzig)
BRD – DDR: Nine Years After
(Vortrag und Diskussion)

12.30 Mittagessen

14.00 Reinhold **Würth** (Vorsitzender des Beirats der Würth-Gruppe, Künzelsau)
Kunst, Kultur und Unternehmen – das Beispiel Würth
(Vortrag und Diskussion)

15.30 Schlusswort

I

... und nannte
das Licht
Tag und die
Finsternis
Nacht.
Da ward aus
Abend und
Morgen
der erste
Tag.

(1. Mose 1)

Klaus Götz

Cultural Change – Eine Einführung

Wir dürfen mit dem Symposium, entgegen verbreiteter Erwartungshaltungen, nicht den Anspruch erheben, Definitionen und „Patentrezepte" zu Kultur und Veränderung zur Verfügung zu stellen. Ziel ist vielmehr die Auseinandersetzung mit verschiedenen Modellen und Gedanken zu dieser Thematik, die uns von Personen präsentiert werden, die aus sehr unterschiedlichen Organisationen bzw. Kontexten kommen.

Würde man die Anzahl der zu den Themen „Kultur" und „Veränderung" veröffentlichten Bücher als Indikator für die Existenz nehmen, so müsste die Kultur eines Unternehmens und deren Veränderung an jedem Ort und zu jeder Zeit auffindbar sein. Kultur und Mensch werden in regelmäßiger Unregelmäßigkeit in Organisationen und im Management neu entdeckt. Begibt man sich aber auf die Reise durch die Organisation so könnte uns bei genauerem Hinsehen aber vielleicht die Frage „Unternehmenskultur – wo bist du?" begleiten.

Das Wort „Kultur" ist erstaunlicherweise in dem uns wohlbekannten Duden zunächst gar nicht zu finden, vielmehr stolpert man(n) und Frau über die Wörter „Kult" (Verehrung; Form der Religionsausübung), „Kultfigur" und den „Kultfilm" (von einem bestimmten Publikum als besonders eindrucksvoll beurteilter und immer wieder angesehener Film). Zu Kultur finden sich bis auf den weiblichen Artikel „die" keine weiteren Erläuterungen. Der Laie stellt also fest, dass, zumindest was die deutsche Rechtschreibung betrifft, Kultur *weiblich* ist. Etwas reisserischer wird es dann im Duden mit den Erläuterungen zu dem „Kulturbanausen", dem „Kulturkampf", der „Kulturkritik", der „Kulturlosigkeit" und schließlich dem „Kulturministerium".

Traditionell wurde Kultur und Veränderung ausserhalb des Menschen lokalisiert; man ging davon aus, dass die Organisationsstruktur gegeben ist. Heute vertritt man die Auffassung, dass Individuen die Struktur schaffen und stetig reproduzieren. Gleichzeitig ermöglicht und begrenzt die Organisation in der wir arbeiten das Handeln von Menschen. Sie setzt sich zusammen aus Regeln, Normen, Werten und Ressourcen.

Welche „mentalen Modelle", d. h. welche tief verwurzelten Annahmen über die Welt, können nun aber den organisationalen Veränderungen zu Grunde liegen und wie können diese zu einem gemeinsam getragenen Kulturgut werden? Kann eine Organisation, um innovationsfähig zu sein, überhaupt ohne die prinzipielle Bereitschaft zur An- und Übernahme anderer Kulturgüter lebensfähig sein?

Allen Sonntagsreden zum Trotz sind die Kulturen der Unternehmen von Widersprüchen gekennzeichnet. Der Mensch als Mitglied der Organisation erlebt sich in permanenten Aushandlungsprozessen der Vereinbarkeit von: Beruf und Familie, Macht und Ohnmacht, Leben und „gelebt-werden", Veränderung und Bewahrung, Wachstum und Tod. Das Management muss, um handlungsfähig zu werden oder zu bleiben, diese Widersprüche realisieren. Leugnung, Schuldzuschreibung und Aktionismus werden unter dieser Prämisse zu antiquierten Managementmodellen, die nur kurzfristige Erfolge nach sich ziehen können. „Veränderung braucht Beständigkeit", Kultur entwickelt sich und kann nicht per Dekret verordnet werden. Die Begleitung dieses Prozesses und der Wille zur Mitgestaltung muss aber Aufgabe von uns allen sein. Wohin uns der Wandel letztlich führen wird kann aber nicht beantwortet werden.

Der Prozess unserer Vorbereitung war sicherlich auch geprägt von der Fusion von Daimler und Chrysler. Vor diesem und anderen Hintergründen haben wir uns Gedanken über die Gestaltung eine Symposiums gemacht. Wir sind auf unterschiedliche Aspekte, Begriffe und Wortspiele gestoßen z. B. Vision, Identifikation, Sinn, Kultur, Macht, Werte, Zeit, Alter, Fusionen, Wachstum etc. Als mögliche Titel haben wir u. a. „Im Schatten des Wachstums", „Wachstum zwischen Fusion und Illusion" oder „Zwischen Fusion und Konfusion" diskutiert.

„Kultur" und „Veränderung" war dabei die übergreifende Klammer des Brainstormings und die Fusion von beidem ergab den Titel des Symposiums „Cultural Change".

II

Die Menschen
immer sind es
die Menschen
Du weißt
ihr Herz
ist ein kleiner Stern
der die Erde
beleuchtet

(Rose Ausländer)

Sonja A. Sackmann

Culture Change –
eigentlich wär's ja ganz einfach ...
... wenn da nicht die Menschen wären!

1 Einführung

Kulturwandel ist wieder gefragt. Hierbei ist nicht der sozio-kulturelle Bereich gemeint, sondern ein Kulturwandel im Kontext von Organisationen. Nachdem die Begeisterung für Unternehmenskultur und ihren Wandel Anfang der 90er Jahre wieder abebbte und von den Beratungs- und Veränderungswellen des Lean Management und Reengineering abgelöst wurde, bleibt Unbehagen. Die gewünschten Erfolge haben sich bei diesen Maßnahmen nicht immer eingestellt. Leider führt das Herausstreichen hierarchischer Ebenen nicht automatisch zu einer Neuorientierung. Auch eine Veränderung organisatorischer Abläufe in Richtung Prozessorientierung schafft nicht automatisch mehr Kundenorientierung. So zeigt die Studie von Scott-Morgan (1995), dass ca. 70-75% der durchgeführten Reengineering-Projekte nicht die gewünschten Effekte gebracht haben. Nach den Untersuchungen des Autors vor allem deshalb, weil bei diesen Veränderungsprogrammen nicht ausreichend die „geheimen Spielregeln" von Organisationen berücksichtigt wurden, die sogenannten „weichen" Faktoren in Unternehmen, die das Zusammenspiel der Menschen charakterisieren.

Auch die anhaltende Welle strategischer Allianzen, die mit dem Ziel gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit durchgeführt werden, sucht nach Hilfe im Bereich Culture Change. So zeigen Beispiele aus der Vergangenheit und der Gegenwart, dass die gewünschten (meist Synergie-) Effekte nur wirklich dann zum Tragen kommen, wenn auch die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zueinander finden. Das Resultat ist hierbei nicht immer erfolgreich, wie z.B. die Zusammenschlüsse von VW und Ford, GM und EDS, oder eventuell auch Siemens-Nixdorf zeigen (siehe auch Buono & Bodwitch 1989). Auf alle Fälle brauchen solche Prozesse Zeit, wie die Beispiele Ciba-Geigy, Novartis oder

DaimlerChrysler zeigen. Gemäß den Aussagen von Herrn Schrempp läuft im Fall DaimlerChrysler alles wie geplant - doch braucht das Zusammenwachsen der Kulturen seiner Meinung nach noch ca. 5 Jahre (Bericht in der Financial Times am 1.4.1999). Wobei nicht immer ganz klar ist, was sich wie, in welche Richtung bzw. wer sich an wen anpasst bzw. kulturell verändert oder verändert wird.

An Ratschlägen zum Kulturwandel mangelt es nicht. So gibt es inzwischen mehrere Publikationen zum Thema wie auch mehr oder weniger durchdachte Angebote im Beratungsbereich. Alle zeigen in der Regel ein gezieltes, systematisches Vorgehen zum geplanten Culture Change auf. Dabei suggerieren sie den Hilfesuchenden, dass sich bei Durchführung der empfohlenen Maßnahmen und Einhalten der vorgeschriebenen Vorgehensweise die gewünschten Resultate einstellen. Doch leider funktionieren Organisationen nicht so rational und auch nicht so mechanistisch wie auf dem Papier dargestellt und wie von Managern und Beratern gleichermaßen gewünscht und auch häufig angenommen. Organisationen folgen ihren eigenen gewachsenen Gesetzen und „geheimen Spielregeln". Kommt man an diese nicht heran, dann mögen sich zwar Organigramme und die Rhetorik ändern, an der eigentlichen Denk- und Arbeitsweise, ändert sich aber gar nichts. Das Reengineering, der Wandel wird an der Oberfläche betrieben, ohne wirklich etwas geändert zu haben (Sackmann 1995). Dabei nehmen die neu geschaffenen Organigramme und Sprachschöpfungen häufig noch Alibifunktion für den geplanten Wandel ein - man demonstriert sicht- und hörbar, dass sich ja etwas getan hat!

Diese Ausführungen hier wollen einen Beitrag zum Culture Change unter Berücksichtigung des menschlichen Systems Organisation leisten. Hierfür wollen wir zunächst darlegen, was wir unter „Kultur" im Kontext von Organisationen verstehen und auf die Probleme im Umgang mit Veränderungen generell eingehen, bevor die Implikationen für Culture Change im Kontext von Organisationen diskutiert werden.

2 Die Bedeutung von Kultur im Kontext von Organisationen

Der Begriff „Kultur" wurde aus der Kulturanthropologie in die Management- bzw. deutsche Betriebswirtschaftslehre importiert und damit auch die Vielfalt der Definitionen und Verständnisse, ohne i. d. R. ihre Übertragbarkeit auf den Kontext von Organisationen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (für eine ausführlichere Diskussion hierzu siehe Sackmann 1989, Sackmann 1991a). Unter Berücksichtigung einer solchen Anpassung wollen wir hier Kultur im Kontext von Organisationen definieren als

> „die von einer *Gruppe* gehaltenen *grundlegenden Überzeugungen*, die das *Denken, Fühlen und Handeln* der Gruppenmitglieder *maßgeblich beeinflussen* und die für die Gruppe insgesamt typisch sind."

Diese Definition beinhaltet einige Aussagen (*kursiv*), deren Implikationen für das Phänomen Kultur im Organisationskontext nachfolgend dargelegt werden.

a) Gruppe. Kultur ist ein kollektives, kein individuelles Phänomen. D. h. die Kultur eines Unternehmens kann nicht an einer einzigen Person festgemacht werden, wenn auch Führungskräften in Arbeitsorganisationen bei der Kulturgestaltung und -veränderung eine besondere Rolle zukommt. Die Kultur eines Unternehmens erkennt man erst in ihrer Verankerung im Kollektiv. Die Frage ist hierbei nur, wieviele Kollektive bzw. Gruppen es in einem Unternehmen gibt, die eine eigene Subkultur darstellen, d. h. sich selbst gegenüber „den anderen" abgrenzen. Je größer eine Organisation ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit der Subkulturbildung, die in ihrer Gesamtheit die (Gesamt-) Unternehmenskultur ausmachen. Per se ist dies weder gut noch schlecht, es kommt darauf an, wie diese Subkulturen zueinander stehen und welche Art von grundlegenden Überzeugungen sie vertreten. Subkulturen können ganz unabhängig voneinander existieren, wie dies z.B. im Fall von Einzelunternehmen einer Holding auch ganz sinnvoll ist. Subkulturen können sich sinnvoll ergänzen, wie z. B. bei einer funktionalen Arbeitsteilung. Hierbei ist die Frage, wie gut die „Naht-" bzw. „Kontaktstellen" zwischen den Abteilungen bzw. Funktionen funktionieren. Subkulturen können aber auch gegeneinander agieren, wobei viele Reibungs- und Energieverluste entstehen. Dies kann bei einer funktional gegliederten Organisation im Falle nicht funktionierender Kontaktstellen passieren (siehe z. B. Sackmann 1992a), es können aber auch Gegenkulturen

entstehen (Martin & Siehl 1983), die gar in gegenseitiger Aufreibung resultieren können.

Will man die Kultur eines Unternehmens verstehen und geplant verändern, müssen daher zunächst die existierenden Subkulturen und ihr Zusammenspiel aufgedeckt werden.

b) Grundlegende Überzeugungen. Der Kern einer Unternehmenskultur, ihre Essenz, besteht aus grundlegenden Überzeugungen. Diese grundlegenden Überzeugungen existieren in den Köpfen der Menschen, d. h. sie sind leider nicht direkt beobachtbar, sondern können nur indirekt erschlossen werden. Manifestationen der Kultur wie die von Menschen geschaffenen Artefakte, das verbale und non-verbale Verhalten können zwar zur Erschließung einer Unternehmenskultur herangezogen werden. Ihre eigentliche Bedeutung wird aber erst über die Kenntnis dieser grundlegenden Überzeugungen klar (Sackmann 1991b). So lassen sich in verschiedenen Unternehmen die gleichen Dinge wie auch das gleiche Verhalten beobachten, deren Bedeutung jedoch ganz unterschiedlich sein kann. Außerdem können unterschiedliche Verhaltensweisen gleiches bedeuten (Sackmann 1991b, Sackmann 1992a). Der „kulturelle Eisberg" eines Unternehmens zeigt diese Problematik auf: Das eigentlich Wichtige liegt unter der Oberfläche und ist nicht direkt sichtbar bzw. Erschliessbar.

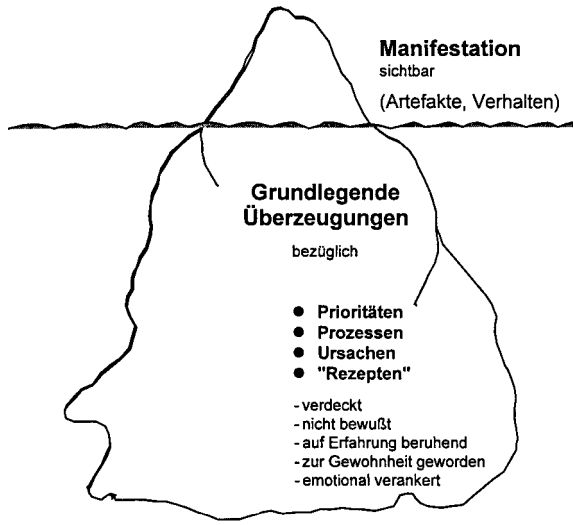


Abb. 1: Der kulturelle Eisberg

Die grundlegenden Überzeugungen können auch mit einer kollektiven Wissensbasis verglichen werden, die aus lexikalischem Wissen, aus Prozesswissen aus axiomatischem Wissen und aus Rezeptwissen besteht, wobei Prioritäten quer über die vier verschiedenen Wissensbasen gelagert sind. Diese grundlegenden Überzeugungen sind verdeckt, in ihrer gewohnheitsmäßigen Anwendung sind sie ihren Benutzern nicht mehr bewusst. Sie basieren auf Erfahrungen, die in der Auseinandersetzung mit den internen und externen Problemen entstanden sind und im Laufe ihres Gebrauchs emotional verankert werden.

c) Beeinflussen das Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich. Diese grundlegenden Überzeugungen dienen als eine Art kognitive Landkarte, die ihren Benutzern zur Orientierung dient. Sie hilft, bei der Informationsselektion, -aufnahme und -verarbeitung Wichtiges von Unwichtigem, „Richtiges" gemäß Kultur von „Falschem" zu trennen. In ihrem Gebrauch werden diese grundlegenden Überzeugungen mit Gefühlen belegt - Vertrautes und Gewohntes wird angenehmer, „richtiger", „besser". Sind diese Gefühle einmal entstanden, halten sie die entsprechenden grundlegenden Überzeugungen auch aufrecht.

Die grundlegenden Überzeugungen führen zu spezifischem verbalen und nonverbalen Verhalten, das sich über kontinuierliche Anwendung und Erfolgsrückkoppelungen verstärkt. Zum verbalen Verhalten gehören der spezifische Jargon, die spezielle Art von Humor in einem Unternehmen sowie auch die Geschichten, die immer wieder erzählt werden und grundlegende Probleme ansprechen (Martin et al., 1985). Zum nonverbalen Verhalten gehören die Art und Weise des Umgangs miteinander, Entscheidungsprozesse, Arbeitsprozess, die Art der Wissenser- und vermittlung wie auch der Umgang mit Veränderungen, die spezifische Zeitauffassung, Riten, Rituale und Feiern. Auch hier verstärkt das per Kultur definierte „richtige" Verhalten, wenn es einmal herausgebildet ist, die grundlegenden Überzeugungen. Diese beeinflussenden und in der Rückkoppelung wieder systemerhaltenden Komponenten sind in Abb. 2 dargestellt. Auch die Artefakte wie Dokumente, Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Produkte, Raumgestaltung und -aufteilung, Statussymbole und Kleidung werden zunächst als kulturangemessen definiert und wirken dann - wenn einmal existent - systemerhaltend.

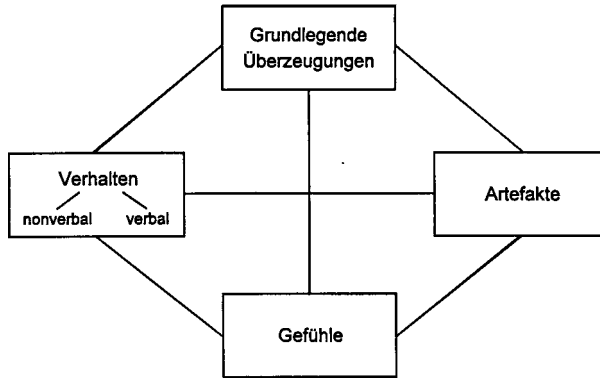


Abb. 2: Die wesentlichen Komponenten von Kultur im Unternehmenskontext

Die obigen Ausführungen zeigen auf, dass die spezifische Kultur in einem Unternehmen verhaltenssteuernd wie auch systemerhaltend wirkt und dabei noch emotional positiv belegt und verankert ist - ein dreifaches Problem für geplante Veränderungsprozesse. Dies bedeutet, dass man bei geplantem Culture Change zunächst

- die nur indirekt erschließbaren grundlegenden Überzeugungen für jede Subkultur aufdecken muss,
- das Zusammenspiel der Subkulturen verstehen sollte,
- die sich gegenseitig stabilisierenden Komponenten verstehen und diese Stabilisierung aufbrechen muss, um wirkliche Veränderungen zu bewirken.

Bevor diese Überlegungen in Culture Change Empfehlungen münden, wollen wir zunächst „Veränderung“ mit ihren Implikationen diskutieren.

3 Was bedeutet „Change“ im Kontext von Organisationen?

Auch das Thema Veränderung an und für sich hat nicht nur in den letzten Jahren eine Faszination ausgelöst - speziell bei Führungskräften. Hierbei sind im Kontext von Kulturwandel grundsätzlich zwei Aspekte relevant:

1. das grundlegende Verständnis von Veränderung und
2. der Umgang mit Veränderung(en).

Beide werden nachfolgend näher betrachtet.

3.1 Das grundlegende Verständnis von Veränderung

Geplante Veränderungen lassen sich prinzipiell auf einem Kontinuum lokalisieren, das von „inkrementellen Veränderungen“ bis hin zu „Quantumsveränderungen“ reicht (z. B. Nadler 1983). Inkrementelle Veränderungen betreffen nur ausgewählte organisatorische Aspekte und Ebenen, wie z.B. Entscheidungsprozesse auf der oberen Ebene. D.h. sie sind partiell und erfolgen im Rahmen bestehender Strategien, Strukturen und der bestehenden Kultur. Gemäß Argyris und Schön (1978) erfolgt ein „Single loop learning“ - ganz konkrete Probleme werden gelöst, doch im Problemlösungsprozess werden keine Problemlösungskompetenzen aufgebaut, um in Zukunft mit ähnlichen Problemen wirksamer umgehen zu können.

Im Gegensatz dazu sind Quantumsveränderungen dazu angelegt, eine Organisation grundlegend zu verändern. Sie umfassen daher mehrere Dimensionen und mehrere hierarchische Ebenen einer Organisation. I. d. R. sind in einem solchen Veränderungsprozess die Unternehmensstrategie, organisatorische Strukturen und Prozesse, Managementsysteme wie auch die Unternehmenskultur maßgeblich betroffen. So fordert Burke (1982), dass ein wirklicher Wandel immer auch einen Wandel der Organisationskultur voraussetzt bzw. beinhaltet. Nach Argyris und Schön (1978) resultieren Quantumsveränderungen in einem „Double loop learning“, bei dem zusätzlich zur konkreten Problemlösung Kompetenzen im System aufgebaut werden, um mit ähnlichen Problemen künftig wirksam umgehen zu können.

Doch wie können solche Quantumsveränderungen erreicht werden? Hierfür sind Kenntnisse im Umgang mit Veränderungen wichtig, denn bei einer solchen Veränderung sind nicht nur die meisten „Dimensionen" eines Unternehmens betroffen, sondern auch jede einzelne Person - und dies nicht nur oberflächlich, sondern es braucht bei jedem ein fundamentales Hinterfragen und ein Sich-in-Frage-Stellen.

3.2 Der Umgang mit Veränderungen

Der Umgang mit Veränderungen lässt sich durch zwei Phänomene charakterisieren:

- In unserem - speziell deutschsprachigen - Kulturkreis scheinen sich die Menschen mit Wandel etwas schwer zu tun.
- Veränderung beinhaltet nicht nur „etwas Neues" tun, sondern gleichzeitig auch etwas Gewohntes zu verlernen - und das betrifft *jedes* Organisationsmitglied.

3.2.1 Die Schwierigkeit im Umgang mit Veränderungen

„Nichts ist so beständig wie der Wandel" – trotzdem bereitet es uns häufig Schwierigkeiten, Dinge anders zu tun. In sämtlichen Lebensbereichen sind Veränderungsprozesse an der Tagesordnung, sei es das eigene Älterwerden oder das unserer Kollegen, Familienmitglieder wie auch unserer Gebrauchsgegenstände, z.B. unser Auto. Die Natur verändert sich ständig, unsere Städtebilder... die eigentliche Konstante im Leben ist der Wandel.

Leider begünstigt das spezielle Schul- und Ausbildungssystem im deutschsprachigen Raum - bei manch anderen Vorzügen - nicht gerade eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen. Nach wie vor sind diese Sozialisationssysteme darauf ausgelegt, den Beruf fürs Leben zu lernen und das Lernen mit dem Erwerb eines Diploms bzw. eines Berufsabschlusses vermeintlich abzuschließen. Hat man sich nicht rechtzeitig für einen bestimmten Schultyp und einen bestimmten Ausbildungspfad entschieden, braucht es enorme Anstrengungen, sich anders oder neu zu orientieren. Bringt man die Anstrengungen eines Schulwechsels von der Haupt- auf die Realschule oder das Gymnasium auf sich oder ringt man sich durch, das Abitur oder Studium auf dem zweiten

Bildungsweg zu machen, haftet einem zudem das Stigma des „Second best" an.

Im Lebensalter von 10 Jahren muss man sich eigentlich entscheiden, ob man später studieren will. Hat man sich für ein Studium entschieden, muss man sich in Deutschland i. d. R. mindestens 5 Jahre mit einem Fachgebiet intensiv auseinandersetzen, um einen Abschluss zu bekommen und diese Fachgebiete sind mit wenigen Ausnahmen nicht sehr interdisziplinär ausgelegt. Hat man sich für eine Lehre entschieden, bringt einem diese nur etwas, wenn man auch einen Abschluss nachweisen kann - eine Auseinandersetzung mit dem Fachgebiet von ca. 3 Jahren.

Diese auf Stabilität und fachliche Kontinuität ausgelegten Schul- und Ausbildungssysteme führen durch ihre lange Sozialisationszeit innerhalb eines Fachbereiches oder einer Profession zu einer korrespondierenden Sicht- und Einstellungsweise, die Veränderungen benachteiligen und eventuell sogar negativ belegen. So wird ein häufiger Stellenwechsel nach 2 bis 3 Jahren Verweildauer in einer Position auch heute noch tendenziell negativ interpretiert i. S. eines „Job hoppers".

Im Vergleich dazu begünstigen andere Länder mit anderen Schul- und Ausbildungssystemen, wie z.B. die USA, den Wandel. Diese Sozialisationssysteme sind durchlässiger und fördern vor allem Veränderungen - auch persönliche. Ausbildungsabschnitte sind auf kleinere Zeitabschnitte festgelegt und eine fachliche Neuorientierung in einem nächsten Ausbildungsabschnitt ist eher die Regel. So wird nach einem Bachelorabschluss i. d. R. eine Praxisphase durchlaufen. Danach entscheiden sich die praxiserfahrenen Studenten für einen Master, der selten im gleichen Fachgebiet wie der Bachelorabschluss erfolgt. Nach einer weiteren Praxisphase kann es durchaus sein, dass ein Vierzigjähriger nochmals die Universität besucht, um durch ein PhD Studium eine Reflexionsphase einzubauen.

Dies führt dazu, dass ein Amerikaner im Laufe seines Berufslebens mehrere Karrieren durchläuft - eine Vorstellung, die in Deutschland (noch) recht fremd ist. Ein zu langer Verbleib in einer Position (ca. mehr als 3 Jahre) wird in den USA auch eher negativ ausgelegt - die Person hat zuwenig „Drive". Ein amerikanischer CEO, der das in Deutschland aufgekaufte Unternehmen führte, drückte seine Eindrücke nach einem halben Jahr folgendermaßen aus: „I finally understand the difference. We Americans love change - the Germans hate it".
Aus diesen Ausführungen folgt, dass wir in unserem zumindest deutschsprachigen Kulturkreis durch (Aus- und Weiterbildungs-) systembedingte Soziali-

sation eine nicht so günstige Ausgangslage gegenüber dem Umgang mit Veränderungen haben. Diese schlechten Voraussetzungen werden durch eine weitere, sehr menschliche Komponente verstärkt:

3.2.2 Veränderung beinhaltet nicht nur „etwas Neues" tun, sondern gleichzeitig auch, etwas Gewohntes zu verlernen

Veränderungen werden i. d. R. mit Neuem assoziiert. Veränderungen im Erwachsenenalter bedeuten aber leider nicht nur, etwas Neues tun, sondern meist auch liebgewonnene - da vertraute - oder gar „eingefleischte" Gewohnheiten und Routinen zu verlernen. Vor allem ist es das Verlernen, das bei Veränderungsprozessen wegen der „Macht der Gewohnheit" das Leben des Neuen so schwierig macht. Die Lerntheorie lehrt uns, dass eine Veränderung umso schwieriger ist, je stärker die alten Routinen sind, die auch Wahrnehmung, Denken und Handeln betreffen. Daher muss zum einen die Auftretenswahrscheinlichkeit der alten Verhaltensweisen reduziert und zum anderen die Auftretenswahrscheinlichkeit des neuen, gewünschten Verhaltens erhöht werden.

Gesamthaft kann ein Veränderungsprozess mit 7 kritischen Phasen beschrieben werden, wie die nachfolgende Veränderungskurve zeigt:

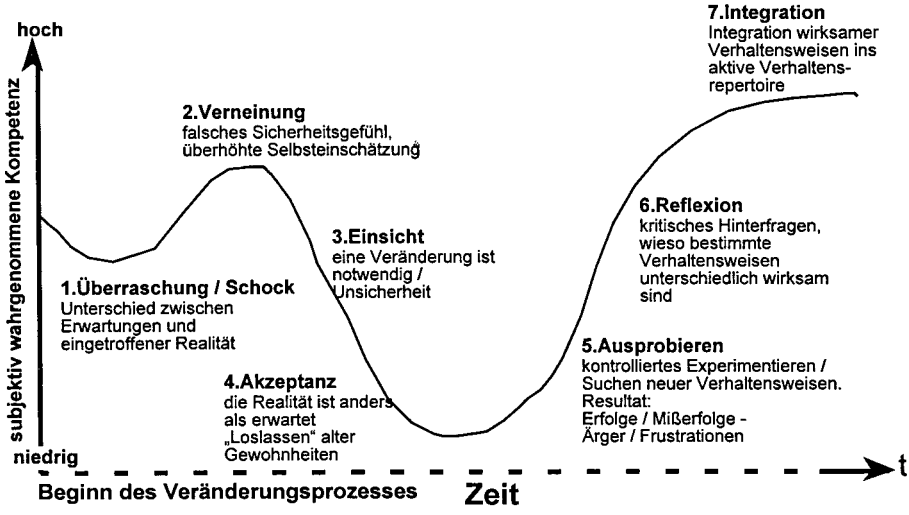


Abb. 3: Die sieben kritischen Phasen in einem Veränderungsprozess

Zu Beginn einer Veränderung ist die *Überraschung*, sich in der neuen Situation zu befinden, um so größer und schockähnlicher, je größer die Diskrepanz zwischen Erwartungen und eingetroffener Realität ist. Da dies verunsichert, beruft man sich automatisch auf das, was man gut kann - doch dies ist ein Blick in die Vergangenheit und letztendlich eine *Verneinung* der neuen Gegebenheiten. Es kommt ein falsches Sicherheitsgefühl auf. Eine überhöhte Selbsteinschätzung erfolgt, die der neuen Situation nicht angemessen ist - doch man fühlt sich persönlich besser. Diese subjektive Wahrnehmung kann im Extremfall zur persönlichen Einkapselung und Abkapselung von der Umwelt kommen. Veränderungen sind blockiert. Nur die *Einsicht*, dass in der neuen Situation eine Veränderung notwendig ist, bringt einen aus der Verneinungsphase. Dies ist allerdings mit steigender persönlicher Verunsicherung verbunden, und daher ist die Gefahr groß, dass ein Zurückpendeln in die Verneinung erfolgt.

Doch nur über Einsicht und letztendlich *Akzeptanz*, dass die neue Situation auch neues Verhalten und Denken erfordert, kann ein Veränderungsprozess auch tatsächlich erfolgen. Die große Schwierigkeit in der Akzeptanzphase besteht darin, dass man noch nicht weiß, was man eigentlich tun soll, d. h. noch keine neuen Routinen bestehen, andererseits man aber liebgewonnene Gewohnheiten loslassen muss. Dies bedeutet, dass man zwischen den Realitäten alt und neu hängt - ohne festen Boden unter den Füßen zu haben. Die Verunsicherung ist in dieser Phase am größten, und damit ist auch gleichzeitig die subjektiv wahrgenommene Kompetenz am geringsten. Daher ist in dieser Phase die Wahrscheinlichkeit groß, zurück in die Verneinungsphase zu pendeln. Doch nur ein Aushalten dieser Unsicherheiten, nur ein Akzeptieren dieses „Tals der Tränen" und sein Erleben und Durchlaufen bis hin zum *Ausprobieren* neuer Verhaltensweisen bringt einen in einem Veränderungsprozess weiter.

Dieses Ausprobieren sollte jedoch kein wilder Aktionismus sondern vielmehr ein kontrolliertes Experimentieren sein, bei dem gezielt neue Aktionen ausprobiert und deren Wirksamkeit dann in kritischer *Reflexion* überprüft werden. Die Gefahr in der Phase des Experimentierens besteht darin, dass die Erwartungen zu hoch sind und das erste nicht richtige Gelingen die Bestätigung dafür gibt, dass die alten Vorgehensweisen doch besser waren. Hier braucht es Geduld mit sich selbst und von den anderen, da die Ergebnisse des Ausprobierens nicht gleich den gewohnten Qualitätserwartungen entsprechen werden. Zudem ist ein Sparring-Partner gefragt, der zum einen Mut zuspricht und somit unterstützt, aber auch in der Reflexionsphase durch kritisches Feedback einem einen Spiegel vorhält. Nur so können neue Verhaltensweisen bei Bedarf noch angepasst und ins neue Verhaltensrepertoire übernommen werden (siehe z. B. Sackmann 1992b, Clarke 1994).

Bei einer radikalen Veränderung wie dem Quantumschange muss *jedes* betroffene Organisationsmitglied diese Phasen durchlaufen mit der entsprechenden persönlichen und organisationalen Destabilisierung während der Verlern- (Akzeptanz) und Neulern- (Ausprobier-) Phase. Aufgrund der z. T. starken persönlichen Betroffenheit und dem Gefühl, die Dinge nicht mehr im Griff zu haben, ist es menschlich durchaus verständlich, dass man lieber in der Verneinungsphase mit einem höheren Kompetenzgefühl verharrt und nur die Rhetorik entsprechend der neuen, gewünschten Realität anpasst. Doch dies ist kein wirklicher Culture Change.

Die Implikationen aus den obigen Ausführungen für Culture Change wollen wir nun abschließend diskutieren.

4 Einige Implikationen für „Culture Change" im Kontext von Organisationen

Die Implikationen aus der Diskussion über Kultur im Kontext von Organisationen sowie über Veränderungen und speziell den Umgang mit Veränderungen für Culture Change lassen sich in den folgenden vier Kernaussagen zusammenfassen:

a) Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die - auch sich - ändern müssen.
b) Verhaltensänderungen alleine reichen für einen Culture Change nicht aus - auch das Umfeld muss geändert werden.
c) Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt.
d) Die Radikalität bestimmt die Geschwindigkeit des Culture Change.

Der Inhalt dieser vier Kernaussagen wird im folgenden eingehender beleuchtet.

a) Es sind immer Menschen bzw. Gruppen von Menschen, die - auch sich - ändern müssen

In dieser Kernaussage stecken zwei verschiedene Aspekte: das *Wer* sich ändern muss und das *Wie*. Was das Wer betrifft, so wird die Kultur eines Unternehmens von Menschen geprägt wie auch gestaltet. Jedes Organisationsmitglied ist

Kulturträger wie auch Kulturpräger. Daher fängt Culture Change mit den Menschen an und hört bei den Menschen auf. Diese Menschen folgen den Gesetzmäßigkeiten menschlicher Systeme und nicht denen deterministischer Systeme (siehe z. B. Boulding 1968, Buckley 1968, Tannenbaum et al. 1985, Morgan 1997).

Beim Culture Change kommt jedoch Führungskräften aufgrund des Charakters von Arbeitsorganisationen eine besondere Rolle (siehe z. B. Sackmann 1991a, Sackmann 1990, Schein 1986). Zum einen gibt es in Arbeitsorganisationen Konditionen, zu denen eine Person unter Vertrag genommen wird, d. h. es existiert eine vertraglich geregelte Austauschbeziehung, die definiert, was auf seiten des Arbeitnehmers mit dem Arbeitgeber getauscht wird. D. h. jede Form der Arbeitsbeziehung ist konditional. In professionell geführten Großunternehmen enthält diese Tauschbeziehung im Kern die Komponenten Arbeitskraft gegen Entlohnung. Bei klassischen Familienunternehmen spielt(e) zudem Loyalität noch eine große Rolle, was zu einer anderen Form von Beziehung zum Unternehmen führt.

Zudem bestehen Arbeitsorganisationen aus Hierarchien - auch wenn diese noch so flach sind. In hierarchisch gegliederten Organisationen orientieren sich Mitglieder in ihrem Tun zunächst immer am unmittelbaren Vorgesetzten. Dieser lebt ihnen vor, was wichtig ist und was nicht, welche Prioritäten gesetzt werden müssen, was man tun muss, um als guter Mitarbeiter zu gelten, was man unterlassen sollte, um negativ sanktioniert zu werden etc. Der Vorgesetzte ist Rollenmodell und dadurch hat er, wie die soziale Lerntheorie darlegt, einen großen Einfluss auf seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (siehe z. B. Bandura 1979). Durch subtile Prozesse eignen sich die Mitarbeiter über Beobachtungs- und Nachahmungsprozesse allmählich dem Vorgesetzten ähnliches Verhalten an. Dieser Modellingeffekt wird durch den konditionalen Charakter von Organisationen noch verstärkt - wollen Mitarbeiter Karriere in diesem Unternehmen machen, werden sie sich besonders an den „Vorbildern" in Schlüsselpositionen orientierten. Dies bedeutet, dass ein Culture Change speziell bei den Führungskräften und hier besonders bei jenen in Schlüsselpositionen ansetzen muss. Leben diese Führungskräfte die neue, gewünschte Realität vor und wenn ja, wie gut leben sie diese vor? Falls sie diese gewünschte Realität nicht vorleben, können sie entlassen oder versetzt werden, um ihnen die Einflussbasis zu entziehen, oder müssen sich einem Veränderungsprozess unterziehen?

Zusätzlich zur Einzelperson und speziell zur Führungskraft spielt die *kollektive* Verankerung von Kultur eine wichtige Rolle. Hierbei ist sowohl Anzahl wie auch ihre Subkultur-interne Dynamik und die Dynamik zwischen den einzelnen Subkulturen von Bedeutung (siehe z. B. Sackmann 1991a, Sackmann 1992a,

Sackmann 1997, Trice & Beyer 1993). Wieviele solcher Kollektive, d. h. Subkulturen gibt es? Welche grundlegenden Überzeugungen leben sie? Wie stehen sie zueinander? Braucht es noch alle? Gibt es für die neue, gewünschte Realität auch genügend kulturelle Varietät, d.h. sind alle notwendigen Subkulturen vorhanden?

Was das *Wie* des Umgangs mit Culture Change bei den Menschen betrifft, können wir direkt auf die oben aufgeführte Veränderungskurve verweisen. Vor allem ist hier wichtig zu berücksichtigen, dass Culture Change nicht „out there" bei allen anderen erfolgen muss, sondern bei *jeder* einzelnen Person, die noch nicht voll und ganz die neue Realität verkörpert und vorlebt - und das dürfte nicht der Fall sein, denn sonst bräuchte es keinen Culture Change. Kulturwandel geht wegen seiner grundlegenden Neuorientierung unter die Haut. Er betrifft persönlich, er verunsichert - meist nicht nur ein bisschen, sondern total. Doch ohne das Durchlaufen und Durchleben des „Tals der Tränen" und das zunächst unsichere Experimentieren mit neuen Denk- und Verhaltensweisen wird kein „Aha"-Erlebnis erfolgen, kein wirklicher Kulturwandel resultieren - ein Aspekt, der bei vielen klassischen Reengineering Programmen vergessen bzw. nicht berücksichtigt wird.

b) Verhaltensänderungen alleine reichen für einen Culture Change nicht aus - auch das Umfeld muss geändert werden

Solche persönlichen und kollektiven Veränderungen im Denken, Handeln und letztendlich auch im Fühlen sind zwar notwendig für einen Culture Change, sie reichen aber leider nicht aus. Das Arbeits- und Wirkungsumfeld muss ebenfalls geändert werden. Hierzu gehören eine Berücksichtigung der *Unternehmensstrategie*, die *Unternehmensstrukturen und -prozesse* wie auch die *Managementsysteme*.

Unternehmensstrategie

Aufgrund der Konditionalität von Arbeitsorganisationen sollte sich ein Culture Change an der Soll-Strategie für ein Unternehmen orientieren. D. h. die Gesamtorientierung des Unternehmens bildet eine Leitlinie für die gewünschte kulturelle Realität und ist damit richtungsweisend für Führungskräfte und Mitarbeiter. Inwieweit die entwickelte Soll-Strategie für das Unternehmen in seinem relevanten Umfeld auch angemessen ist, sprengt den Fokus dieses Papers.

Wichtig für einen Culture Change ist, dass diese Soll-Strategie auch entsprechend kommuniziert wird, sodass sie den Führungskräften und Organisationsmitgliedern auch bekannt und klar ist.

Inwiefern diese Soll-Strategie tatsächlich realisiert wird, hängt maßgeblich von der Art und Ausgestaltung der Unternehmenskultur ab. Je größer die Diskrepanz zwischen Soll-Strategie und Ist-Kultur, desto schwieriger, langwieriger und auch unrealistischer wird ein Culture Change und damit die Realisierung der Soll-Strategie (siehe z. B. Greipel 1988, Kobi & Wüthrich 1986).

Unternehmensstrukturen und Prozesse

Plakativ lässt sich sagen, dass „gute Strukturen" gutes Verhalten fördern und „schlechte Strukturen" schlechtes Verhalten. Die spezifischen Organisationsmitglieder, ihre grundlegenden Überzeugungen, die sich in ihrer Wahrnehmung, im Denken, Fühlen und Handeln manifestieren sowie das spezifische Design einer Organisation, ihre Aufbau- und Ablaufstrukturen bzw. ihre Prozesse bilden die beiden grundlegenden und richtungsweisenden und damit auch rahmengebenden Bausteine einer Unternehmenskultur (Sackmann 1991a). So fördern zum Beispiel hierarchische Strukturen ein Absicherungsverhalten und das Verschieben von Verantwortung von Ebene zu Ebene nach oben. Dezentrale Strukturen fördern eher ein unternehmerisches Denken und Handeln mit einem großen Ausmaß an Eigenverantwortung und Eigeninitiative aufgrund der größeren Freiräume. Als Beispiel hierfür kann die Firma GORE aufgeführt werden mit ihrer Gitter- bzw. Amöbenstruktur. Mitarbeiter werden nicht für eine spezifische Funktion oder Position eingestellt, sondern können sich nach einer Orientierungsphase eine Aufgabe aussuchen, bei der sie aus ihrer Sicht einen wirklichen Beitrag leisten können (Flik 1990). Als eher kritisches Beispiel können der Zusammenschluss von Siemens mit Nixdorf wie auch von GM mit EDS aufgeführt werden. In beiden Fällen prallten eine unternehmerisch orientierte Kultur mit großen Freiräumen mit einer eher bürokratisch orientierten Kultur zusammen. Die Zusammenführung der Unternehmen, die eigentlich in beiden Fällen auch als Chance für eine Flexibilisierung der eher bürokratischen Kulturen gedacht war, führte zu einer Reihe von Frustrationserlebnissen auf beiden Seiten.

Werden die Freiräume allerdings zu groß, müssen Gegensteuerungsmechanismen ergriffen werden, da sonst Koordinationsprobleme auftreten können. Die Diskussion sollte jedoch nicht zwischen entweder zentralen oder dezentralen Organisationsstrukturen geführt werden, sondern in Richtung eines Sowohl-als-

auch gehen. Welche Parameter dezentral organisiert und welche zentral gesteuert werden sollten, hängt von den jeweiligen Vorstellungen über eine „Soll"- oder „Wunsch"-Kultur ab. Zudem bedarf es einer regelmäßigen Überprüfung ihrer Angemessenheit. Auch heute hat der Grundsatz von Chandler (1962) noch Gültigkeit: „Structure follows strategy". Organisationsstrukturen und Prozesse erfüllen keinen Selbstzweck. Sie sind reine Instrumente, die dazu dienen, die Soll-Strategie in ihrer Realisierung optimal zu unterstützen. Aufgrund evolutionärer Entwicklungsprozesse im Unternehmen wie auch Veränderungen in der relevanten Umwelt können einmal sinnvolle Stukturentscheide dysfunktional werden. Deutlich wird dies z.B. bei einem starken Wachstum eines Unternehmens, das regelmäßige Anpassungen in den Strukturen und Prozessen benötigt.

Generell gibt es keine idealen Strukturen oder Prozesse - alle bringen Vor- aber auch Nachteile mit sich. Daher bedarf es einer regelmäßigen kritischen Überprüfung, ob die jeweiligen Strukturen und Prozesse noch i. S. der Strategie angemessen sind.

Managementsysteme

Aufgrund der Konditionalität von Organisationen orientieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter an dem, woran sie gemessen werden. Hierbei spielen Budgetierungsprozesse, Controllingsysteme, Be- und Entlohnungssyteme wie auch Arbeitszeitsysteme, Arbeitsplatzgestaltung und Managementinformationssysteme eine wichtige Rolle.

Im *Budgetierungsprozess* wird festgelegt, welche Schwerpunkte im nächsten Jahr gelegt werden sollen. Dies hat faktische wie auch symbolische Bedeutung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Werden für einen Bereich besonders viele Ressourcen bereitgestellt, wird klar signalisiert, wie wichtig dieser im Unternehmen genommen wird. Werden in einem anderen Bereich die Ressourcen gestrichen, zeigt es die abnehmende Bedeutung auf. Wichtig ist hier, dass Worte mit Taten übereinstimmen. Wird z. B. propagiert, dass einem die Mitarbeiterentwicklung sehr wichtig ist, doch es steht dafür kaum ein Budget zur Verfügung, wird die Beteuerung zur Farce.

Controllingsysteme zeigen den Führungskräften und Mitarbeitern auf, was als wichtig erachtet wird, worauf Wert gelegt wird. Es stellt sich die Frage, welche Führungsgrößen im Controllingsystem erfasst und regelmäßig überwacht werden. Sie sollten als Instrument der Unternehmensführung sowohl für das operative Geschäft wie auch für die strategische Orientierung aussagekräftig und steuerungsrelevant sein. Auch hier ist es wichtig, die Controllingsysteme

regelmäßig zu überprüfen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und Steuerungsfunktion für das Unternehmen. Ein Culture Change bedeutet meist auch eine Anpassung existierender Controllingsysteme.

Be- und Entlohnungssysteme zeigen Führungskräften und Mitarbeitern, woran ihre Arbeit und ihr Verhalten gemessen wird. Sind die Systeme senioritäts- oder leistungsbezogen? Werden Arbeitseinsatz, d. h. Input oder Arbeitsresultate, d. h. Output fokussiert? Im ersten Fall wird Firmenzugehörigkeit und Alter belohnt, in letzterem die erzielten Resultate, wobei es hierbei große Bandbreiten gibt. Zentral ist, dass die gewünschten Kulturdimensionen im Be- und Entlohnungssystem abgebildet sind. Will man z. B. vom Einzelkämpfertum hin zu mehr Teamarbeit, muss das Entlohnungssystem auch eine Komponente für die erzielten Resultate der Teamarbeit enthalten. Ist dies nicht der Fall, dann entscheiden sich die Teammitarbeiter im Zweifelsfall immer für eine Optimierung ihrer eigenen karrierewirksamen Aktivitäten und Leistungen. Will man den Blick fürs Gesamtunternehmen schärfen und Einzeloptimierungen entgegenwirken, sollte zur individuellen Zielerreichung auch noch eine gesamtunternehmerische Komponente dazu kommen. Will man die Mitarbeiterentwicklung fördern, so sollten Führungskräfte hierfür auch besondere Anerkennung erfahren - sei dies symbolisch und-/oder finanziell.

Auch bei den Be- und Entlohnungssystemen ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, welche Aspekte fokussiert und welche gleichzeitig dadurch eventuell vernachlässigt werden. So können durchaus auch widersprüchliche Aspekte belohnt werden. Ein Beispiel hierfür ist ein Produktionsbetrieb, bei dem es einen Bonus für Stückzahl gibt. Gleichzeitig werden aber Qualitätsmängel und diesbezügliche Reklamationen vom Bonus abgezogen. Bei eingeführten Verbesserungsvorschlägen gibt es zusätzlich eine prozentuale Beteiligung an der Einsparung. Bei diesem System haben die Mitarbeiter gelernt, gleichzeitig sowohl auf Geschwindigkeit, wie auch auf Qualität und generelle Verbesserungsmaßnahmen zu achten (Sackmann 1991a).

Arbeitszeitsysteme und Arbeitsplatzgestaltung sollten das Be- und Entlohnungssystem unterstützen und auf die gewünschte Kultur ausgerichtet sein. Will das Unternehmen Eigeninitiative, Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit fördern, sollten die Arbeitszeitsysteme entsprechende Flexibilität anbieten. Eine tägliche Zeiterfassung wäre hier fehl am Platz, da sie eher Ausdruck von Misstrauen ist. Auch bei den Arbeitszeitsystemen gibt es große Gestaltungsmöglichkeiten - angefangen von der Jahresarbeitszeit bis hin zur Lebensarbeitszeit und individuell gestaltbaren Arbeitszeitkonti (siehe z. B. Wagner 1995).

Eng damit verbunden ist das Job Design oder die Arbeitsplatzgestaltung. Wie werden Einzelaufgaben und -funktionen zu einer Arbeit gebündelt? Wie flexibel wird diese Bündelung gehandhabt und wie regelmäßig überprüft? In welchen Abständen werden Aufgaben entrümpelt, d. h. bewusst abgeschafft? Inwieweit können Arbeitsplatz und Arbeitsort entkoppelt werden? Steht jedem Mitarbeiter sein Schreibtisch zu oder hat er einen Container mit seinen persönlichen Unterlagen, den er am Morgen eines Arbeitstages an den jeweils freien Arbeitsplatz rollt? Gibt es Telearbeitsplätze und in welchem Ausmaß? (Büssing & Aumann 1997) Hierfür braucht es allerdings unterstützende Informationssysteme, die solche Telearbeitsplätze ermöglichen und unterstützen.

Auch die *Managementinformationssysteme* sollten im Sinne des Culture Change gestaltet sein. Welche Informationen gehen in welcher Form an wen in welchen Abständen? Wie konsistent sind die Informationen, die weitergegeben werden? Wird Information primär als Hol-, als Bringschuld oder als eine Kombination von beiden gehandhabt? Wie benutzerfreundlich sind die Managementinformationssysteme?

Bei all diesen Managementsystemen gibt es eine Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten, die im Hinblick auf den gewünschten Culture Change überprüft und genutzt sowie in regelmäßigen Abständen evaluiert und entsprechend angepasst werden sollten.

c) Isolierte Veränderungsstrategien sind zum Scheitern verurteilt

Die obigen Ausführungen zeigen die Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten für einen Culture Change auf. Die Schwierigkeit hierbei ist allerdings, alle Komponenten gleichzeitig und gemeinsam zu berücksichtigen. Isolierte Gestaltungsversuche sind zum Scheitern verurteilt, da die nicht berücksichtigten Komponenten den Status quo weiterhin aufrechterhalten. Dies betrifft sowohl sämtliche menschlichen Aspekte, die in Abb. 2 aufgeführt sind - die grundlegenden Überzeugungen, das Verhalten (nonverbal und verbal), Gefühle wie auch Artefakte - als auch Strategie, Strukturen und Prozesse und Managementsysteme, wie Abb. 4 zeigt.

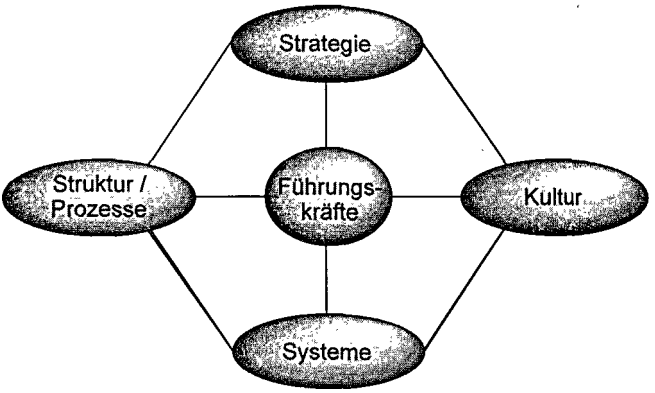


Abb. 4: Die Vernetzung relevanter Systemkomponenten

Eine Kulturveränderung ist nur dann wirksam und von Dauer, wenn die entsprechenden, in Abb. 4 aufgeführten Systemkomponenten gleichzeitig mit in Richtung der gewünschten Kultur verändert werden, wobei die Strategie die Richtung der Veränderung anzeigt.

d) Die Radikalität bestimmt die Geschwindigkeit des Culture Change

Eine Frage beim Culture Change betrifft noch die Zeitdimension. Wieviel Zeit darf ein solcher Wandel in Anspruch nehmen? Muss er möglichst schnell erfolgen oder gibt es zeitliche Gestaltungsmöglichkeiten? Generell lassen sich hier zwei Formen bezüglich der Geschwindigkeit des Culture Change unterscheiden, die sich auch auf seine Radikalität auswirken: der evolutionäre und der revolutionäre Kulturwandel (siehe Sackmann 1990).

Beim *evolutionären Kulturwandel* sind die Gestaltungsoptionen am größten aber auch die wahrgenommene Dringlichkeit für Veränderungen am geringsten. Initiiert wird ein solcher Culture Change meist durch ein eher vages Gefühl, dass gewisse Dinge anders, besser laufen müssten. Dieses Gefühl Einzelner muss aufs Kollektiv übertragen werden, um sich zunächst den grundlegenden kulturellen Überzeugungen bewusst zu werden, diese kritisch zu reflektieren und dann die entsprechenden Veränderungen anzubringen. Was die Menschen betrifft, kann hierfür das gesamte Instrumentarium des strategischen Personalmanagements herangezogen werden. Überprüft werden müssen die bestehenden und gemäß Soll-Strategie künftig notwendigen Qualifikationen, die Se-

lektionspraktiken, die Sozialisationspraktiken i. S. von Einführung neuer Mitarbeiter, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Mitarbeiter- und Führungsbereich, die Führung der Mitarbeiter, das Be- und Entlohnungssystem sowie die Beförderungs- und Placement- sowie Outplacementstrategien. Sind alle notwendigen Qualifikationen vorhanden? Wenn nicht, können diese intern aufgebaut oder müssen diese von extern eingekauft werden? Werden bei der Stellenbesetzung die gemäß gewünschter Unternehmenskultur richtigen Schwerpunkte gesetzt? Sind die Führungspositionen mit Personen besetzt, die die neue Kultur auch verkörpern und entsprechend vorleben? Werden die gemäß gewünschter Kultur richtigen Dinge, Aktivitäten oder Resultate be- und entlohnt? Werden bei Nichteinhalten der getroffenen Abmachungen und Zielvereinbarungen auch die entsprechenden Konsequenzen getroffen?

Je weniger Zeit für einen Culture Change besteht, desto radikaler müssen die Gestaltungsmaßnahmen sein und desto weniger Gestaltungsoptionen stehen auch zur Verfügung. Beim *revolutionären Kulturwandel* sind, wie bei jeder Revolution, Menschen direkt in ihren Positionen betroffen. Am schnellsten wird ein Culture Change mit einer systematischen Neubesetzung der Schlüsselpositionen durch Führungskräfte erreicht, die die neue kulturelle Realität schon verkörpern und entsprechend vorleben. Diese Neubesetzung muss durch eine entsprechend schnelle Anpassung bzw. Veränderung der Systemkomponenten Struktur/Prozesse sowie Managementsysteme gemäß der gewünschten Kultur erfolgen und durch entsprechende Kommunikation begleitet werden. Eine solche Revolution wird zunächst zu großer Verwirrung, Widerstand und vor allem zu Vertrauensverlust auf seiten der verbleibenden Mitarbeiter führen wie auch zu Abgängen. Erfolgen sämtliche Veränderungen im Rahmen dieses revolutionären Culture Change konsistent und konsequent, stimmen Worte und Taten überein, so ist jedoch die Wahrscheinlichkeit groß, dass die verbleibenden Mitarbeiter bei der Realisierung dieser neuen kulturellen Realität immer stärker aktiv mitwirken. Dieser Prozess wird allerdings längere Zeit in Anspruch nehmen, da das entstandene Misstrauen erst wieder abgebaut werden muss, um Raum für konstruktive Zusammenarbeit zu schaffen. Auch braucht es in dieser Phase des Umbruchs (s. Abb. 3) je nach Person und Situation detaillierte Informationen oder gar mehr Druck, um aus der Verneinungsphase zur Einsicht zu gelangen, dass ein Culture Change notwendig ist. Die Erwartungen bezüglich der erzielten Leistungen müssen reduziert werden, da die neuen Kompetenzen noch nicht aufgebaut sind und die Ergebnisse tatsächlich zunächst schlechter als gewohnt sein werden. Außerdem braucht es viel wohlwollende Unterstützung sowie permanentes Feedback, um die anfänglichen Veränderungsbemühungen beim ersten Misserfolg nicht im Keime zu erstikken.

5 Abschließende Betrachtung

Culture Change ist möglich, doch er ist wegen des menschlichen Systems Organisation schwieriger, komplexer, langwieriger und weniger systematisch planbar und vor allem weniger „mach- und managebar" als häufig angenommen. „Leider" folgen menschliche Systeme nicht deterministischen Prinzipien. Der Planbarkeit werden durch emotionale und historisch gewachsene Aspekte Grenzen gesetzt. Culture Change bedeutet eine grundlegende Neuorientierung, die jeden einzelnen auch persönlich betrifft. Culture Change betrifft die grundlegenden Überzeugungen, das Fundament einer Organisation, sie geht ans Grundsätzliche. Eine Veränderung an der Oberfläche reicht nicht aus, wie auch keine Veränderung einzelner Dimensionen. Vielmehr müssen die Unternehmensstrategie, die Unternehmensstrukturen und Prozesse, die Managementsysteme wie auch die Unternehmenskultur miteinander simultan in die gleiche Richtung verändert werden.

Dabei bedeutet Change nicht nur, etwas Neues tun, sondern gleichzeitig auch Abschied nehmen von eingefleischten, liebgewonnenen Routinen. Diese Phase der Verunsicherung ist schwierig zu ertragen, und die Gefahr daher groß, in die komfortable Zone der „Verneinung", der Praxis bekannter Routinen zurückzupendeln. Doch ohne ein Durchleben dieser Unsicherheiten, ohne ein Akzeptieren des zunächst schlechteren Zustandes - objektiv wie subjektiv empfunden -, bedingt durch das notwendige Loslassen von Bekanntem und Ausprobieren von noch wenig Bekanntem, ist ein Culture Change nicht möglich. Dabei reicht es nicht, dass sich „die anderen" ändern - in der Regel sind wesentlich mehr Führungskräfte und Mitarbeiter von dieser grundlegenden Veränderung betroffen als bei Beginn eines Culture Change häufig angenommen. Werden die Hürden des Akzeptierens der eigenen Betroffenheit, der eigenen Unvollkommenheit und der Notwendigkeit des Erlernens neuer Denk- und Arbeitsweisen überwunden, ist schon vieles gewonnen. Mit den ersten sich einstellenden Erfolgen wird dann i. d. R. ein Motivationsschub frei, der die restlichen Hürden, Zweifel und Selbstzweifel überwinden hilft.

Literatur

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Esley.

Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Büssing, A. & Aumann, S. (1997). Die Organisation von Telearbeit. Formen, Erfolgsbedingungen und Konsequenzen. *Zeitschrift für betriebswirtschäftliche Forschung, 49,* 67-82.

Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Boulding, K. E. (1968). General Systems Theroy - The Skeleton of Sciene. In W. Buckley (Ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist* (pp. 3-10). Chicago: Aldine.

Buckley, W. (Ed.). (1968). *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine.

Burke, W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*. Boston: Little, Brown.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Clarke, L. (1994). *The Essence of Change*. New York: Prentice Hall.

Flik, H. (1990). The Ameba Concept... Organizaing around Opportunity within the GORE Culture. In H. Simon (Hrsg), *Herausforderung Unternehmenskultur* (S. 91-129). Stuttgart: Schäffer.

Greipel, P. (1988). *Strategie und Kultur*. Bern: Haupt.

Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg am Lech.

Martin, J. & Siehl, C. (1984). Organizational Culture and Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics, 12*, 52-64.

Martin, J. & Sitkin, S. B. & Boehm, M. (1985). Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Morgan, G. (1997). *Images of Organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Nadler, D. (1988). Organizational Frame-Bending: Types of Change in the Complex Organization. In R. Kilmann & T. Covin (Eds.), *Corporate Transformation* (pp. 66-83). San Francisco: Jossey-Bass.

Sackmann, S. A. (1989). Kulturmanagement: Läßt sich Unternehmenskultur machen? In K. Sandner (Ed.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (S. 157-184). Springer Verlag.

Sackmann, S. A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In Ch. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur* (S. 153-188). Heidelberg: Physica-Verlag.

Sackmann, S. A. (1991a). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind.* Newbury Park, London: Sage.

Sackmann, S. A. (1991b). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Sciences, 27(3).*

Sackmann, S. A. (1992a). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly, 37,* 140-161.

Sackmann, S. A. (1992b). *Management of Change - Umgang mit Veränderungen.* St. Gallen: Management Zentrum St. Gallen.

Sackmann, S. A. (1995). *Introducing this year's buzz words is not enough if old beliefs reign manageiral practice* - Symposium: „European Critiques of Management". The 36th Annual Western Academy of Management Conference, San Diego, 6.-8.April 1995.

Sackmann,S. A. (Ed.). (1997). *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions.* Newbury Park, CA: Sage.

Schein, E.H. (1986). Wie Führungskräfte Kultur prägen und vermitteln. In *GDI-Impuls* (2), 23-36.

Scott-Morgan, P. (1995). *Die heimlichen Spielregeln.* Frankfurt: Campus.

Tannenbaum, R., Margulies, N., Massarik, F. et al. (1985). *Human Systems Development.* San Francisco.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wagner, D. (Hrsg.). (1995). *Arbeitszeitmodelle. Flexibilisierung und Individualisierung.* Göttingen: Hogrefe.

Michael Bangert

Was kann der Daimler von der Kirche lernen?

Die Kirche ist ein Großsystem mit einer umfangreichen, tiefgründigen und auch abgründigen Geschichte. Sie hat als wesentliche Grundlage ihres Handelns eine profunde Anthropologie entwickelt, die nachprüfbar und kommunikabel ist; dies Menschenbild verdrängt die Faktoren Gebrechlichkeit, Versagen und Vergänglichkeit nicht, sondern sucht diese konstruktiv aufzunehmen und die sich daraus ergebenden Fragen einer zumindest vorläufigen Antwort zu zuführen. Es sind in der Kirche Methoden entwickelt worden, die den innerern Zusammenhalt verbindlich symbolisieren und damit die Identität des Einzelnen und der Institution sichern. Das Erarbeiten einer Position, die nicht innerhalb des obligaten Umfeldes liegt und zwangsläufig einen metaphysischen Charakter hat, leistet einen notwendigen Beitrag zur Enttarnung totalitärer Strukturen und damit zur Freiheit des Menschen. In der spirituellen Dimension sieht die kirchliche Tradition eine substantielle Komponente menschlichen Seins und ein essentielles Movens humanen Handelns.

1 Einführung

Die Formulierung des Themas für diesen Beitrag stellt möglicherweise schon eine gewisse Provokation dar. Ist es nicht anmaßend, ein Unternehmen, das prosperierend und äußerst erfolgreich auf der wirtschaftlichen Weltbühne agiert, mit einem Institut in Beziehung zu setzen, das eher auf dem absteigenden Ast zu sein scheint. Und dieses Verhältnis liesse sich auf mehreren Ebenen feststellen: Hier der höchst effektive und dynamische Vorstandsvorsitzende - frisch gekürt zum 'Manager des Jahres' - und dort eine Riege älterer oder

scheinbar jung vergreister Männer, die wirkungsfrei ewig-gestrige Positionen vertreten. Hier der schnellste Rennwagen der Welt, dort eine antiquierte und überladene Karawane, die nicht von der Stelle kommt.

Die Produkte Ihres Unternehmens im Automobilbereich sind geradezu ein Synonym geworden für modernste Technik, ausgewogene Sicherheit und kultivierten Luxus. Eine Ausstellung in der Ludwig Galerie im Schloß Oberhausen, die bis zum 31. Januar 1999 gezeigt wird, spricht unverhohlen vom 'Mythos Mercedes'. Ein 'Mercedes' wird bisweilen selbst schon wie ein religiös eingefärbtes Symbol behandelt, das für Macht, Glanz, Wohlstand, Fortschritt und Sehnsucht steht. Ihr Unternehmen selbst greift über den technisch-wirtschaftlichen Rahmen hinaus, wenn in der augenblicklichen Kino-Werbung für das Produkt 'Mercedes' die hoch bedeutungsgeladenen Begriffe 'Sinn' und 'Sinnlichkeit' im Blickpunkt stehen.

Doch: Ein allzu schnelles, klischeeverhaftetes Urteil - auch über die Kirche - führt mit hoher Wahrscheinlichkeit in die Irre! Und das nicht erst, seit Elche als Verkehrshindernisse thematisiert werden. Banale Selbstverständlichkeiten und gesellschaftliche Gemeinplätze verhindern Erkenntnisse eher, als daß sie solche fördern, - auch wenn sie grell und bizarr in Talk-Shows und Magazinen von 'Heroen' wie Ranke-Heinemann oder Drewermann vorgetragen werden. In den letzten Jahren ist in der größeren - kirchlichen wie gesellschaftlichen - Öffentlichkeit eine 'Kirchenapokalyptik' bürgerlich-liberal-postmoderner Couleur salonfähig geworden und sie gehört fast zur 'political correctness', wenn es um religiöse Themen geht (Kehl 1996, S. 14).

Es geht mir in diesem Kontext um die fundamentalen Größen der Kirche, d. h. es geht um ihre zentralen Wesenszüge, die oftmals kaum noch wahrgenommen werden können. Es geht nicht um - fraglos beklagenswerte - Deviationen und Verformungen und es geht nicht um den jetzigen Papst und seine konkrete Amtsführung und es geht auch nicht um Sexualmoral. Hier läßt sich eine nützliche Unterscheidung des Philosophen Max Weber gebrauchen, die er auf die Religion anwendet. Weber unterscheidet zwischen einer Religion für 'Kenner' und jener der 'Menge'; also beispielsweise dem Katholizismus der Teresa von Avila und jenem der gewöhnlichen Kirchgänger (vgl. Berger 1998, S. 5). Ich lade Sie ein, den Blick auf diejenigen Charakteristika der Kirche zu richten, die ihr Wesen ausmachen und die im Lauf der Geschichte in je unterschiedlicher Weise Gestalt angenommen haben (vgl. Küng 1980, S. 49-54). Dabei sollen die Verformungen nicht verharmlost werden; der Focus soll jedoch nicht auf sie verengt werden.

Wir können in diesem Zusammenhang einer Spur folgen, die frappanterweise von dem ehemaligen RAF-Anwalt Horst Mahler vor der letzten Bundestagswahl aufgezeigt wurde: 'Eine am Gemeinwohl orientierte Politik im eigentlichen Sinn des Wortes setzt die Erinnerung der christlichen Grundlagen unserer Kultur ... voraus.' (Mahler 1998, S. 20, Sp. 3).

Bedauerlicherweise ist es notwendig, die negativen Übermalungen, die verzerrenden Farbschichten abzuheben, um zu einer klareren Einschätzung der Kirche zu kommen (vgl. Schavan 1998, S. 44-45). Zumindest gelegentlich aber verbirgt sich unter einer armseligen Maske - unter dem aschfahlem Äußeren der 'cenerentola' - eine wundervolle und anmutige Prinzesssin. Ich möchte die augenblickliche Situation des 'Weltunternehmens Kirche' in den 'Gedicht-Vergleich' bringen, den der Geheimrat von Goethe anstellt (Goethe 1978, S. 326):

> Gedichte sind gemalte Fensterscheiben!
> Sieht man vom Markt in die Kirche hinein,
> Da ist alles dunkel und düster;
> Und so sieht's auch der Herr Philister:
> Der mag denn wohl verdrießlich sein
> Und lebenslang verdrießlich bleiben.
>
> Kommt aber nur einmal herein!
> Begrüßt die heilige Kapelle;
> Da ist's auf einmal farbig helle,
> Geschicht' und Zierat glänzt in Schnelle,
> Bedeutend wirkt ein edler Schein;
> Dies wird euch Kindern Gottes taugen,
> Erbaut euch und ergetzt die Augen!

Mit dieser Maßgabe unseres großen Johann Wolfgang im Rücken werfe ich mit Ihnen einen Blick in die 'heilige Kapelle', um zu sehen, ob es etwas gibt, das für Sie 'taugt' und Ihre 'Augen ergetzt'.

Dafür muß allerdings gesagt werden, um welche 'Kapelle' es sich handelt, denn die eine Kirche, von der sicher mit Recht gesprochen werden kann und die als Basis das Evangelium und die sich daraus erwachsende Tradition kennt, ist nicht als augenfällige Einheit konstituiert. Es gibt sehr verschiedene Räume und Raumkonzepte unter diesem einem Kirchendach. Ich bin kein Fachmann für calvinistische Wirtschaftsethik und auch keiner für anglikanische oder orthodoxe Wertsysteme. Mennonitische Traditionen oder Bräuche der Baptisten sind mir zwar bekannt, jedoch im Alltag nicht vital erfahrbar. Was ich tun kann, ist dies: Ich kann Sie in die Räumlichkeiten der römisch-katholischen

Kirche einladen, - soweit diese mir zugänglich sind. Das, was wir sehen werden, kann grundsätzlich den Blick freigeben auf das allen 'Kirchenräumen' gemeinsame Fundament.

2 Leben mit der Fragilitas

'Was ist der Mensch, daß Du seiner gedenkst?' - so fragt der achte Psalm in unmittelbarer Rede den Schöpfer. Es wird dort auch eine Antwort versucht: 'Du hast Ihn nur wenig geringer gemacht als Du selber bist!' Eine der herausragenden Qualitäten der biblisch-christlichen Tradition ist, groß vom Menschen zu denken. Er ist nicht die Quelle aller unangenehmen Produktionsfehler, sondern zu allererst ist er ein Wesen, auf dem höchster Glanz ruht.

'Was ist der Mensch?' - diese Frage muß ein Großsystem konzis und verständlich beantworten können, wenn es seine Subsysteme und Individuen organisieren und motivieren will. Damit jemand sich langfristig in diesem System engagiert, muß er wissen, mit welchen anthropologischen Grunddaten dort operiert wird. Und erst eine prägnante Darlegung des Menschenbildes kann einen qualifizierten Einsatz der wichtigsten Ressource - wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerne genannt werden - eröffnen (vgl. Schneider-Harprecht 1998, S. 57-59).

Die Kirche arbeitet sich seit ihrem Entstehen in Fortschreibung der biblischen Tradition mit ihren besten Köpfen an dieser Frage ab (vgl. Kehl 1992, S. 138-159). Was ist der Mensch? Wie ist er? Welche Seiten an ihm sind die tragenden und relevanten? Und dieses sind nun wahrlich keine Sonntagsfragen, auch wenn sie dem 'homo faber' so erscheinen können. Mit diesem Feld an Fragen wird der vielfältige Lebenshorizont des Menschen überhaupt erst eröffnet. Hochkomplexe Systeme - wie z.B. ein global agierendes Industrieunternehmen - müssen prinzipiell und aktuell eine Auskunft geben können, mit welchem Menschenbild sie agieren, um eine zumindest partielle Identifikation zu ermöglichen. Alle Rohstoffe, alle Halbfertigwaren etc. werden in ihrem Hause sicherlich genaustens auf Konsistenz, Herkunft und Qualität überprüft. Für diese Kontrollen liegen bestimmte Parameter vor, so daß es unproblematisch erscheint, die Eignung bzw. die Untauglichkeit festzustellen. Bei Personaleinstellungen wird ein ähnliches Vorgehen versucht. Unterschiedlichste Testverfahren, Assessment-Center, graphologische Gutachten u. ä. werden mit großem Kostenaufwand eingesetzt, um dann doch keine sicheren Ergebnisse und

allerhöchstens Annäherungswerte zu liefern. Der Mensch bleibt auf diese Weise ein 'Unsicherheitsfaktor' im unternehmerischen System. Um auf diesem Feld aussichtsreich agieren zu können, bedarf es eines Menschenbildes, das prägnant, verläßlich und kommunikabel ist. Dies gilt für eine Einzelperson wie für ein Großunternehmen in gleicher Weise. Es ist keine Frage, daß bestimmte sektenartige Gruppierungen wie z. B. 'Scientology' nicht deshalb erfolgreich sind, weil sie über eine neuartige und überragend gute Methodik verfügen, sondern weil sie ein operationalisierbares Menschenbild liefern. Die Methodik und die pädagogische Vorgehensweise, die in Personalführung und Personalentwicklung eingezogen sind, stehen unter dem Verdikt, stets neue Instrumentarien liefern zu müssen, da sowohl die Anwender als auch der Anwendungsbereich unübersehbare Immunisierungstendenzen aufweisen. Ohne den entsprechenden anthropologischen Hintergrund - und das ist fraglos eine Basis kirchlichen Nachdenkens über das Phänomen 'Mensch' - bleibt alle Pädagogik doch nur Manipulation und alle Entwicklung verkommt zur Dressur.

Damit sei keinesfalls behauptet, daß in Ihrer Unternehmung unverantwortlich mit Menschen ungegangen wird. Es scheint mir, daß häufig mit einem soliden Menschenbild gearbeitet wird. Ob es jedoch eine solche anthropologische Basis gibt, ist allerdings oftmals allein von der Vorprägung des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Mitarbeiterin abhängig. Daher kann verschiedentlich eine Führungskraft über ein glänzendes und hochaktuelles Methodenrepertoire verfügen, das analoge Menschenbild aber ist eher rudimentär, ja geradezu primitv. Es geht sicher nicht darum, eine Gesinnungsprüfung zu empfehlen, doch wenn der Daimler vorgibt, etwas wie Unternehmenskultur oder -philosophie entwickeln zu wollen, können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht im Status der Naivität belassen werden. Hier handelt es sich nicht um eine schicksalgegebene Begabung, die als sakrosankte Privatangelegenheit unberührt bleiben muß, sondern um eine handlungsrelevante Interventionskompetenz, die lernbar, entwicklungsfähig und kontrollierbar ist.

Die Ausbildung und die Personalentwicklung für das Führungspersonal der Kirche gingen und gehen von einer rational abgesicherten und philosophisch nachprüfbaren Anthropologie-Plattform aus. Man kann über die Inhalte streiten, sie für antiquiert halten o. ä., - strukturell ist ein solches Vorgehen unumgänglich. Bleibt hier ein Defizit, werden Führungskräfte u. U. manipulierbar, methodenfixiert und systemabhängig. Das Desiderat einer philosophisch-anthropologischen Qualifikation von Führungskräften wird um so dringlicher, je mehr diese Kompetenz nicht mehr an anderen gesellschaftlichen Orten - u.a. Familie, Schule, Kirche, Militär - erworben wird und auch nicht erworben werden kann. Es hat den Anschein, als würde z. Zt. auf den Altären der Post-

moderne, der Liberalität und der Pluralität das überkommene Menschenbild abendländisch-christlicher Prägung geopfert bzw. durch Mißachtung langsam erdrosselt, ohne daß Ersatz geschaffen würde (vgl. Mahler 1998, S. 30). Ohne nachprüfbare und plausible anthropologische Parameter wird der weite Mantel der Toleranz zum Schafspelz für den Wolf der Willkür.

Der große Dichter der griechischen Antike, Homer, läßt in seiner 'Odyssee' den Protagonisten allerlei Gefahren bestehen. Für viele dieser Fährnisse braucht Odysseus ein ausgesprochen starkes Rückgrat. Exemplarisch dafür steht die Begegnung mit den zugleich liebreizend und todbringend singenden Sirenen. Diese Zwitterwesen - halb Vogel, halb Frau - betören durch ihren zauberhaften Gesang so sehr, daß jeder Steuermann die Richtung verliert und sein Schiff in den bedrohlichen Klippen sinkt. Odysseus aber besteht diese Situation, da er seinen Kameraden mit Wachs die Ohren verschließt und sich selbst am Mast des Schiffes anbinden läßt. So hört er zwar den Gesang der Sirenen, bleibt aber seinem Kurs treu und rettet sich, sein Schiff und die Mannschaft (vgl. Rahner 1984, S. 321).

Bild 1: Odysseus am Mastbaum. Vasenbild aus Vulci (5. Jahrhundert). British Museum, London.

Die frühe Kirche greift diesen antiken Mythos ohne Berührungsängste auf und deutet ihn auf das christliche Leben: Nur wer einen, dem Mast des Odysseus vergleichbaren Halt habe, könne sein Lebensschiff konsequent und letztlich erfolgreich durch die je verschiedenen, aber in ihrer Verschiedenheit stets gegenwärtigen Risiken und Abenteuer steuern (Rahner 1984, S. 315-328). Der Mast ließe sich hier leicht und unmittelbar verstehen als ein kohärentes anthropologisches Konzept. Die Bildebene soll jedoch nicht überzogen werden, denn es geht nicht um eine starre Sammlung von Werten, die ich mir als Ersatzrückgrat implantiere, sondern um ein elastisches Konzept, das mir ein kalkulierbares, überlegtes und transparentes Handeln erlaubt. Und die Kirche hat in ihren Fundamenten - Gott sei Dank - nie davon gelassen, daß der Mensch wesensmäßig eben dazu in der Lage sei.

So erfüllt die anthroplogische Grundlage den Anspruch jeder Ethik, wie ihn Nicolai Hartmann formuliert: 'Ethik lehrt nicht fertige Urteile, sondern Urteilen selbst. Sie ist kein Codex von Geboten und Verboten wie das Recht, sie wendet sich an das Schöpferische im Menschen. Nicht Entmündigung und Einspannung des Menschen in ein Schema ist ihr Ziel, sondern seine Erhebung zur vollen Mündigkeit und Verantwortungsfähigkeit.' (Hartmann 1962, S. 73).

Dieser Halt, den dieses ethische Konzept beschreibt und den ein entwickeltes Menschenbild bietet, wird vor allem dann wichtig, wenn es um krisenhafte Konstellationen geht. Solche Settings ergeben sich beispielsweise im Umfeld von Schuld und Versagen. Die Frage einer Kultur der Vergebung stellt sich. Möglicherweise erscheint die Rede von 'Vergebung' als zu religiös determiniert, um in betriebswirtschaftlichen Kontexten sinnvoll zu sein. Die katholische Kirche hat in ihrer Tradition ein solches Arsenal an 'Schuldbearbeitungsinstrumenten' angelegt, daß es manchem Zeitgenossen erscheint, eben dies sei ihre Hauptintention. Die Einrichtung der Beichte ist durch eine Zangenbewegung von Mißbrauch, Fahrlässigkeit und Denunziation demontiert worden. Diese Demontage war für viele Katholiken sicher eine befreiende Entlastung; für manche Situationen aber ist sicher auch ein Defizit entstanden. Denn der theologischen Rede von der 'Sünde' geht es nicht um kleine, periphere Verfehlungen, sondern um die fundamentale Entzweiung oder Entfremdung. In Abwandlung eines zum Sprichwort mutierten Diktums von Willy Brandt läßt sich sagen, daß es im Kontext der Schuldverarbeitung notwendig ist, daß 'Das zusammenwächst, was zusammengehört, - jetzt aber bedauerlicherweise getrennt ist.'

So läßt sich hier die Frage stellen: 'Wird beim Daimler Energie darauf verwandt, Schuldverarbeitung zu kultivieren?' Ein technokratisches Abhandeln oder ein arbeitsrechtliches Abstrafen allein genügen nicht. Komplexe Systeme

müssen zur eigenen Identitätssicherung darlegen können, wie sie mit Mißlingen und Schuld umzugehen gedenken. Jede katholische Kirche hat einen Beichtstuhl, d.h. einen Raum der Rekonziliation, der Integration von Schulderfahrungen. Sind solche Räume - im weitesten Sinne - in ihrer Unternehmung vorgesehen? Hier ist es sehr relevant, wie Sie vom Menschen denken!

Vergleichbar brisant ist der Umgang mit Tod und Sterben. Niemand glaubt dem betrieblichen Nachruf, daß der verstorbene Mitarbeiter 'nicht vergessen' oder seiner 'stets ehrenvoll gedacht' werde. Die Formulierungen sind keineswegs das Entscheidende, sondern das Problem ist, daß die Formulierungen in der Regel gekünstelte und standardisierte Unwahrheiten sind. Bietet die firmeneigene anthropologische Position Raum, um auch die grundsätzliche Gebrechlichkeit menschlicher Existenz einzubeziehen? Dabei darf nicht nur die finanzielle Absicherung 'im schlimmsten Fall' eine Rolle spielen. Es muß erfahrbar sein, daß der Mitarbeiter nicht nur als Produktions- und Kostenfaktor ins Gewicht fällt. Seine besten Kräfte setzt ein Mensch erst dann frei, wenn er auch die Schattenseiten des Lebens als zumindest ansatzweise integriert erlebt. Das läßt sich nicht durch Verordnungen oder Neueinstellungen im Sozialbereich realisieren. Hier ist ein Menschenbild gefragt, das die Fragilität des Menschen positv einbezieht. Die Kirche hat gerade hier eine Jahrhunderte alte Erfahrung. Die Lebenskunst des 'memento mori', der Integration der Vergänglichkeit, könnte eine moderne Adaption zulassen. In diesem Kontext wäre auch ein professioneller Austausch zwischen unseren Großsystemen möglich.

Ähnlich verhält es sich mit den Verlusterfahrungen bei Abschieden, Pensionierungen, Entlassungen, 'outplacements', Versetzungen u.ä. Erst ein Menschenbild, das menschlicher Fragilität eine Grundakzeptanz einräumt, kann in diesen Situationen zu einem hilfreichen Verhalten führen. Für die Führung von Menschen hat die Kirche gerade für diese sensiblen Lebensphasen eine umfassende Sammlung von Ritualen entwickelt und erschlossen. Solche 'rites de passage' sind zwar oft einfach, jedoch als eine hohe Kulturleistung anzusehen. Auf diese Weise hat die Kirche einen wesentlichen Beitrag für die Zivilisation geleistet.

In diesem Kontext ist ebenfalls die Frage der Visualisierung von großer Bedeutung. Wer hat nicht schon einmal vor einer mittelalterlichen Darstellung des 'Jüngsten Gerichtes' gestanden und sich über die grausame Quälerei von Menschen entsetzt bzw. sich über die Illustration von Teufeln und Dämonen gewundert. Ist es nicht eine Pervertierung der Vorstellung eines guten Gottes, wenn bei der Endabrechung ein solcher Terror entsteht? Und doch könnte der Daimler gerade dies von der Kirche lernen: Den Teufel von Zeit zu Zeit an die Wand zu malen oder besser: Das Böse und das Vergebliche zu visualisieren, es

sichtbar zu machen. Dem großen Weltgerichtsentwurf des humanistisch gebildeten Malers Hans Memling (gest. 1494), der sich als Bild heute in Danzig befindet, wird man kaum naive und unreflektierte Angstmacherei zum Vorwurf machen können (vgl. Bild 2; De Vos 1994, S. 82-83).

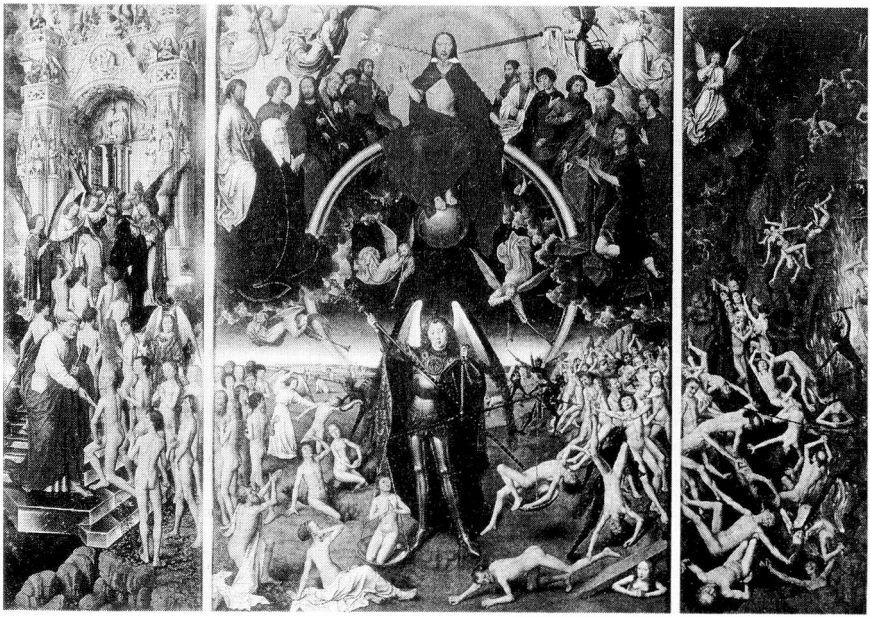


Bild 2: Triptychon mit dem Jüngsten Gericht (1467-1471), Hans Memling (gest. 1494), Muzeum Narodowe, Danzig.

Dieses Endgerichtsgemälde ist ja keinesfalls fern von modernen Lebenserfahrungen, - das wird beim näheren Hinsehen deutlich. Vielleicht muss man dieses komplexe Bildprogramm lediglich etwas gegen den 'frommen Strich bürsten'. Das Bild, ein sog. Triptychon, besteht aus drei Teilen, die je unterschiedliche Akzente des Gesamtgeschehens thematisieren. Die Mitteltafel zeigt das Gericht und das Wägen und Beurteilen der Seelen; der linke Fügel ist der Aufnahme der Seligen in den Himmel vorbehalten und auf dem rechten Flügel wird der Höllensturz der Verdammten dargestellt. Wenden wir uns zunächst dem mittleren Bildteil zu. In der oberen Hälfte finden wir eine Personengruppe

im Halbkreis sitzend und in z.T. angeregte Gespräche und Diskurse vertieft. Jemand, der mit christlicher Ikonographie gänzlich unvertraut und nur mit der Bild- und Gedankenwelt des Daimler bekannt wäre, könnte darauf kommen, daß es sich hier um einen leicht erweiterten Vorstand handele, in dem sogar die entsprechende 'Quotenfrau' zu finden sei. Auch wenn die Personen sich ungewöhnlich gekleidet zeigen, ist doch für unseren fiktiven Betrachter die zentrale Figur als Vorstandsvorsitzender auszumachen. Die vom Vorsitzenden und dem Gesamtvorstand in angenehmer Atmosphäre und tiefgründig-heiterer Kommunikation festgelegten Maximen zur Unternehmenspolitik und zur Personalentwicklung finden ihre keinesfalls mehr unbedarfte Konsequenz im Vollstrecker. Daß Hans Memling den Erzengel Michael meinte, ist unserem Beobachter ja unbekannt. Er wird in ihm diejenige Führungskraft wiedererkennen, die berechtigt ist, zu prüfen (Waagschale!) und endgültige Urteile über den Verlauf der Karriere zu fällen. Unser Betrachter wird sich beim Blick auf das Feuermeer daran erinnern, daß man häufig davon spricht, daß jemandem 'Feuer unter dem Hintern' gemacht worden sei. Auch mit der Rede davon, 'jemanden abzustechen' ist unsere Alltagsprache verräterisch und keineswegs gewaltfreier als das mittelalterliche Gemälde.

Es gibt in unserer zeitgenössischen Wirtschaft durchaus eine 'Hierarchie', d.h. eine 'Heilige Ordnung', die dafür zuständig ist, ob jemand aufsteigt oder ob jemand 'verdammt' wird. Jedenfalls ist das Erleben des entsprechenden Kandidaten oftmals so gelagert. Die Situation im Bildhintergrund, wo ein Engel und ein Teufel um einen Menschen kämpfen, wird dem hypothetischen Betrachter als eine bekannte Szene erscheinen müssen, wo ein Förderer und ein Mißgönner um den Werdegang einer Nachwuchskraft streiten. Nur wer genug Protektion besitzt, um in den Augen des vollstreckenden Abteilungs- oder Werksleiters 'Gnade' zu finden, kann die Karriereleiter auf der linken Bildhälfte erklimmen. Hier sind diejenigen im Aufstieg begriffen, die durchsetzungsfähig sind und denen der Durchbruch gelungen ist. Es wird der Erfahrungswelt unseres Betrachter durchaus nicht falsch erscheinen, daß so sehr viel mehr Menschen, die 'es' nicht geschafft haben, auf der rechten Hälfte im 'Streßfeuer' existieren müssen, als es Aufsteiger gibt, die 'es' geschafft haben.

Diese Interpretationslinie soll hier nicht weiter ausgezogen werden. Doch es deutet sich bereits an, daß dort eine wesentliche Entlastung geschaffen wird, wo man sich die Fährnisse des Lebens und auch der beruflichen Existenz als ein solches Szenario anschauen kann. Es ist überaus wichtig, sich das Problem vor Augen zu führen, es zu visualisieren. Wo wird ein solch realistisches Szenario beim Daimler sichtbar gemacht? Nicht um Angst zu schüren, sondern um mit hoher Realitätsdichte planen zu können. Es bedarf einer Möglichkeit, dem

Mißlingen der eigenen Karriereabsichten ansichtig zu werden, um nicht beim Eintreten von Erfolgshemmungen oder -einbrüchen ins Bodenlose zu stürzen.

Das Bild von Hans Memling ist allerdings nicht für den hermeneutischen Kontext eines Museums geschaffen worden, sondern für denjenigen der Grabkapelle florentinischer Kaufleute (vgl. Belting 1995, S. 25-52 u. 69-104). So ist diese Darstellung in sich allein und nur aus sich heraus noch nicht vollständig und daher nicht verständlich. Sie thematisiert das Desaster, und doch wird dieses im Raum der Grabkapelle umfangen von der ritualisierten Feier der Hoffnung auf letztlich nicht verlierbares Heil. Diese Hoffnung hat ihre Basis bei Memling und seinen Aufftraggebern im christlich geprägten Menschen- und Weltbild. So gewinnt das Endgerichtsgemälde etwas hinzu, was unseren fiktiven 'Daimler-Menschen' möglicherweise ganz unbekannt ist: Die Situation ist zwar bedrohlich und sie kann sich sogar noch verschärfen, - aber niemand stürzt ins Bodenlose. Die dargestellten Todesmetaphern sind also keine unaufgeklärten Geschmacklosigkeiten, sondern die notwendende und entlastende Illustration der basalen Grundbefindlichkeit menschlicher Existenz.

3 Innere Konsistenz

Wer als katholischer Christ am Orinoco-Fluss in Süd-Ost-Asien oder auf Spitzbergen einen Gottesdienst besucht, wird - aller Unterschiedlichkeit zum Trotz - Vertrautes und Bekanntes wiederfinden. Der Wiedererkennungswert kirchlicher Traditionen ist ungemein hoch. Es ist bemerkenswert, daß bei aller Vorläufigkeit menschlicher Ausdrucksformen die kirchlichen Grundzeichen eine gewisse Stabilität aufweisen. Und die Identität der Kirche hat sich nicht mittels apodiktischer Engstirnigkeit gerettet, vielmehr hat sie eine beachtliche Flexibilität in dieser Beziehung an den Tag gelegt. Und auch heute steht 'die Kirche an der Schwelle einer epochal neuen Gestalt'; die Wandlung gehört zu ihrem Wesen (vgl. Koch 1998, S. 42-58). Das Problem, eine innere Konsistenz durch die Wechselfälle der Geschichte zu bewahren, ist ihr als einziger abendländischen Institution über einen so langen Zeitraum geglückt. Der Kirche ist das Überleben trotz eines enormen kulturellen Wandels - z. B. in den Bereichen von Kunst und Musik - gelungen. Dabei trat die charakteristische Fähigkeit auf, neue Sprachspiele zuzulassen ohne die alten zu zerstören und somit die eigene Tradition zu desavouieren (vgl. Keller 1992, S. 1-31).

Dafür ein Beispiel: Mit dem Aufkommen der polyphonen Musik im Hochmittelalter kam es zum Konflikt zwischen den konservativen Kräften der Gregorianik und den modernen 'Polyphonikern'. Das Ergebnis war, daß die musikalischen Neuerungen bei Exkommunikation verboten wurden. Trotzdem waren sie nicht aufzuhalten und niemand wurde wegen dieser Praxis aus dem System geächtet; die Drohung kam an ihre Effektivitätsgrenze und verpuffte wirkungslos. Und heute ist niemand verwundert, einen Papst oder einen kardinalen Glaubenshüter versunken einer - selbstverständlich polyphonen - Mozart-Messe lauschen zu sehen. Auf den ersten Blick könnte man dieses Verhalten als Inkonsequenz oder als Charakterlosigkeit deuten. Doch es gibt eine andere Möglichkeit der Interpretation. Feste und scheinbar unveränderbare Standpunkte können ohne Gesichtsverlust gewandelt werden, wenn sie mit der Grundausrichtung kompatibel sind. Es ist Ausdruck einer inneren Wertstruktur, hoch sanktionierte Positionen für ein höheres Ziel aufgeben zu können. Es bedarf einer Einsicht in die Vorläufigkeit der eigenen, je zeitgebundenen Auffassungen, um ein übergeordnetes Ziel erlangen zu können. Im Laufe der Geschichte hat das Großsystem Kirche ein hohes Maß an Adaptionsfähigkeit bewiesen. Die eigentliche und unübersehbare Leistung ist, daß das Evangelium Jesu Christi auch uns Heutigen vital zugänglich ist und nicht im Müllschlucker des Vergessens landen musste. Damit ein System über längere Zeiträume die eigene Existenz und Kongruenz sichern kann, bedarf es der Auswahl eines ethischen Gutes, das sich nicht in der Gegenwart erschöpft. Und das System muß notwendig zu einer klaren und durchgetragenen Entscheidung für dieses übergeordnete Gut kommen. Dann erst kann sich ein Großsystem wandeln ohne seine Identität zu verlieren.

Eine solche Grundeinstellung wird ohne Zweifel zu Spannungen führen. Die Geschichte der Kirche ist eine Geschichte von Spannungen. So ist ihre Verfassung beispielsweise synodal und hierarisch zugleich. Die adjektivische Zuschreibung 'römisch-katholisch' ist bereits ein Synonym für diese paradoxe Konstellation, denn das lokalbegrenzte 'stadt-römisch' wird in die spannungsvolle Beziehung zum universellen und globalen 'katholisch', d.h. 'für alle' gesetzt. Es findet sich in der Kirche eine friedliche Koexistenz geradezu konträrer Phänomene. Da gibt es z.B. in den unierten Kirchen des Vorderen Orients selbstredend verheiratete Priester und da feiert die Diözese Mailand in ganz eigener Weise Liturgie. Es gibt den prinzipiell unausgeglichenen Konflikt zwischen den einzelnen Ortskirchen und der einen Weltkirche. Jedoch die Welt ist nicht das Bistum des Papstes. Die Universalität der Kirche konstituiert sich durch Inkulturation ihrer Konzepte in die je eigenen und sehr divergierenden Lebenssysteme. So hat die katholische Kirche in Zaire seit einiger Zeit die Möglichkeit, die Liturgie nach einem, der autochthonen Kultur angepassten

Stil zu feiern (vgl. Nagel 1996, S. 51). Die Kirche zeigt weltweit ein Engagement mit gleichem Grundrhythmus; die Modulationen sind unterschiedlich.

Es zeichnet diese spezielle Institution aus, die Vielfalt - zwar nicht ad libitum oder mutwillig - zugelassen zu haben, aber zugleich nicht in der Vielfalt versunken zu sein, sondern das Eigene unter vielgestaltigen Gesichtern bewahrt zu haben (vgl. Küng 1980, S. 320-329). Betriebswirtschaftlich gesprochen: Die Angebotspalette ist zwar geradezu inkongruent, das Markenimage aber ist über 2000 Jahre hin erhalten geblieben. Diese Konsistenz kann wohl nur da über lange Zeiträume hinweg gelingen, wo die Spannung von Vorläufigkeit und immerwährender Stabilität ausgehalten wird. Das Leben mit dieser Spannung muß gleichsam Bestandteil der Unternehmensphilosophie werden, denn es ist eine - scheinbar paradoxe - Wahrheit: Nur das, was sich selbst als Provisorium versteht, kann überleben. Nur wenn die Strukturen von vornherein als Übergangslösung angesehen werden, behalten sie die notwendige Elastizität. Der Einbau der Vorläufigkeit in das Selbstverständnis einer Großorganisation ist eine Grundvoraussetzung für flexible Reaktionen. 'Endlösungen' tragen insofern bereits den Untergang in sich, als daß sie zu sehr auf die Eigenerhaltung achten und dafür Kraft aufwenden. Die Kirche ist nicht das 'ultimative Unternehmen', sie versteht sich nicht als perfekte Lösung. Sie sagt von sich, daß sie Vorläuferfunktion hat für etwas anderes, das sie selbst kategorial nicht fassen kann und das seit ihrem Ursprung 'Reich Gottes' genannt wird. Es zeigt sich, daß es eine wesentliche Lebens- und Überlebensstrategie ist, das augenblicklich Gegebene nicht absolut zu setzen (vgl. Dörner 1996, S. 43-45, 211 u. 249f).

Eine besondere Form der Kunst, die Architektur, hat in äußerst starkem Maße zur Identifikation und zur Konsistenz durch die Zeit hin beigetragen. Die Kirche hat gezielt und konsequent bestimmte Bauformen aufgegriffen. So wird als Modell für die entstehenden christlichen Gotteshäuser der ersten Jahrhunderte keinesfalls der griechische oder der jüdische Tempel gewählt. Leitbild ihrer Sakralbauten ist die antike Königshalle, die 'Basilika', ein eher säkulares Bauwerk. Durch diese Wahl setzt sich die Kirche bewußt von einer Tradition ab, die das Heilige und das Profane kategorisch trennte. Mit dieser theologischen Grundentscheidung wurde eine neue Identifikationsmöglichkeit für die Christen geschaffen, denn es gab nun eine neue Formenvielfalt für die Expression der spirituellen Dimension. Dabei soll nicht ignoriert werden, daß in manchen Zeiten und Epochen die christlich inspirierte Architektur in eine archaische Grundhaltung abgeglitten ist und daß dabei viel urreligiöses Material in die Kirche geschwemmt wurde, - doch es geht in unserem Kontext um die charakteristischen Grundzüge.

Wie sehr die Architektur als Identifikationspunkt diente, zeigt schon das Faktum der enormen Bauleistungen im Frankreich des 12. Jahrhunderts, als die Romanik von der neuen Gottesidee der sogenannten 'Gotik' verdrängt wurde. Das Neue wollte und konnte sich architektonisch konkretisieren. Bemerkenswerterweise beobachten wir heute, daß auf diese Identifikationspalette gerne zurückgegriffen wird. So spricht der Modemacher Karl Lagerfeld davon, südlich von Paris ein mittelalterliches Kloster für sich und seine Mitarbeiter nachzubauen, in dem er selbst die ehedem für den Abt vorgesehenen Räumlichkeiten beziehen wolle. Lagerfeld: 'Mir schwebt etwas vor, das den Fortschritt des Jahres 2000 mit der Lebensdisziplin in einem mittelalterlichen Kloster verbindet.' Und das Wesentliche steht für den Modezar im Zentrum der Aufmerksamkeit: 'Der Alltag, dieser ganze Klimperkram des alltäglichen Lebens, bleibt ausgeklammmert.' (Siemons 1997, S. 94). Auch die Unternehmerin Jil Sander empfiehlt den Weg innerer Einkehr und meditativer Ausrichtung in der entsprechenden Architektur: 'Vier Wochen Kloster, ja das wär was. Eine Klosterzelle und ein Buch, die Reduktion auf die größte Freiheit überhaupt.' (Siemons 1997, S. 93).

Der Autoproduzent BMW betont in der betriebseigenen Informationsbroschüre über das neue Forschungs- und Ingenieurzentrum: 'Der Grundriß ähnelt ... auf frappierende Weise dem von alten Zisterzienserklöstern. Mittelalterliche Architektur wird hier also mit der Absicht zitiert, ein bestimmtes Kommunikationsverhalten und einen bestimmten Wertekosmos zu installieren.' (Maxeiner, S. 33). Die kirchliche Architektur war und ist zentral auf die Botschaft ausgerichtet, daß es eine physische und eine metaphysische Mitte gibt. So trug sie bei allen Veränderungen dazu bei, eine innere Kohärenz von Traditionen und Individuen zu begründen. Es geht bei der Architektur mitnichten allein um eindrucksvolle Repräsentation oder nüchterne Funktionalität, es geht ihr um Perspektiven, Begegnung, Gleichmaß und Ausrichtung. An diesem Punkt könnte sich ein fruchtbarer Austausch mit der kirchlichen Tradition auch für die architektonischen Konzepte beim Daimler ergeben. Es gibt kirchlicherseits keinen konkreten Kanon von Bauformen; diese variieren in der Geschichte mit großer Breite. Die essentiellen Fragen sind eben, auf welche Inhalte abgezielt, welcher Sinn vermittelt und welches Wesen ausgedrückt werden soll.

Gerade wegen dieser Fähigkeit zur Reduktion auf das Wesentliche konnte die Kirche im Lauf ihrer Geschichte vielerlei anvantgardistische Strömungen aufgreifen und integrieren ohne die eigene Konsistenz aufzugeben. So findet um das 1100 n. Chr. ein junger französischer Adeliger, dessen exzentrische Lebensart dazu führt, daß er sich selbst als die 'Chimäre unseres Jahrhunderts' bezeichnet, seinen eigenen, bis dahin nicht vorhandenen Platz im Großsystem

Kirche. Nachdem er in den Orden der Zisterzienser eintrat, begann dieser Mann, Bernhard von Clairvaux, mit seinem Elan und seinem kapriziösen Eigensinn weiten Teilen von Europa seinen Stempel aufdrücken. Eine ebenso außergewöhnliche Persönlichkeit, der Künstler Michelangelo Buonarotti, war in der Lage, sein ebenso meisterhaftes wie für viele Zeitgenossen ausstößiges Konzept der Malerei in der Päpstlichen Kapelle auszuführen, obwohl es vielfältige Versuche gab, dieses zu zerstören, zu übermalen oder zumindest neu zu gestalten (vgl. Seidel 1996, S. 27-29). Ein charakteristisches Merkmal der kirchlichen Tradition ist, daß geradezu unvereinbare Phänome nebeneinander existieren und wertgeschätzt werden. So werden derartig unterschiedliche Frauen wie die hochgebildete und elitäre Hildegard von Bingen, die sich selbst degradierende und caritativ tätige Königstochter Elisabeth von Ungarn oder die sozial deklassierte Viehhirtin Bernadette Soubrious als Leitfiguren angesehen, d. h. als Heilige verehrt. Prinzipiell können unterschiedlichste Gruppen unter dem Dach der Kirche agieren, - ohne sich in ihren bisweilen diametralen Methoden und Absichten zu paralysieren oder gar zu vernichten. Die Kirche als Gesamtheit deckt auf diese Weise grundverschiedene und ungleichartige Bereiche - oder ökonomisch gesehen: Märkte - ab. Ein kontemplatives Karthäuser-Kloster wird in seiner strengen Abgeschiedenheit andere Menschen und Gruppen ansprechen als ein lebensfroher und weltoffener Franziskaner-Konvent. D. h. zur 'Unternehmensphilosophie' der Kirche gehört eine in 'Einheit versöhnte Vielfalt'. Die Kernbotschaft wird auf diesem Wege je neu vitalisiert und zeitgemäß angewandt bzw. durchbuchstabiert. Erst durch diese Vielfalt ist es einem Großsystem möglich, neu aufbrechende Tendenzen frühzeitig zu erfassen und darauf zu reagieren. Je weitläufiger sich die Verbindungen in die einzelnen gesellschaftlichen Bereiche gestalten, um so höher ist der Informationsrücklauf und das Potential zur Nutzung aufkeimender Sozialkräfte. Führt sich ein lebendiges System selbst eng, so kann es zwar zunächst auf dem entsprechenden singulären Feld sehr mächtig werden, steht dabei aber bereits auf den berühmten 'tönernen Füßen'. Eine grenzenlose Diversifizierung, die letztlich nur ein Form- und Gesichtslosigkeit nach sich zieht, kann fraglos keine Alternative sein!

Es bedarf autorisierter Regelungsmechanismen, die die Kongruenz neuer Entwicklungen mit der Kernbotschaft, mit der fundamentalen Unternehmensphilsophie, analysieren und feststellen. Hier setzt dann ein dialektischer Prozeß ein, der viel Kraft kostet und der Kirche in ihrer Geschichte ein große Zahl von Kämpfen beschert hat, - leider oftmals zum Unglück der Betroffenen. In der konkreten Geschichte der Kirche läßt sich auch die negative Seite als Lernfeld nutzen: Ist die Regelungsinstanz zu mächtig und zudem mit integralistischen Neigungen versehen, droht eine intellektuelle und spirituelle Implosi-

on. Die Perpetuierung eines bestimmten Zustandes bedeutet zwangsläufig die Lähmung aller Innovationsversuche. Als ein bedauerliches Beispiel kann der sog. 'Ritenstreit' angeführt werden: Sowohl in China als auch in Indien hatte es im 16. und 17. Jahrhundert große Fortschritte in der Mission gegeben. Diese Erfolge wurzelten zu allererst in der Überzeugungskraft, dem Einfühlungsvermögen und der Sprachbegabung zweier Jesuiten, Matteo Ricci (1552-1610) und Roberto di Nobili (1577-1656). Traditionen, Kleidung und Weltsicht der betreffenden Völker wurden in die christliche Lehre integriert. Intrigante Mißgunst in der Kurie, eklatanter Europa-Zentrismus und geistige Enge brachten diese hoffnungsvollen Projekte allerdings 1742 unter dem uneindeutigen Papst Benedikt XIV. endgültig zu Fall (vgl. Lortz 1964, S. 211-213). Die 'kundenfreundlichen' Regelungen der Missionsgebiete wurden zurückgenommen. Daß damit die Christianisierung in den entsprechenden Ländern endgültig scheiterte - oder um es anders zu sagen: daß der Markt auf unabsehbare Zeit verloren war - bedarf vermutlich kaum noch der Erwähnung.

Komplexe Systeme sind nicht ohne schwerwiegende Verluste mechanistisch und zentralistisch zu steuern, - dies ist fraglos auf der überreichen Erfahrung der Kirche mit solchem Fehlverhalten abzulesen. Konsistenz und Identität eines Systems lassen sich nicht durch stupide Zentralanweisungen sichern. Wird lediglich ein Segment innerhalb eines vitalen Netzes eutrophiert, so droht dem Gesamtgefüge - gleichgültig ob religiöser Institution oder wirtschaftlich orientiertem Unternehmen - das Schicksal der Dinosaurier.

4 Götzen, Freiheit und Spiritualität

Das im Kontext der Architektur beschriebene Phänomen der Profanisierung 'heiliger' Orte und Gebäude durch das frühe Christentum, hat eine unmittelbare Entsprechung im Bereich der Nahrung. Nach der normativ gewordenen Maßgabe des Apostels Paulus gibt es für die Christen grundsätzlich keine verbotenen Speisen (vgl. 1. Kor 8,1-13 und 10,23). Auch die Vision des Petrus in Joppe, in der ihm geboten wird, auch die nach den jüdischen Speisegesetzen unreine Kost zu genießen, trägt zu einer geradezu säkularen Entwicklung bezüglich der Speisen in der frühen Kirche bei (vgl. Apg 10, 9-16). Hierin liegt der Grund, warum das Christentum keine rituelle Schlachtung von Tieren kennt; die spezielle Form des Schlächtens beispielsweise ist den christlich geprägten Kulturräumen fremd. Die magisch-zeremonielle Tötung wurde in der

christlichen Theologie mit dem Hinweis überwunden, daß die Trennung von Profanem und Sakralem aufgehoben sei. Dies ist uns eine Grundtendenz der biblischen Botschaft, die nachhaltig und entschieden bereits in den Texten der großen Propheten zu finden ist: die Schöpfung soll zu sich selbst kommen können und nichts aus der Schöpfung darf absolute Ansprüche reklamieren (vgl. Lev 19,4; Jes 2,18 u. 44,1-17; Jer 50,2; 1 Kön 16,13). Diese 'Verweltlichung der Welt' hat weitreichende Konsequenzen für die kulturelle Entwicklung des Mittelmeerraumes und Europas gehabt. Zum einen wurde diese Profanisierung in symbolischer Weise in den Grundbestand christlichen Lebens übernommen; vielfach wird in legendarischen Biographien von heiligen Frauen und Männern berichtet, daß allein durch ihre Anwesenheit oder durch ihr Gebet Götzenstatuen von den Potesten (vgl. u. a. Benz 1979, S. 51) gestoßen werden. Die scheinbar mit göttlicher Macht ausgestatteten Dinge - also die 'Götzen' - werden entzaubert und ihre Verehrer zugunsten einer höheren Realitätsdichte desillusioniert. Zum anderen aber hat die Kirche ihre kritische Potenz auch auf andere Bereiche der Politik und der Kultur ausgedehnt. Dieses Potential wäre sicher heute in Organisationen dort angebracht, wo Produkte oder Prozesse - oder die Institution selbst - 'vergötzt' werden, wo sie absolute Geltung zu erhalten drohen. Die Marktwirtschaft umfaßt heute nicht mehr nur die Organisation von Arbeit und Waren, längst zieht sie den ganzen Menschen in ihren Bann und wird zu einer neuen Religion, - wir können sie berechtigt 'Religion des Marktes' nennen. Oder es ließe sich von den 'Neuen Göttern des Marktes' sprechen. Unsere Umgangssprache ist entlarvend: Kaufhäuser werden zu 'Konsumtempeln', bestimmte Produkttypen werden zur 'Kultmarke'. Ekstatische, rauschhafte Feste wie die 'love-parade' bilden Prozessionen schöner, junger und wilder Körper, den Schönheitsfarmen, Sonnenstudios und Kosmetikfirmen. Traditionelle Festtage wie Weihnachten werden zu Hochfesten der Konjunktur, - und die Riten dieser magischen Konsumfeier werden landauf, landab mit Hingabe vollzogen. Es findet sich sogar eine Disposition, die in keiner Religion fehlen darf, nämlich die Bereitschaft, Opfer zu bringen - Verkehrsopfer, Tieropfer, Pflanzenopfer, Luftopfer, ganze Landstriche, Flüsse und Meere werden der Macht des Marktes geopfert (Ruster 1997, S. 7). Diese Opferbereitschaft macht auch vor dem Menschen nicht halt, nicht vor seinen Beziehungen, nicht vor seinen Ehen und nicht vor seinen Kindern. Die Gesetze des Marktes kennen keine Gnade; sie erfassen immer mehr Menschen und immer mehr fallen ihnen zum Opfer. Und da dies mit der größten Selbstverständlichkeit geschieht, haben wir es offenbar mit einer Religion zu tun. Diese Religion ist sich ihrer selbst noch nicht ganz bewußt und verfügt über keine Dogmatik und keinen Katechismus, ja sie kennt nicht einmal ihre Götter genau - aber all das braucht es nicht, um eine Religion zu sein; die meisten archai-

schen Religionen hatten es auch nicht (Ruster 1997, S. 7). Und die 'Religion des Marktes' zeichnet sich durch eine Gnadenlosigkeit aus, die ein Kennzeichen aller Götzendienste ist: Alles ist erlaubt, - nur keine Fehler. Die Religion des Marktes vergibt keine Sünde, keine Schwäche und keinen Irrtum. Wer den ersten marktbezogenen, den ersten wirtschaftlichen Fauxpas begeht, der hat verloren, wird eliminiert und dem Konkursrichter vorgeführt. Um diese Gnadenlosigkeit zu enttarnen, bedarf es eines kritischen Potentials. Damit ein Großsystem der Hybris eigener Allmachtsphantasien entgehen kann - gerade wenn es sich in einer starken und einflußreichen Position befindet - , ist ein Korrektiv, das auf die jeweiligen Grenzen und Defizite hinweist, unumgänglich. In der Kirche ist dieses Korrektiv die Rede von dem Gott, dem allein die Prädikationen wie 'allmächtig'. 'allgütig' und 'allwissend' zukommen. Weil er so ist, kann der Mensch menschlich bleiben. An den feudalen Fürstenhöfen nahmen bisweilen Narren diese Funktion wahr. Wer relativiert in diesem Sinn den 'Daimler'? Die Kirche muß sich selbst relativieren, auch wenn manche Mitglieder sie und sich selbst für übermäßig wichtig halten, denn ihre Botschaft spricht zentral vom kommenden Reich Gottes, dem sie nur als Vorläuferin dient.

Was für ein Wirtschaftunternehmen gilt, trifft auch auf die Einzelsituation der Personalführung zu: Damit ein Mensch seine besten Kräfte entfalten kann und im eigentlichen Sinn 'menschlich' bleibt, bedarf er einer Grundhaltung, die ihn vor jedwedem totalitären Anspruch bewahrt. Ein Paradigmenwechsel setzt die Fähigkeit zu innerer Distanz und Perspektivenverschiebung voraus. Die 'Vergötzung' eines Unternehmens oder einer bestimmten Aufgabe macht einen Mitarbeiter zum Sklaven oder bestenfalls zum Systemagenten. Von dieser Sorte Mensch ist keine Innovation und keine Kreativität zu erwarten, da es in ihrer Gedankenwelt eine absolutistische Dominanz bisheriger Annahmen und Konditionen gibt. Ein kritisches Potential kann vor allem dadurch aufgebaut werden, daß der entsprechende Mitarbeiter einen Standpunkt gewinnt, von dem aus er in größtmöglicher Freiheit auf seine Person, seine Arbeitsfelder und seine Aufträge sehen kann. Eine Übung in dieser Hinsicht ist für zahlreiche asiatische Führungskräfte die Zen-Meditation oder das Beten in einem hinduistischen Ashram. Die Kirche verfügt über ein ausgesprochenen reiches Reservoir an spirituellen Übungen und Wegen; leider sind sie oft verborgen und verzerrt. Der Dalai Lama, das geistliche Oberhaupt der Tibeter, wird nicht müde, den Westen zu ermutigen, die eigenen spirituellen Schätze zu heben und nicht Stücke fremder Religionen zu konsumieren. Gerade hier könnte es einen lebendigen und folgenreichen Austausch geben, der nicht dazu führt, das Letzte aus den Mitarbeitern auszupressen, sondern sie in Freiheit zu setzen. Was eine Kirche wesensmäßig von ihren Gläubigen verlangen muß, nämlich

das Einnehmen und Bejahen einer metaphysischen bzw. spirituellen Position, das kann anlog - selbstredend in adäquater Form - dem Mitarbeiter eines Wirtschaftsunternehmen ein förderliches Maß an Selbstdistanzierung und Freiheit verschaffen.

Für diese These ein historisches Beispiel: Im 12. Jahrhundert betreibt in Umbrien (Mittelitalien) ein Kaufmann äußerst erfolgreich einen Handel mit in- und ausländischen Tuchen. Er verfügt über beste internationale Verbindungen; seine Frau stammt aus dem damals kulturell führenden Frankreich. Sein ältester Sohn mit Namen Francesco wird von ihm bereits in jungen Jahren hoch effektiv in die Wirtschaftsszene eingeführt. Dieser Francesco zeigt sich begabt und agiert in kürzester Zeit sowohl auf dem wirtschaftlichen als auch auf dem kulturellen Parkett erfolgreich und sicher. Er ist der Star des italienischen Tuchhandels und Liebling der Frauen. In diesem System wäre er - je nach Entwicklung - in Ehren oder in Peinlichkeit alt geworden, - aber er hätte nichts wirklich Innovatives hinterlassen. In der Begegnung mit einem Lepra-Kranken verändert sich sein Weltbild: Er entdeckt in diesem sozial Deklassierten eine neue Perspektive, er entdeckt eine Spur von Geheimnis des Lebens, er entdeckt in ihm Gott. Vielleicht nur einen Augenblick wechselt er seine Sichtweise, doch diese kurze Zeit genügt, um seine grundlegenden Paradigmen zu verschieben. Er zieht sich zunächst für eine Weile von seinem bisherigen Leben zurück, um sich neu zu ordnen. Francesco gewinnt in dieser Begegnung eine Freiheit, die ihn befähigt, all seine erworbenen Fähigkeiten in ein neues System zu transponieren. Er wendet sich von seiner bisherigen Vergötzung des Materiellen nicht in der Weise ab, daß er nun alles verachtet und diskreditiert. Er erarbeitet sich eine Sicht der Welt, die er in eine poetische Form gießt, die zum Schönsten der Weltliteratur gehört. Jedoch stilisiert er sich nicht zur romantisch-empfindsamen Künstlernatur, sondern bleibt auch seiner wirtschaftlichen und organisatorischen Begabung treu. Francesco gründet ein kommunitäres Unternehmen, das heute über 700 Jahre Bestand hat. Und die größte Leistung dieses Ordens ist, den Perspektivenwechsel Francescos unverfälscht zu überliefern (Manselli 1984, S. 264-280). Die von Francesco in eine rechtlich abgesicherte Organisationsform gebrachte 'message' hat im Laufe der Geschichte die europäische Gesellschaft und die Kirche in langen Phasen geprägt und z.T. massiv verändert. Mit seiner neuen Spiritualität kann er kreative Möglichkeiten erarbeiten, um alternative Gruppen sowie Elemente der gesellschaftlichen und kirchlichen Subkultur in die Großsysteme zu integrieren. Die Kirche verehrt diesen Querdenker und unkonventionellen Visionär unter dem Namen Franziskus von Assisi als Heiligen.

5 Zusammenfassung

Wir haben nun einen Gang durch die 'heilige Kapelle' gemacht und in Anlehnung an den Geheimrat von Goethe versucht, deren Farbigkeit, Struktur, Schmuck und Konzept von innen her zu erfassen. Und zwar so, daß sich für Sie als Betrachter und Betrachterin deren Sinndimension erschließen könnte. Es hat sich bei unserem Rundgang gezeigt: Die Kirche ist ein Großsystem mit einer umfangreichen, tiefgründigen und auch abgründigen Geschichte, - wir haben Kellerräume gestreift, in denen noch die ein oder andere Leiche einer würdigen und ehrlichen Bestattung harrt. Trotz aller Unübersichtlichkeit läßt sich sicher konstatieren, daß die Kirche als wesentliche Grundlage ihres Handelns eine profunde Anthropologie entwickelt hat, die nachprüfbar und kommunikabel ist; dies Menschenbild verdrängt die Faktoren Gebrechlichkeit, Versagen und Vergänglichkeit nicht, sondern sucht diese konstruktiv aufzunehmen und die sich daraus ergebenden Fragen einer zumindest vorläufigen Antwort zu zuführen. Die Fragilitas ist in unserer 'heiligen Kapelle' ein unübersehbares Fresko. Dabei spielen die Kategorien von Hoffnung, Wagnis, Glaube und Ungewißheit eine tragende Rolle. Im Hauptraum der Kirche sind Methoden entwickelt worden, die den inneren Zusammenhalt verbindlich symbolisieren und damit die Identität des Einzelnen und der Institution sichern. Für die 'Bewohner' des Kirchengebäudes ist es fundamental wichtig, eine Position zu erarbeiten, die nicht innerhalb des obligaten Umfeldes liegt und zudem zwingend einen metaphysischen Charakter haben muß. Diese Positionierung leistet einen notwendigen Beitrag zur Enttarnung totalitärer Strukturen und damit zur Freiheit des Menschen. Im 'Allerheiligsten' unserer Kapelle - d. h. in der spirituellen Dimension - sieht die kirchliche Tradition eine substantielle Komponente menschlichen Seins und ein essentielles Movens humanen Handelns.

Literatur

Belting, H. (1995). *Das Bild und sein Publikum im Mittelalter. Form und Funktion früher Bildtafeln der Passion*. Berlin: Gebr. Mann.

Benz, R. (1979). *Die Legenda Aurea*. Heidelberg: Lambert Schneider.

Berger, P. L. (1998). *Erlösendes Lachen*. Berlin/New York: de Gruyter.

De Vos, D. (1994). *Hans Memling. Das Gesamtwerk*. Antwerpen: Mercatorfonds Paribas.

Dörner, D. (1992). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.

Drewermann, E. (1989). *Kleriker. Psychogramm eines Ideals*. Olten/Freiburg: Walter.

Goethe, J. W. von (1978). *Gedichte*. Hrsg. u. kommentiert von E. Trunz. München: C.H. Beck.

Hartmann, N. (1962). *Ethik*. Berlin: de Gruyter.

Kehl, M. (1992). *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*. Würzburg: Echter.

Kehl, M. (1996). *Wohin geht die Kirche. Eine Zeitdiagnose*. Freiburg/Basel/Wien: Herder.

Keller, H. (1992). *Vom 'Heiligen Buch' zur 'Buchführung'. Lebensfunktionen der Schriftlichkeit im Mittelalter*. In: Frühmittelalterliche Studien 26/1992. S. 1-31.

Koch, K. (1998). *In Verantwortung für unser Bistum*. Solothurn: Selbstverlag des Bistums Basel.

Küng, H. (1980). *Die Kirche*. München: Piper.

Lortz, J. (1964). *Geschichte der Kirche*. Bd. II. Münster: Aschendorff.

Mahler, H. (1998). *Der Geheimagent des Weltgeistes*. In: Süddeutsche Zeitung, 225/1998. S. 20.

Manselli, R. (1982). Franziskus. Der solidarische Bruder. Zürich/Einsiedeln/Köln: Benziger.

Maxeiner, D. (1995). *Der Blick ins Innerste*. Informationsbroschüre der Bayrischen Motorenwerke. S. 33.

Nagel, E. (1996). *Studien und Entwürfe zur Messfeier*. Freiburg/Basel/Wien: Herder.

Rahner, H. (1984). *Griechische Mythen in christlicher Deutung*. Basel: Herder.

Ruster, T. (1997). *Wie kann die Kirche in der pluralistischen Gesellschaft dialogisch, solidarisch und missionarisch sein?* Vortrag bei der Studientagung 'Solidarität und Dialog des Zentralkomitees der deutschen Katholiken (ZdK) vom 2.-5.10. 1997. Verlautbarungen des ZdK.

Schavan, A. (1998). *Warum erkennt die Kirche die Zeichen der Zeit nicht*? In: FAZ-Magazin, 52/1998, Helft 982, S. 44-45.

Schneider-Harprecht, C. (1998). *Gott heilt mit*. In: Die Zeit, Nr. 42, 8.10. 1998, S. 57-59.

Seidel, M. (1996). *Venezianische Malerei zur Zeit der Gegenreformation. Kirchliche Programmschriften und künstlerische Bildkonzepte*. Münster/Hamburg: Bonner Studien für Kunstgeschichte.

Siemons, M. (1997). *Jenseits des Aktenkoffers. Vom Wesen des neuen Angestellten*. München/Wien: Carl Hanser.

Elisabeth Rohr

Cultural Change – und wie Frauen und Männer darauf reagieren

Es war im Jahr 1921. In einer Andenprovinz in Ecuador traf ein Missionsehepaar der Adventisten aus den USA ein und bemühte sich die dort lebenden indianischen Bauern zu bekehren. Doch nicht ihre Predigten, nicht ihre Medizin und nicht die Schule, die sie bauten, fesselten die Aufmerksamkeit der Dorfbewohner, sondern das vor ihrem Haus geparkte Auto, ein Ford Modell T. Vor ihm versammelten sich regelmäßig indianische Bauern, um darüber zu diskutieren, ob es ein Engel oder ein Teufel sei, der dieses Gefährt zum Laufen brachte. Und selbst als der Priester jenen mit Exkommunion drohte, die es wagen würden, die Missionare zu bitten, nur eine Runde mitfahren zu dürfen, konnte es sie nicht abschrecken. Zu faszinierend war Ford Modell T.[1]

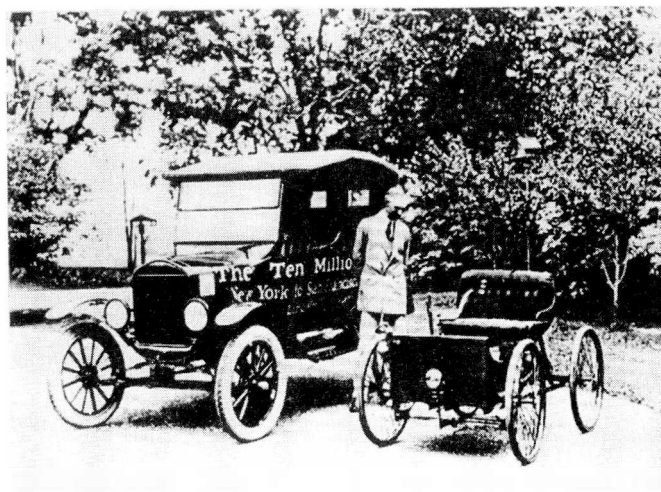


Bild 1: Katalog zur Ausstellung „America. Traum und Depression 1920/40". Berlin 1980, S. 479.

Neuerungen haben zu allen Zeiten und in allen Gesellschaften immer schon ein geteiltes Echo ausgelöst. Kultureller Wandel ruft Ambivalenz hervor und zwar unabhängig davon wie innovativ, fortschrittlich, emanzipatorisch und ersehnt diese Neuerungen im konkreten Einzelfall auch sein mögen. Diese Ambivalenz, die sich historisch an allen Veränderungsprozessen, seien diese kultureller, ökonomischer, sozialer oder politischer Natur, feststellen läßt, ist eine der zentralen Wesenseigenschaften von kulturellem Wandel. Von daher sind Idealisierung und Dämonisierung Begleiterscheinung aller kulturellen Veränderung und Neuerung.

Bild 2: Barolemé Esteban Murillo „Die Küche der Engel" 1646

Daß sich die indianischen Bauern in der Provinz Chimborazo angesichts des Ford Modell T nicht etwa rational, und das heißt sachbezogen mit diesem seltsamen Gefährt auseinandersetzten, ist mithin keineswegs ihrer Rückständigkeit zu schulden. Denn: „Das Fremde und Unerforschte fasziniert den menschlichen Geist und reizt ihn, seine Wissenslücken mit Projektionen, D. h. mit den Produkten seiner Phantasie zu füllen."[2]

Und in diesen Phantasien, die sich als Reaktion auf kulturelle Veränderungen bilden, trifft man nicht nur bei Indianern auf Engel und Teufel, auf Idealisierung und Dämonisierung, auf Angst und Faszination.[3]

Bild 3: José Guadelupe Posada

So wurde in den 60er Jahren der Siegeszug der Rock and Roll-Musik von denen Einen als Untergang des christlichen Abendlandes verteufelt und verkannt und von den Anderen als kulturelle Revolution gepriesen und bejubelt. Ein ähnlich geteiltes Presseecho erfuhr auch der Regierungswechsel in Bonn: Die Kommentare reichten von düstersten, apokalyptischen Untergangsszenarien des Standortes Deutschland bis hin zu euphorischen Einschätzungen des Reformpotentials der neuen rot-grünen Regierung.

Auch die Fusion von Chrysler und Daimler-Benz hat verhaltene Ambivalenzen sichtbar werden lassen: Während die Einen vor einer „Verwässerung" des markenspezifischen Rufes von Mercedes und vor einer „Amerikanisierung" der Arbeitsbedingungen warnten, sprachen Andere von einem kommenden goldenen Zeitalter und beteuerten, daß der Stern von Sindelfingen nicht sinken, sondern mit Chrysler in eine faszinierende Zukunft gehen werden.[4]

Es gilt also festzuhalten: Jede Veränderung eines status quo wird begleitet von Phantasien und emotionalen Reaktionen, ganz gleichgültig wie sachbezogen und rational der Kontext an sich auch sein mag. D. h. die Auseinandersetzung mit Neuerungen, mit kulturellem Wandel erfolgt im ersten Schritt nicht auf einer kognitiv-diskursiven Ebene, sondern auf der Ebene der Phantasien und auf der Ebene der Gefühle. Daß wir also in Situationen, in denen wir uns mit kulturellem Wandel konfrontiert sehen, eher - um einen Fachbegriff aus der Psychoanalyse zu benutzen - auf der Ebene des Primärprozesses und weitaus weniger auf der Ebene des Sekundärprozesses bewegen, hat weitreichende Folgen. Denn in der Begegnung mit Neuem und Unbekanntem wird vor allem unsere linke Gehirnhälfte aktiviert, jene Gehirnhälfte also, die weniger der Vernunft als vielmehr der Kunst, den Bildern, den Assoziationen, den Träumen und sinnlichen Wahrnehmungen verpflichtet ist. D. h. die Auseinandersetzung mit kulturellem Wandel bringt zunächst weniger unsere sachorientierte Vernunft als vielmehr unsere Emotionen und Phantasien ins Spiel. Und das ist für uns alle und vielleicht besonders für jene, die in einer höchst sach- und produktorientierten Arbeitswelt leben, so vermute ich, doch ein äußerst gewöhnungsbedürftiger und sicherlich auch erklärungsbedürftiger Gedanke.

Wie also läßt sich meine Behauptung, daß kultureller Wandel zunächst auf der Ebene von Phantasien und Gefühlen und weniger auf der Ebene des Verstandes wahrgenommen und verarbeitet wird, wissenschaftlich begründen?

Ich möchte drei unterschiedliche und sich ergänzende Begründungszusammenhänge zur Diskussion stellen.

1 Der psychoanalytische Ansatz

Der französische Psychoanalytiker und Ethnologe Georges Devereux (1976) hat sich in einem faszinierenden Buch „Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften" ausführlichst mit den Reaktionen des Menschen auf die stummbleibende Materie beschäftigt. D. h. er befaßte sich mit jenen Situationen, in denen Menschen Fragen haben, aber keine Antworten, Probleme, aber keine Lösungen und über das noch nicht Denkbare, noch Unbekannte, nachdenken. Was passiert, wenn man vor einem leeren Blatt sitzt und sich keine Ideen einstellen? Das Auto plötzlich stehen bleibt und sich keinen Millimeter weiter bewegt? Der Bildschirm des Computers die eingegebenen Daten nicht wiedergibt? Devereux behauptet, daß der Mensch auf die Stummheit der Materie mit Panik reagiert und dazu neigt, diese Stummheit der Materie zu verleugnen und sich gleichzeitig verzweifelt bemüht seine Panik zu kontrollieren. Und dies veranlaßt ihn dazu, „physikalische Begebenheiten animistisch zu interpretieren und ihnen, um sie als 'Antworten' erfahren zu können, 'Bedeutungen' zuzuschreiben, die sie nicht besitzen." Wenn keine als 'Antworten' interpretierbaren Reize auftreten, neigt der Mensch dazu, die unangemessenerweise erwartete Antwort, die sich nicht einstellt, durch eine vorgetäuschte Antwort zu ersetzen."[5]

Bestes Beispiel für die animistische Deutung physikalischer Begebenheiten ist die Astrologie. Doch müssen wir gar nicht in den fernen Himmel schauen, um unsere eigenen animistischen Tendenzen zu entdecken. Denn wer hat nicht schon einmal Denkblockaden, Mißgeschicke oder die verschwundenen Daten im Computer mit dem Ausruf kommentiert: „es ist heute wie verhext!" Dies ist auch eine unserem Bewußtsein entschlüpfte Deutung mitsamt einem Hinweis auf übernatürliche Kräfte, die an unserem Mißgeschick schuld sein könnten.

Wie läßt sich dieses Verhalten des Menschen, also vor allem seine Panik in der Auseinandersetzung mit Neuem und Unbekanntem, erklären?

Aus verschiedenen psychologischen und anderen Studien wissen wir, daß der Organismus und damit auch der Mensch existentiell darauf angewiesen ist, Antworten zu erhalten, und d. h. soziale Kontakte herzustellen. Untersuchungen über sozial isolierte Kinder und über die sog. „Wolfskinder" haben z. B. gezeigt, daß kleine Kinder, denen über einen längeren Zeitraum eine soziale Reaktion verweigert wurde, bestimmte menschliche „Grundzüge" nicht entwickeln konnten.[6] Das kann soweit gehen, daß Kinder, denen von klein auf

Reaktionen verweigert wurden, sterben oder psychisch lebenslänglich verkrüppelt blieben. Auch Affenbabys erkrankten unter ähnlichen Bedingungen an Marasmus, bis sie schließlich völlig entkräftet starben.[7]

Daß der Mensch auf die Stummheit der Materie mit Panik reagiert, wird mithin auf frühe Sozialisationserfahrungen des Kindes zurückgeführt. Dabei gehen psychoanalytische Sozialisationstheorien davon aus, daß der Prototyp jeder Panik jener Angst vergleichbar ist, die das Kind bei Abwesenheit oder zeitweiser Stummheit seiner Mutter erlebt. Das Kind versucht „die ausbleibende Antwort dadurch zu kompensieren, daß es befriedigende Antworten der Mutter, die es früher erfahren hat, halluziniert."[8]

Bei Erwachsenen, denen experimentell Reize vorenthalten wurden, lies sich feststellen, daß deren Halluzinationen funktional den auf Liebesentzug beruhenden Halluzinationen des Kindes verwandt waren.[9]

Wichtig an diesen Überlegungen ist jedoch nicht alleine der Hinweis, dass die Stummheit der Materie und damit jede Auseinandersetzung mit Neuerungen Panik verursacht und deshalb Halluzinationen bzw. Phantasien auslöst. Für weitaus entscheidender halte ich den Gedanken, daß das Kind, unfähig zwischen Abwesenheit, absichtlicher Stummheit und Tod der Mutter zu unterscheiden - das Ausbleiben der Antwort als Manifestation von Bosheit und Zorn empfindet.[10]

Vätern und Müttern ist dieses Verhalten ihrer Kinder höchst vertraut. Nach einer manchmal nur kurzen Abwesenheit und erst recht nach längerer Abwesenheit, werden sie oft gar nicht freudig, sondern mit Vorwürfen, Aggression, Wut und Zurückweisung empfangen. Der zurückkehrende Elternteil wird ignoriert, Umarmungen werden abgewehrt und selbst Geschenke nicht akzeptiert. Die heftige Reaktion vieler Kinder rührt also nicht nur daher, daß sie denjenigen, der sie verlassen hat, bestrafen wollen, sondern ist auch Ausdruck ihrer emotionalen Verwirrung, da sie noch nicht einschätzen können, ob derjenige der sie verläßt, wieder zurückkommen oder aber für immer wegbleiben wird und d. h. tot ist.

Welchen nachhaltigen Schrecken diese Verlassenheitsgefühle in Kindern auslösen und wie sehr die Erinnerung daran noch beim Erwachsenen im Gedächtnis haften bleibt, geht aus der Erzählung eines in Therapie befindlichen Mannes hervor, der voller Bitterkeit davon berichtete, „daß sein Vater ihn mit in den Park zu nehmen pflegte und sich dann vor ihm versteckte, bis er, der sich verlassen glaubte, in Panik kreischte."[11]

Diese Reaktionen auf die Abwesenheit von geliebten Personen, lassen einen Mechanismus erkennen, der in der psychoanalytischen Fachsprache als Regression bezeichnet wird. Damit ist ein psychischer Mechanismus gemeint, der wie beim Weinen oder beim Träumen die Wahrnehmung der Realität verzerrt und zu Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit und Verunsicherung führt. Psychologisch betrachtet werden bei diesem Vorgang sog. Ich-Funktionen wie Realitätsprüfungen und der Sekundärprozess, der unser kognitives und rationales Denken steuert, außer Kraft gesetzt und durch ein eher primärprozesshaftes assoziatives Denken und Phantasieren ersetzt. Die Folge ist, daß Gefühle und nicht der Verstand unsere Empfindungen, unsere Wahrnehmungen und unser Handeln lenken. Das führt zu oft als peinlich erlebten Situationen: Sind wir z. B. außerordentlich aufgewühlt, so fällt es immens schwer, einen klaren, vernünftigen Gedanken zu fassen, geschweige denn zu formulieren. Wir fangen Sätze an, ohne sie zu Ende zu führen - und, was viel schlimmer ist - sagen Dinge, die wir nicht sagen wollten. Der Affekt ist stärker als die Vernunft, wir verlieren die Kontrolle, sind unbeherrscht und äußern das, was wir zwar tatsächlich fühlen, jedoch unter keinen Umständen preisgeben wollten.

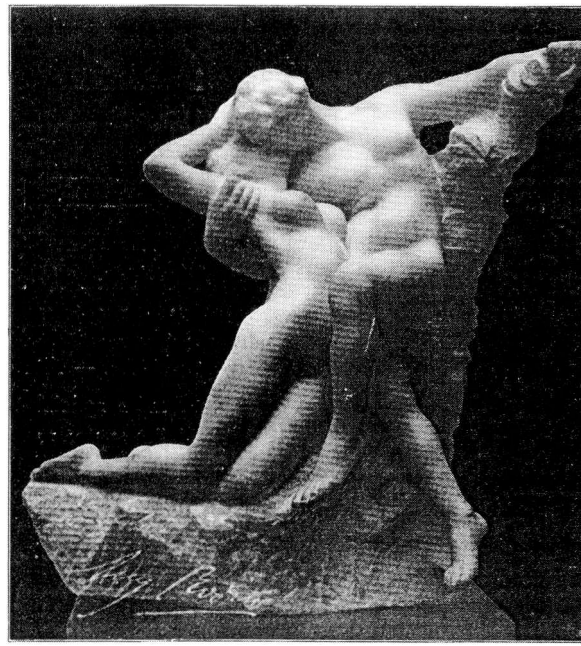


Bild 4: Auguste Rodin „Der Frühling“

Regressionen produzieren also nicht falsche Antworten, sondern sie lockern die Fesseln der Verdrängung, verführen uns dazu, das bislang erfolgreich Verleugnete oder Unterdrückte zu offenbaren und mehr an unzensierten Gefühlen zuzulassen.

Regressionen sind demnach ein absolut alltäglicher Vorgang und nicht nur mit unangenehmen, sondern auch mit absolut euphorischen Gefühlen verbunden. Regressionen erleben wir dann besonders lustvoll, wenn wir uns verlieben und wir den anderen nur als Ausbund von Tugendhaftigkeit, Schönheit, Sinnlichkeit und intellektueller Brillanz bewundern und beharrlich, und entgegen allen Weisungen der Vernunft, etwaige Zweifel an unserem Helden souverän als Diffamierung vom Tische fegen.

Und nicht zuletzt ist der Urlaub deshalb so erholsam, weil wir - wie es in den Werbebrochüren heißt - unsere Seele baumeln lassen, d. h. für eine begrenzte Zeit regredieren. Im Urlaub wird der Lust Priorität eingeräumt und deshalb stört alles, was Unlust verursachen könnte. Wir erlauben uns mehr an Gefühlen und sind empfindsamer, verletzlicher und haben das Bedürfnis Realitäten auszugrenzen, statt sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

© VG Bild-Kunst, Bonn 1999

Bild 5: Raoul Dufy „Das Fenster in Nizza" 1927

Regressive Zustände sind jedoch auch notwendig, damit Künstler Kunstwerke, Musiker Musik und Schriftsteller Literatur schaffen können. D. h. Regressionen ermöglichen einen spezifischen Zugang zur Sinnlichkeit und zur Emotionalität und damit einen unverstellteren Zugang zu Bereichen des Lebens, die nicht rational gesteuert sind. Regression aktiviert innovatives Potential, die Entstehung schöpferischer Ideen und die Entdeckung von Lösungen jenseits konventioneller Strategien.

Kultureller Wandel ohne Regression kann mithin nicht produktiv sein, denn Innovation bedarf der Phantasie, der Bilder, der Assoziationen und Träume und dies sind zuvorderst kreativ-sinnliche und nicht rational-kognitive Leistungen. Sich regressiven Zuständen zu entziehen, hiesse auch, sich dem Potential, das jede Neuerung beinhaltet zu verschliessen und die noch unbekannten Chancen, die sich hier bieten, zu verkennen. Statt einer Progression würde es zu einer Wiederholung altvertrauter, jedoch dem Wandel unangemessener und deshalb dysfunktional gewordener Muster kommen. Kultureller Wandel würde eingefroren.

Diese regressiven Mechanismen, die allen kulturellen Wandel begleiten, lassen sich jedoch nicht nur aus einer psychoanalytischen, sondern zusätzlich auch aus einer soziologischen Perspektive her verständlich machen und näher erläutern. Und damit komme ich zum zweiten Erklärungsansatz.

2 Soziologische Erklärungen

Soziologen[12] haben darauf aufmerksam gemacht, daß spezifische und uns selbst nicht bewußte Mechanismen dafür sorgen, unsere alltägliche Interaktions- und Kommunikationspraxis relativ regressionsunabhängig zu gestalten. Bei der Untersuchung von Kommunikationsprozessen wurde dabei festgestellt, daß unsere alltagspraktische Kommunikation auf stillschweigenden Übereinkünften beruht, die dazu dienen, eine vertraute, sinnhafte Welt gemeinsamer Bedeutung aufzubauen. Nur aufgrund dieser stillschweigenden und von allen geteilten Übereinkünften ist es möglich, auf unproblematische Weise Routinehandlungen durchzuführen. „Diese sinnstiftenden Methoden sind notwendige „idealisierende" Unterstellungen gegenüber dem anderen und dem Selbst."[13]

Zu diesen sinnstiftenden Unterstellungen zählt u.a. die Reziprozität der Perspektiven. Hierbei wird davon ausgegangen, daß ein Anderer, stünde dieser in

seiner eigenen Position, genau dasselbe erleben und wahrnehmen würde wie er selbst und umgekehrt. Beide sind, trotz aller individuellen Unterschiede, mithin davon überzeugt, sich in einer gemeinsamen und als selbstverständlich vorausgesetzten Welt zu befinden, die es ihnen erlaubt miteinander zu interagieren und schließlich auch zu kommunizieren.

Bild 6: Albrecht Dürer „Lukas Paumgartner als hl. Eustachius" 1498

Kultureller Wandel und die Konfrontation mit Neuem setzt diese stillschweigenden Übereinkünfte außer Kraft, Kommunikation und Interaktion brechen zusammen, es entstehen Zustände tiefster Verunsicherung. An ganz alltäglichen Begrüßungsritualen läßt sich dies verdeutlichen.

Als Deutsche sind wir es gewohnt, bei der Begrüßung eines Fremden, diesem die Hand entgegenzustrecken und seine Hand zu schütteln. In den USA aber ist dieses Ritual ungewohnt, so daß unsere freundlich ausgestreckte Hand des öfteren in der Luft hängen bleibt und schließlich verlegen heruntersinkt, ohne daß der andere Anstalten gemacht hätte, sie zu ergreifen. Es entsteht eine höchst peinliche und zutiefst verunsichernde Situation. Eine Reziprozität der Perspektiven kommt nicht zustande, die Kommunikation bricht ab. Warum aber erleben wir gerade diese Situation als peinlich, sogar manchmal beschämend und verunsichernd?

Unser rituelles Händeschütteln bei der Begrüßung dient dazu, sich zu vergewissern, daß der andere keine Waffe in der Hand hält und gleichzeitig dem anderen zu versichern, daß man in freundlicher und nicht in feindseliger Absicht gekommen ist. Mit ausgestreckter Hand hält man sich den anderen zwei Armeslängen vom Leib, so daß es leichtfällt, alle Bewegungen des anderen, vor allem seine körperlichen Regungen, seine Mimik und Gestik zu beobachten und zu kontrollieren. Gleichzeitig lesen und deuten wir den Händedruck: ist er kräftig, zupackend oder eher schlaff und zögerlich? Hält er unsere Hand zu lange fest, oder läßt er sie sofort wieder los? Zerquetscht er unsere Hand, oder läßt er sich kaum anfassen? Wir deuten diese Gesten und versuchen unser Gegenüber danach zu beurteilen. Fehlt dieses Ritual des Händeschüttelns, wissen wir nicht, mit wem wir es zu tun haben, mit einem Freund oder einem Feind und fühlen uns entsprechend verwirrt, orientierungslos und hilflos der Situation ausgeliefert.

Neben der Reziprozität von Perspektiven ist auch die Selbstreflexivität des Gespräches von entscheidender Bedeutung, wenn es um die Interaktion und Kommunikation in einer unvertrauten, ungewohnten Situation geht. In der alltäglichen Kommunikation werden unterschwellig ständig orientierende Signale in Form von Interjektionen, Gesten etc. darüber gegeben, daß „alles in Ordnung ist." Ein leichtes Kopfnicken, ein zustimmendes „hm", ein aufmerksamer Blick, ein vorgebeugter Oberkörper signalisieren dem anderen, ich höre dir zu, du kannst mit dem Gespräch fortfahren. Fehlen einzelne dieser Signale oder werden andere übermäßig betont, so entsteht eine Situation extremer Verunsicherung, da nicht klar ist, ob der andere noch zuhört. Auch hier kommt es zu einer Regression, die sich z. B. darin äußert, daß der Sprecher zu stottern

anfängt, den Faden verliert oder einen Monolog beginnt, um über die Unsicherheit hinwegzutäuschen.

In Gesprächssituationen sind wir sehr davon abhängig, inwieweit der Gesprächspartner all diese stillschweigenden Unterstellungen von Kommunikation mit uns teilt. In Gesprächen mit kulturell Fremden, aber auch in Gesprächen zwischen Männern und Frauen und in Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, also hierarchisch höher und niedriger gestellten Kollegen, kann man nicht davon ausgehen, daß diese Unterstellungen geteilt werden und dann kommt es zu Irritationen und Störungen der Kommunikation. Es entfaltet sich oftmals ein steifes und seltsam starres Interaktionsszenario, das uns daran hindert, wirklich miteinander zu kommunizieren.

Kultureller Wandel zwingt uns mithin dazu, unsere stillschweigend mit anderen geteilten Unterstellungen von Kommunikation zu hinterfragen, manches Mal auch aufzugeben und ad hoc neue zu etablieren. Dies ist insgesamt ein relativ komplexer Vorgang, der viel an innerer Flexibilität, Kreativität und innovativem Potential verlangt. Gleichzeitig aber und das ist das Ergebnis dieser soziologischen Erörterungen, ist der Zusammenbruch von Interaktion und Kommunikation und damit aller kulturelle Wandel immer mit Krisen und Konflikten verbunden. Die Auseinandersetzung mit dem Unbekannten und Neuen stürzt uns unweigerlich in tiefe Krisen, dies ist ängstigend, jedoch zugleich auch die Voraussetzung zur Mobilisierung von noch unentdeckten Ressourcen und damit Chance zur Entwicklung. Kultureller Wandel ist mithin ohne Krisen und Konflikte nicht denkbar. Werden diese Krisen und Konflikte vorschnell ausgeschaltet, bzw. mit Kraft überwunden, so bleibt es beim neuen Wein in alten Schläuchen. Das Neue kann sich nicht entfalten. Die Krise bedarf der Akzeptanz und: Raum und Zeit zur Bewältigung.

3 Die ethnopsychoanalytische Perspektive

Der Gedanke, daß die Auseinandersetzung mit dem Fremden, Neuen und Unbekannten immer mit schweren Erschütterungen der Identität verbunden ist, spielt auch in der Ethnologie, die sich ja konkret mit der Erforschung des kulturell Fremden befaßt, eine herausragende Rolle.

Kultureller Wandel konfrontiert - so die Auffassung - mit einem Prozeß des „sozialen Sterbens“, wobei das soziale Sterben jener Prozeß ist, „in dem die

klassen-, kultur- und zum Teil geschlechtsspezifischen Rollenidentifikationen zerfallen, so daß unbewußte Identifikationen und die dazugehörigen Werte bewußt werden. Alteingesessene Identitätsstützen kommen ins Wanken, und der Abwehrcharakter der Wahrnehmung und Kommunikation schwächt sich ab."[14]

Die Auseinandersetzung mit dem kulturellen Wandel bedeutet unter diesen Prämissen, sich mit bislang verleugneten Erfahrungen zu beschäftigen, neue Realitäten jenseits des individuell, kulturell und geschlechtsspezifisch geprägten Horizontes zu entdecken. Und das ist eine ängstigende wie auch faszinierende Vision.

Denn die mit dem sozialen Sterben verbundene Aufkündigung bisheriger Identitätsmuster kann sowohl als Verheißung und als Ausbruch aus erstarrten, engen und einschränkenden Traditionen verstanden werden. Aber die damit verbundene Neuorientierung kann auch ängstigen, denn das Alte, Vertraute und Gewohnte bietet nun keine Sicherheit mehr in einer ständig sich wandelnden Welt.

Kultureller Wandel wirft mithin das Individuum auf sich selbst zurück, auf seine unbewältigten Konflikte, auf seine Ängste und Sehnsüchte. Das soziale Sterben reaktiviert jedoch auch verschüttete Ressourcen und wird - damit komme ich nun zu einem zentralen Punkt - von Frauen und Männern sehr unterschiedlich erlebt. Beiden Geschlechtern bleibt es nicht erspart in der Auseinandersetzung mit kulturellem Wandel regressiv zu reagieren und sich auf den Prozess des sozialen Sterbens einzulassen. Doch auch ohne die Wissenschaft zu bemühen, ist es offensichtlich, daß Frauen und Männer zwar beide Verunsicherung, Verwirrung, Ohnmachtsgefühle und Hilflosigkeit erleben. Doch - und das ist das Entscheidende - auf diese Erschütterungen der Identität reagieren sie unterschiedlich und wählen auch jeweils spezifische Bewältigungsstrategien.

4 Wie Frauen und Männer auf kulturellen Wandel reagieren

Daß Frauen und Männer verschieden auf Orientierungslosigkeit und Ohnmacht reagieren entspricht unseren alltagspraktischen Erfahrungen. Wenn Frauen sich verzweifelt, ratlos und hilflos fühlen, ist es sozial erlaubt zu weinen, während sich Männer in der gleichen emotionalen Verfassung nur in absoluten Ausnahmesituationen den Tränen hingeben würden. Im Unterschied zu Frauen, beherrschen und verbergen sie eher ihre Gefühle und zeigen Stärke und Sicherheit nach Außen, obwohl sie innerlich ganz anders empfinden. Kulturell entspricht dieses Verhalten der sozial erwarteten Norm. Männer haben - insbesondere gegenüber Frauen - in der Öffentlichkeit den Ritter und Beschützer zu spielen und von daher darf sich ein Mann, zumindest in der Öffentlichkeit, keine Schwächen anmerken lassen.

Auch wenn diese starren Geschlechterrollen schon durchlässiger geworden sind, so haben sich Geschlechterklischees nicht grundlegend gewandelt. Der kulturelle Wandel in diesem Bereich ist äußerst zäh und nach wie vor ist es für Frauen und Männer sehr schwer, aus den vorgegebenen Rollen auszubrechen und Neues zu wagen.

Es gibt mehrere Gründe, warum dies so schwer ist, diese will ich hier gar nicht alle ausführen, sondern mich auf - wie ich finde - zwei wesentliche Ursachen beschränken.

Zum einen die nach wie vor nur unwesentlich veränderten geschlechtsspezifischen Sozialisationsbedingungen und zum anderen gesellschaftliche Rituale der Adoleszenz, die nach wie vor Weiblichkeit und Männlichkeit in unserer Gesellschaft stark prägen.

In der neueren Sozialisationsforschung[15] wird einhellig darauf verwiesen, daß kleine Jungen sehr früh einen psychischen Bruch zu verkraften haben, der ihre männliche Geschlechtsrollenidentität ein Leben lang direkt und indirekt prägen wird. Die Rede ist von der Erkenntnis, daß sie biologisch anders als ihre Mutter sind, jene Frau also, die sie geboren hat und die - wie es in der psychoanalytischen Fachsprache heißt - ihr erstes Liebesobjekt war. Die Erfahrung, sich sehr früh als ein getrenntes Wesen von der Mutter zu unterscheiden, führt im weiteren Verlauf des Lebens dazu, sich generell als autonomer, unabhängiger, selbständiger zu fühlen und sich entsprechend grössere Freiräume der Selbstentfaltung nehmen und zumuten zu können. Kleine Jungen, die wild her-

umtoben, werden in aller Regel bewundert, wenig wird jedoch gesehen, daß dies auch ein Versuch sein könnte, einen inneren Schmerz, ein Unbehagen oder eventuelle Hilflosigkeit zu kaschieren. Dies setzt sich dann im Verlaufe ihres weiteren Lebens fort. Dadurch lernen sie nicht, Schmerzen, Ohnmachtsgefühle und generell Gefühle zuzulassen und adäquat auszudrücken. Stattdessen werden starke Gefühlswallungen verborgen, verdrängt, verleugnet und ignoriert. Auch der zumeist abwesende Vater kann aufgrund eigener Prägungen oftmals nicht aus diesem Dilemma helfen. So bleibt der kleine Junge mit seinen inneren Konflikten häufig allein und orientiert sich aufgrund seiner Hilflosigkeit an dem Stärke und Potenz ausstrahlenden Vater, mit dem er sich schließlich identifiziert.

Am Ende der Adoleszenz wird diese Struktur durch die militärischen Abhärtungsrituale bei vielen jungen Männern noch verstärkt. Hier müssen sie lernen Schwächen und Gefühle nachhaltig zu unterdrücken und zwar durch Härte, Disziplin und körperliche Anstrengung und zwar nach dem Motto: was einen nicht umbringt, macht einen umso stärker.

Es kann nun gar kein Zweifel daran bestehen, daß diese hier erworbenen Tugenden z. B. Durchsetzungsfähigkeit, Disziplin und Konkurrenz teilweise im Berufsleben durchaus von Vorteil sind. Doch was geschieht mit Empathie und Sensibilität, mit der Toleranz Andersdenkender, mit innerer Flexibilität, mit Team-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit? Was junge Männer trotz aller emanzipatorischen Bestrebungen oftmals fehlt, ist ein sozial anerkannter Raum für Regression. Stattdessen ist der Fitneßraum angesagt, das schnelle Auto, Leistung, Karriere, Geld und Erfolg. Doch auffällig ist, daß kleine Jungen häufiger verunglücken und sich verletzen als Mädchen und als Erwachsene häufiger und schwerer krank werden und früher sterben. Sie haben verlernt, Angstsignale und körperliche Grenzen wahrzunehmen, auf sich und andere zu hören, sich abgegrenzt und doch verbunden zu fühlen.[16]

Kleinen Mädchen bleibt dieser folgenreiche Bruch in ihrer Sozialisation erspart. In der Gewißheit das gleiche Geschlecht zu haben wie die Mutter, fühlen sie sich in ihrer Identität sicher und aufgehoben. Sie bleiben oft eng mit der Mutter verbunden, auch über die Adoleszenz hinaus. Diese Intimität mit der Mutter verhilft ihnen dazu, Empathie, Sensibilität, Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln. Als Frauen verfügen sie oftmals über eine erstaunlich gesicherte weibliche Geschlechtsidentität. Auf der Strecke bleibt allerdings häufig Autonomie und Unabhängigkeit, sowie das Gefühl, eine abgegrenzte, eigenständige Persönlichkeit zu sein. Das erschwert ihren Weg in den Beruf, auch das Ertragen von Konkurrenz am Arbeitsplatz und die Herausbildung von Durchsetzungsvermögen. Väter unterstützen Mädchen

seltener eine eigenständige berufliche Karriere einzuschlagen und das Argument, „du heiratest ja doch einmal" dient zur Legitimation einer die Tochter nicht als eigenständiges Subjekt achtenden Haltung. Auch Müttern fällt es häufig schwer ihre Töchter beruflich zu fördern, da deren Erfolg Neid und Eifersucht weckt und möglicherweise daran erinnert, selbst auf eine Karriere zugunsten der Familie verzichtet zu haben.

In der Adoleszenz, die ja einerseits die Loslösung vom Elternhaus und andererseits die Hinwendung zu außerfamilialen Liebesobjekten wie auch die Entwickling von beruflichen Perspektiven fordert, geraten Mädchen unweigerlich in heftige Konflikte und Krisen. Sie wollen Beruf, Liebesbeziehung und Kinderwunsch vereinbaren und sind mittlerweile kaum mehr bereit, auf eines davon zu verzichten.[17]

In Krisensituationen rekurriern und regredieren Frauen nun auf die Ebene der primären Liebesbeziehung zur Mutter, fühlen sich zwar oftmals wie ein Kind, doch ermöglicht ihnen eine Identifikation mit der Mutter wieder Sicherheit zu gewinnen. Diese mütterliche Identifikation fordert allerdings einen Preis, sie selbst übernehmen die Rolle einer entsexualisierten mütterlichen Gestalt und machen alle anderen zu ihren Kindern.[18]

Bild 7: Auguste Renoir „Auf der Terrasse" 1879

Männer hingegen finden in der Regression keinen Halt, die Identifikation mit dem primären Liebesobjekt steht ihnen aufgrund der biologischen und sozialen Differenz nicht zur Verfügung, der zumeist abwesende Vater bietet sich als tröstendes Liebesobjekt nicht an. In ihrer Einsamkeit und Verlassenheit bleiben ihnen lediglich kindliche Allmachts- und Größenphantasien. Sie werden in der Phantasie zu Drachentötern, zu Superman und allerlei anderen mächtigen Gestalten. Herrschafts- und Unterwerfungsphantasien kommen zum Tragen, wobei diese Phantasien häufig eine sexuelle Konnotation erfahren.

Bild 8: Katalog zur Ausstellung „America. Traum und Depression 1920/40". Berlin 1980, S. 414.

Kultureller Wandel wird also von Frauen und Männer unterschiedlich bedrohlich erlebt und beiden stehen unterschiedliche Bewältigungsstrategien zur Verfügung. Während Frauen in Machtpositionen dazu neigen, mütterliche Versorgungsfunktionen zu übernehmen, eine stärker beschützende und damit auch die Angst nicht gänzlich verleugnende Rolle einzunehmen, tendieren Männer in entsprechend Positionen und Situationen dazu, sich eher aufzuplustern, die Risiken herunterzuspielen und den noch ungewissen Erfolg übermässig zu betonen und dadurch die Angst zu kontrollieren, bzw. ignorieren. Viele dieser Tendenzen lassen sich auch am Beispiel der Fusion von Chrysler und Daimler auffinden.

Bild 9: Auguste Renoir „Tanz in Bougival“ 1833

5 Die Fusion in Metaphern der Presse

Auch wenn dies ein gewagtes Unternehmen ist, so möchte ich nun versuchen meine Erkenntnisse auf die Fusion von Chrysler und Daimler-Benz und auf ihre Akteure zu übertragen. Ich beziehe mich hierbei auf Presseberichte, wobei ich einschränkend allerdings vorausschicken muß, daß ich natürlich nicht alle Presseberichte, sondern lediglich eine Auswahl gelesen und ausgewertet habe und von daher beanspruchen meine Aussagen keine Allgemeingültigkeit. Doch hoffe ich, daß sie zum Nachdenken und Diskutieren anregen.

In den Presseberichten ist von Ambivalenz, Zweifel oder Bedenken ihrer beiden obersten Chefs, Herr Schrempp und Herr Eaton kaum die Rede. Dagegen sprach aus ihren Reden überwiegend Siegesgewißheit, die immer wieder beschworen wurde, so als Herr Schremp von seiner Zukunftsvision des künftigen „ertrags- und wachstumsstärksten Unternehmens zu Beginn des 21. Jahrhunderts" sprach, „bei dem es Spaß macht zu arbeiten"[19] und auch als er in seiner Rede in der Schleyer-Halle betonte: „Meine Damen und Herren, Sie schreiben heute Geschichte."[20] Am 17. November hatten beide vor den Fernsehkameras wiederholt gesagt: „Heute ist ein wunderbarer Tag."[21] Und: „Heute starten wir eine neue Zukunft"... „wir beginnen eine Zukunft, in der wir die Welt der Automobilindustrie neu definieren."[22]

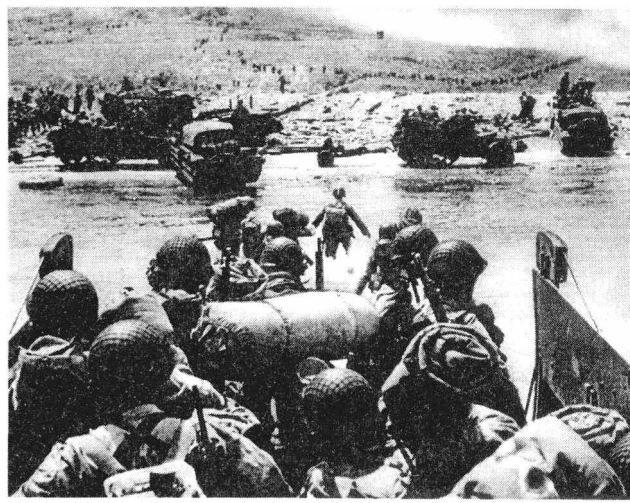
Diese Euphorie und die unüberhörbar angedeuteten Allmachts- und Größenphantasien, die aus diesen Worten sprechen, scheinen durch keinerlei Fragen und Ungewissheiten getrübt. Interessant ist nun, daß die Presse die Fusion als eine „Ehe" beschreibt, wobei die Rollen von Anfang an klar verteilt scheinen: Herr Schrempp ist der Bräutigam, Herr Eaton die Braut.[23] Und dieses Bild mitsamt den spezifischen Rollenzuschreibungen verrät viel über die der Fusion zugrundeliegenden Phantasien. Denn während der Bräutigam, Herr Schrempp, auffällig an einer fast schon berauschend wirkenden Siegeseuphorie festhält, fühlt sich die Braut, Herr Eaton bemüßigt, Gewissheiten in Frage zu stellen, den Freudestaumel des Bräutigams zu dämpfen.[24] Er betonte: „Wir wollen das Unternehmen wie eine amerikanische Firma führen" und in Richtung Deutschland: „Die werden einiges ändern müssen." Außerdem macht er sich „keine Illusionen", „daß der Zusammenschluß leicht werde und prophezeite, es werde neben Erfolgen im Integrationsprozess auch Rückschläge geben."[25]

Während der Bräutigam wie trunken von einer rosigen Zukunft schwärmt (und möglicherweise sein zukünftiges Gehalt im Auge hat) und dabei das Risiko verleugnet, das jede Fusion beinhaltet, fühlt sich die Braut verpflichtet, auch

schmerzhaftere Wahrheiten auszusprechen, Illusionen zu entlarven und Realitäten beim Namen zu nennen. Während Eaton also auf mögliche Beziehungsschwierigkeiten in den Flitterwochen aufmerksam macht, ist der Bräutigam schon längst mit den Erträgen und Gewinnen und der Eroberung der globalen Zukunft beschäftigt.

Ohne diese von der Presse gestiftete Ehe weiter interpretativ zu strapazieren und die Fusion noch weiter zu personalisieren, wird doch offensichtlich, daß zukünftig die Aussagen von beiden zusammen der Wahrheit relativ nahe kommen dürften. An diesem Beispiel zeigt sich allerdings auch, daß Frauen- und Männerrollen sich durchaus in einem gegenseitig befruchtenden Prozeß ergänzen und korrigieren können und nicht zwangsläufig an das reale biologische Geschlecht gebunden sein müssen. Einig sind sich beide Akteure allerdings bei der Auswahl einer selbstgewählten und wie ich finde, sehr nachdenklich machenden begrifflichen Metapher für die Fusion, die beide als den Beginn einer neuen Zukunft, als „Day one" bezeichnen.[26]

„Day one" aber weckt Assoziationen an „D-Day", an den 6. Juni 1944, an jenen Tag also, an dem die Alliierten in der Normandie landeten und den Beginn vom Ende Krieges und der nationalsozialistischen Herrschaft in Deutschland ankündigten. „Day One" ist aber auch ein Tag nach der Stunde Null und erinnert an die Kapitulation Deutschlands und den nachfolgenden ökonomischen Wiederaufbau.



Von den Landungsfahrzeugen watet die erste Welle amerikanischer Truppen an den Strand der normannischen Küste. Innerhalb einer Woche sind die Landeköpfe der Amerikaner, Briten und Kanadier zu einem einzigen vereint; einen Monat nach dem «D-Day» befinden sich in ihm eine Million Mann. Ihnen stehen zu diesem Zeitpunkt lediglich dreizehn stark dezimierte deutsche Divisionen gegenüber

Bild 10: Bergschicker, H. (1981). Deutsche Chronik 1933-45. Berlin (DDR).

Ist den Akteuren im Eifer des Gefechtes hier ein unbewußter faux pas passiert, oder was bedeutet diese scheinbar unpassende und der Siegeseuphorie seltsam widersprechende Assoziation in diesem Zusammenhang?

Die Auswahl dieses Begriffes verwundert in der Tat, weckt „Day one" doch vornehmlich militärische und kriegerische Assoziationen. Indem „Day one" zunächst ganz unzweifelhaft und in aller Deutlichkeit in die Zukunft weist, erinnert er doch zugleich an eine noch gar nicht so weit zurückliegende, aber schwierige und komplexe deutsch-amerikanische Geschichte, in der die USA zu den Siegermächten und Deutschland zu den Besiegten gehörten. Dient die Formel „day one" mithin dazu, diesen Krieg und folglich auch den Sieg der USA ebenso wie die Niederlage der Deutschen vermittels dieser Fusion, zumindest auf technologischer und ökonomischer Ebene als überwunden anzusehen. Sieger und Besiegte gründen eine neue, mächtige Allianz. Die Ehe besiegelt alte historische Feindschaften, aus einstigen Konkurrenten erwächst eine Familie, aus Feinden werden Freunde. Das beflügelt die Phantasien. Vor allem dann, wenn in Umkehrung der beide verbindenden historischen Vergangenheit, Daimler Chrysler erobert und sich als der eigentliche Gewinner und Sieger fühlt. Aus diesem Blickwinkel würde zumindest die berauschend wirkende Siegeseuphorie des Bräutigams und die eher gedämpfte, realistisch bis pessimistisch gestimmte Einschätzung der Braut verständlich. Richtig ist sicherlich, daß dies ein historischer Akt ist, jedoch ein Akt mit deutlich spürbaren Ambivalenzen und eben einer offensichtlich noch nicht gänzlich überwundenen Historie, die sich jetzt wieder, in dieser seltsamen Formulierung „Day one" bemerkbar macht.

6 Fazit

Die Fusion hat nicht nur eine Zukunft, sondern auch eine Vergangenheit. Nur die Zukunft zu betrachten, hiesse, sich ein falsches Bild von der Realität zu machen. Die Vergangenheit gehört dazu.

Für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter von Daimler bedeutet dies auch, Abschied zu nehmen von einem vielleicht heimeligen Nest, das Daimler einst war und sich zu fragen, was war gut, was war nicht so gut und wovon fällt es schwer, Abschied zu nehmen. Woran hänge ich besonders? Das bedeutet auch, produktiv kann der Umgang mit der Fusion erst dann werden, wenn die eigenen Ambivalenzen, Widerstände, Zweifel und Bedenken ernst genommen und

nicht weggeschoben werden müssen. Und dieser Prozess des Abschiednehmens bringt Gefühle des Trauerns und braucht einen Raum, in dem Regression möglich und erlaubt ist und bedarf der Rituale, um den Übergang zu gestalten. Dieser Abschied darf nicht beschleunigt werden: denn dieser Prozess hat ein Recht zu sein und nur ein gelungener Abschied macht Entwicklung und Zukunft möglich. Alleine der Umtausch der Aktien und die Überreichung eines Schreibens mitsamt neuer Uhr aber sind symbolisch zu dürftig, um den Abschied und den kulturellen Wandel produktiv zu bewältigen.

Literatur

Bardé, B. (1994). Die Großgruppe. In R. Haubl & F. Lamott (Hrsg.), *Handbuch Gruppenanalyse*. Berlin und München.

Benjamin, J. (1990). *Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht.* Frankfurt am Main.

Davis, K. (1940). A Case of Extreme Social Isolation of a Child. *American Journal of Sociology, 45*, 554-565.

Devereux, G. (1976). *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften.* Frankfurt am Main.

Erdheim, M. (1982). *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Eine Einführung in den ethnopsychoanalytischen Prozeß.* Frankfurt am Main.

Flaake, K. & King, V. (Hrsg.). (1992). *Weibliche Adoleszenz. Zur Sozialisation junger Frauen.* Frankfurt am Main.

Harlow, H. F. (1962). The Heterosexual Affectional System in Monkeys. *American Psychologist, 17*, 1-19.

Kennard, E. A. (1937). Hopi Reactions to Death. *American Anthropologist, 39*, 491-496.

Mandelbaum, D. G. (1943). Wolf Child Histories from India. *Journal of Social Psychology, 17*, 25-44.

Muratorio, B. (1982). *Etnicidad Evangelización y Protesta en el Ecuador*. Quito.

Nadig, M. (1986): *Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko.* Frankfurt am Main.

Rohr, E. (1993). Angst und Faszination. In M. Jansen & U. Prokop (Hrsg.), *Fremdenangst und Fremdenfeindlichkeit* (S. 133-162). Frankfurt am Main.

Rohr, E. (1995). *Der weibliche und der männliche Blick.* Die Wahrnehmung des Fremden und das Geschlecht der Forscherin und des Forschers. In E. Heinemann & G. Krauss (Hrsg.), *Geschlecht und Kultur. Beiträge zur Ethnopsychoanalyse.* Nürnberg.

Schnack, D. & Neutzling, R. (Hrsg.). *Kleine Helden in Not. Jungen auf der Suche nach Männlichkeit.* Reinbek bei Hamburg.

Spitz, R. A. (1945). *Hospitalism. The Psychoanalytic Study of the Child.* Bd. 1, New York.

Spitz, R. A. (1946). *Hospitalism. A Follow-up Report. The Psychoanalytic Study of the Child.* Bd. 2, New York.

Spitz, R. A. (1949). The Role of Ecological Factors in Emotional Development in Infancy. *Child Development, 20,* 145-156.

Spitz, R. A. & Wolf, K. M. (1946). *Anaclitic Depression. The Psychoanalytic Study of the Child.* Bd. 2, New York.

Anmerkungen

[1] Vgl. Muratorio, Blanca 1982: S. 81
[2] Devereux, Georges 1976:2-29
[3] Vgl. Erdheim, Mario 1982, Rohr, Elisabeth 1993
[4] Vgl. TAZ Nr. 5639 vom 19.9.1998, Seite 2 Aktuelles. Bericht von Heide Platen
[5] Devereux: 55
[6] ebd.
[7] ebd., auch Harlow 1962, Spitz 1945, 1946, 1949, Spitz und Wolf 1946 auch Davis 1940 und Mandelbaum 1943
[8] Devereux: 55
[9] ebd.
[10] ebd.:56
[11] Vgl. Devereux, Georges:57. Die Wut, die diese Panik auslöst, kommt auch in einem für unser Gefühl sehr befremdlichen Ritual der Hopi-Indianer zum Ausdruck. Diese schlagen ihre Toten und beschuldigen sie, gestorben zu sein, um die Überlebenden zu betrügen. Vgl. Kennard, E.A. 1937:491-496
[12] Z. B. Flader, D./Grodzicki, W.-D./Schröter, K. (Hg.) 1982
[13] Vgl. Bardé, Benjamin 1994:255
[14] Nadig, Maya 1986:43
[15] Vgl. Benjamin, Jessica 1990
[16] Vgl. Schnack, Dieter/Neutzling, Rainer (Hg.) 1994:101f.
[17] Vgl. Flaake, Karin/King, Vera (Hg.) 1992
[18] Rohr, Elisabeth 1995
[19] TAZ Nr. 5639 vom 19.9.1998. Seite 2 Aktuelles. Bericht von Heide Platen.
[20] ebd.
[21] SZ vom 18.11.1998: Die Fusion von Daimler-Benz und Chrysler:1+1=1? Aber es bleibt bei vier Rädern. Von Karl-Heinz-Büschemann.
[22] ebd.
[23] TAZ Nr. 5596 vom 31.7.1998, Seite 7, Wirtschaft und Umwelt. Bericht von Beate Willms. Und: TAZ Nr. 5639 vom 19.9.1998, Bericht von Heide Platen.
[24] Vgl. TAZ Nr. 5639, vom 19.9.1998, Seite 2 Aktuelles
[25] SZ vom 18.11.1998
[26] ebd.

III

O wie freut sich der Stern
über das Silber des Engels.
Ist der Engel eine silberne Rose?
Ist die Rose ein Stern?
Ist der Stern ein Traum?
Träumt der Traum
vom Engel oder der Rose?

O wie freut sich der Engel
über das Silber des Traumes.
Ist die silberne Rose ein Engel?

O wie freut sich die Rose
über das Licht des Engels.
Umgeben silberne Rosen
silberne Engel?

O wie duften die Sterne
O wie freut sich die Rose
über den Traum des Sternes?

Ist es ein Traum?
Ist es ein Licht?
Ist es ein Engel?

(Hans Arp)

Rajan R. Malaviya

Achtung vor dem Fremden

Die Fremden:
Ein Dialog über die Fremden
zwischen
Karl Valentin (K.V.) und Liesl Karlstadt (L.K.)

K.V.: Fremd ist der Fremde nur in der Fremde.

L.K.: Das ist nicht unrichtig. - und warum.....?

K.V.: Weil jeder Fremde, der sich fremd fühlt, ein Fremder ist, und zwar so lange, bis er sich nicht mehr fremd fühlt, dann ist er kein Fremder mehr.

L.K.: Wenn aber ein fremder schon lange in der Fremde ist, bleibt er dann immer ein Fremder ? -

K.V.: Nein. Das ist nur so lange ein Fremder bis er alles kennt und gesehen hat, denn dann ist ihm nichts mehr fremd.

L.K.: Das Gegenteil von fremd wäre also unfremd?

K.V.: Wenn ein Fremder einen Bekannten hat, so kann ihm dieser Bekannte zuerst fremd gewesen sein, aber durch das gegenseitige Bekanntwerden sind sich die beiden nicht mehr fremd.
Wenn aber die zwei mit sammen in eine fremde Stadt reisen, so sind sie in der fremden Stadt wieder Fremde geworden. Die beiden sind also - das ist zwar paradox - fremde Bekannte zueinander geworden.

Dieses Thema kann man sehr theoretisch - wissenschaftlich angehen, oder auch mit dem „gesunden Menschenverstand". Mein Versuch ist es - als einer, der sehr oft sehr fremd war - diese Thematik mit den alltäglichen Erfahrungen und Erwartungen anzugehen. Deshalb einige Aussagen, die uns anregen sollten, nachdenklich zu werden. Achtung vor dem Fremden hat mehrere Dimensionen, die miteinander verbunden sind.

1. **Die individuelle Dimension:**

   nämlich die innere und äußere Beziehung zu sich selbst: „dient" der Fremde dazu, meinen „Selbstwert" zu erhöhen ? In diesem Fall braucht und hat „jeder seine Neger" - wie es so „schön" ausgedrückt wird. Der Fremde wird karikiert, um sich selbst zu gefallen.

2. **Die gesellschaftliche Dimension:**

   Jede Gemeinschaft und Gesellschaft gibt sich eine „Kultur" - also die Werte und Normen - zum Zwecke der inneren und äußeren Ordnung. Der Fremde ist „fremd" in äußerem/innerem Verhalten.
   Daher „Abstand halten", um die „eigene" Ordnung nicht zu gefährden.
   Die Gesellschaften entwickeln aber auch verschiedene Kategorien der Fremden.
   Der „kultivierte" Fremde, die „Wilden", die „Zivilisierten" - also die Kategorien für die Gestaltung der Abstände zu den Fremden.

3. **Die wirtschaftliche Dimension:**

   Für die Wirtschaft ist die Frage wichtig, ob die „Fremden" als „Abnehmer" der Waren, Dienste, etc. oder als „Annäherer", gleich Konkurrenten zu sehen sind.
   Die Achtung ist oft gefährdet mit der wachsenden Annäherung.
   Die „Fremden" als Markt und die „Fremden" als Nachbarn im Leben und Arbeiten stellen unterschiedliche

Forderungen an die „Fremden“ und „Nicht-Fremden“, die „Bekannten“.

4. **Die politische Dimension:**
Für die Politik - innere und äußere - sind die Fremden und der Umgang mit den Fremden der eigentliche Werkstoff. Die „Achtung“ - und auch die Ver-Achtung - vor dem Fremden, lassen sich sehr gut benutzen, um die Einzelnen und die Gemeinschaften zu mobilisieren. Keine Politik auf dem Globus ist frei von diesen Versuchungen; im guten und im schlechten Sinne des Wortes.

„Der Fremde“ kann sehr guter „Spiegel“ sein für das eigene Image. Dies erfordert ganz einfache Unvoreingenommenheit vor dem Fremden.

Unsere technischen und ökonomischen Errungenschaften, aus unserer Erde ein globales Dorf zu machen, erfordern von uns ALLEN - von „Fremden“ und „Bekannten“ - einen geistigen Wandel.

Jürg Schrödl

BRD – DDR: Nine Years After

Mit Freude bin ich der Bitte nachgekommen, hier auf ihrem Symposium zu sprechen. Dabei waren u. a. drei persönliche Gründe ausschlaggebend dieses Angebot anzunehmen:

1. Ich habe über den notwendigen Zwang, über das Thema BRD-DDR und was in den letzten neun Jahren geschehen ist, etwas zu schreiben, einen systematischen Zugang gefunden.

2. Dies zu tun bot mir die Möglichkeit, neben meiner Tätigkeit als Abteilungsleiter für Organisation u. a. zur Ge- und Umgestaltung einer modernen Verwaltung in meiner schönen Stadt Leipzig, geistig Entspannung und Ausgleich zu finden.

3. Man hat nicht oft die Möglichkeit (sozusagen als Quotenossi), mit Persönlichkeiten eines erfolgreichen Unternehmens aus dem Westteil Deutschlands über den Wandel in unserem Land aus der Ostsicht zu sprechen und zu diskutieren.

Als ich mich auf den Weg machte, dies umzusetzen und zu erleben, ist in mir etwas geschehen - die Fülle an unsortiertem Material holte mich genauso ein, wie die unzähligen Erinnerungen. Ich mußte wieder aufarbeiten und mich mit vielen Berichten, Literaturstellen und Statistiken neu beschäftigen und diese sortieren. Dies war mit meinen Erinnerungen ebenso - ich fühlte deutlich: ich hatte sehr viele Alltagsgeschichten (lustige und ärgerliche) im Langzeitgedächtnis abgespeichert, die jetzt hervorbrachen. Ich war im Selbstzweifel, dachte ich doch, genügend Substantielles gespeichert zu haben, um es später aufzuschreiben. Ich beruhigte mich aber schnell wieder, weil mir bewußt war: ich mußte dieses subjektive Material ordnend überwinden, um mit ihnen in das Gespräch zu kommen. Nachvollziehend begannen die „Wende" und damit die „Wandelprozesse" kognitiv noch einmal einzusetzen.

Ich werde in diesem Beitrag sowohl persönliche Erinnerungen als auch Einschätzungen zu konkreten Situationen miteinander verbinden und so die Situation neun Jahre nach der Wende deutlich machen.

1 „Sehhilfe“ oder begleitende Parabel?

Für meinen Beitrag habe ich zwei begleitende Unterstützungen sinnlich-visueller Art mitgebracht bzw. vorbereitet, die ich ihnen gern vorstellen möchte:

1. Ich habe hier ein privates Foto, das symbolischen Wert hat, aus seiner zerknautschten Form befreit und dem Beitrag angehängt (zerknautscht ist es, weil ich es immer bei mir trage).

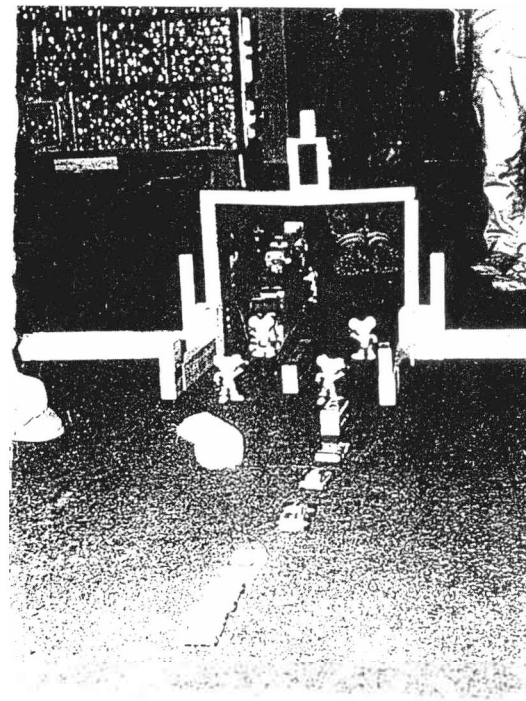


Bild 1: Maueröffnung im Kinderzimmer

An einem Herbstabend 1989 - nachdem die gesamte Familie von der „Montagsdemo" nach Hause kam - sahen und hörten wir im Fernsehen den „freudschen" Versprecher von Herrn Schabowski zur Öffnung der Mauer. Komischerweise begriffen wir sofort, jetzt ist der Bann des Widerstandes gebrochen! Immer noch skeptisch, aber wie von einer Woge getragen, liefen die Leute in unserem schönen, alten, zerlebten Gründerzeithaus (welches von Herrn Dr. Schneider später gekauft werden sollte) ausgerechnet bei uns in der Wohnung zusammen und heiße Diskussionen entbrannten. Der einzig Produktive in dieser Situation war der damals sechsjährige meiner drei Kinder, der sich auf leisen Sohlen ins Kinderzimmer verkrümelte, um seine Maueröffnung in eigener Gesellschaft zu feiern. Er baute, wohlverstehend was hier ablief und damit Indikator für die vielen politischen Gespräche in unserer Familie zu dieser Zeit, aus seinen Bausteinen ein Brandenburger Tor - öffnete es und ließ seine geliebten Plastikmäuse nebst unserem Hamster (der leider die Freiheit nicht lange genießen konnte) die Mauer überwinden.

Dies ist für mich ein Symbol auch für diesen Beitrag - die Generation meiner Kinder wächst in einer freien Gesellschaft auf und muss sich nicht mit den politischen Unbilden einer geschlossenen Gesellschaft herumschlagen.

2. Die zweite sinnliche Begleitung soll eine Parabel sein, deren Ausformung ein Referat für sich wäre, dessen Inhalt aber zu oft klischeehaft bemüht wird.

Seit der Öffnung der Grenze treffen Menschen aus Ost und West aufeinander und versuchen, das gemeinsame und unterschiedliche aneinander zu definieren - in Summe eine Basis miteinander zu finden. Erfahrungen aus grundsätzlich verschiedenen Gesellschaften - also gelebten und verinnerlichten Gewordensein stoßen aufeinander. Für mich ergibt das ein Bild aus der Zwillingsforschung.

Geht es uns nicht so wie Zwillingen - entstanden aus ein und demselben Ursprung - die geboren sofort getrennt werden und bei völlig verschiedenen Eltern (man könnte historisch auch die beiden nach dem Zweiten Weltkrieg entstandenen Teile Deutschlands meinen) aufwachsen.

Ihr Wissen voneinander ist also da, vor allem gefühlsmäßig - die Kontakte sind aber schwierig, eher gar nicht herstellbar. Die Entwicklung beider verläuft in ihren Elternhäusern jeweils typisch aber sehr verschieden. Es bleibt das Verlangen, zueinander zu können, gemeinsame Zeit

zu verbringen, vielleicht auch näher zusammen etwas aufzubauen, Sehnsucht eben. Jeder für sich hat Vorstellungen wie es wohl wäre, der andere könnte an dem Selbsterlebten, ja Schönen oder auch Schwierigen teilhaben. Jeder entwickelt seine Vorstellung wie es gemeinsam besser ginge.

Nachdem diese beiden Zwillinge erwachsen sind, wird die Barriere aufgehoben. Die Zwillinge haben sich wieder und versuchen in größter Eile nachzuholen, sich kennenzulernen, ja Wünsche zur Gemeinsamkeit zu verwirklichen. Der Weg zu diesem Ziel, das ist absehbar, ist von vielen Desillusionierungen geprägt. Die schönen Stellen an geliebten Urlaubsorten interessieren den anderen gar nicht so sehr. Der eingeschlagene Berufsweg und die Erfolge bleiben dem anderen inhaltlich verborgen, weil die Sprache zu verschieden ist. Man muß einen neuen, für beide vielleicht noch nicht bekannten aber gemeinsam erarbeiteten Weg gehen und sich respektieren lernen - soll die Freude über die neue Gemeinsamkeit nicht nur ein kurzer Exkurs gewesen sein.

Diese kurze Geschichte soll verdeutlichen, daß die Begegnungen auch zwischen den Ost- und Westdeutschen ähnlich problematisch verlaufen ist.

2 Begriffliches

Die Betrachtung, wie weit der kulturelle Wandel neun Jahre nach der Wende sich im Handeln der Menschen niederschlägt, ist sehr differenziert und kann in einem Beitrag schwerlich vollständig beleuchtet werden.

Differenziert ist er in dem Maße, wie unser politisches, wirtschaftliches und persönliches Leben sowie die geo-politischen Beziehungen vielfältig sind. Tiefgreifend sind die Veränderungen - der spontane Begriff: Wende - abgeleitet aus den vielen Slogans der direkten Wendezeit (z. B. Wir sind das Volk - Wir sind ein Volk) - ist hier symptomatisch.

Man spricht seit dem auslösenden Moment nach der Maueröffnung von der Wende - dies ist in diesem Sinnzusammenhang ein ostdeutscher Begriff, den ich prozessual vor dem Einsetzen des „Wandels“ einführen muß.

Wende - heißt nach dem deutschen Wörterbuch: starke Richtungsveränderung eines Geschehens oder des Denkens oder eines Zustandes.

Zum Zeitpunkt der Montagsdemos, des offenen Protestes wollten die Menschen eine Richtungsveränderung in der Politik, im Umgang mit ihrem Leben. Die Zustände im Lande waren auf allen Ebenen von Stagnation und Rückgang geprägt. Viele erkannten, weil spürbar, die ungeheuren Schäden der Zentralverwaltungswirtschaft in einer ehemals hochentwickelten Wirtschaftsregion:

- die Herrschaft eines mit zentraler Planung notwendigerweise verbundenen wuchernden Systems von Informations- und Überwachungsgremien;
- die zugleich eine brutale Klassenherrschaft erzeugen und ausüben;
- das beklagenswerte Nachhinken hinter einer sich am Markt immer weiter entfaltenden ökonomischen Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Betrieben und Standorten;
- der permanente Rückstand in der technologischen Entwicklung infolge des mangelhaften Wettbewerbs, das Absinken der Arbeitsproduktivität wie der Arbeitslöhne;
- damit also der Verlust von Motivation und Freiheit für den Einzelnen - es entstanden die Nischen im persönlichen Leben.

Dies ist, kurz gesagt, der Befund einer geschlossenen Gesellschaft. Aber die Frage, was nach dem Ausbruch kommt, dem Übergang aus diesem Zustand in die offene Gesellschaft, wofür sich dieser ungeheure Kraftaufwand für den Einzelnen lohnt, ist damit noch nicht beantwortet.

Wandel wird im deutschen Wörterbuch im folgenden verstanden als „langsame Veränderung", Kultureller Wandel: neun Jahre danach soll nun beschreiben, wie haben sich die veränderten Bedingungen im politischen, wirtschaftlichen, kulturellen usw. Leben, kurz in der jetzigen Bundesrepublik Deutschland auf die Menschen ausgewirkt - kann man den sozialen Wandel feststellen und wo stehen wir dabei. Sehr deutlich beschrieben hat diesen Zusammenhang Bernhard Schleißheimer in dem Beitrag „Wie gestalten und bewältigen Menschen Wandel?" in „Umbrüche/Aufbrüche - Menschen und Organisationen im Wandel",.

> ... der Wandel hat auch positive Seiten. Vor allem: er gehört zu unserer Freiheit. Er gibt uns immer wieder neue Möglichkeiten, zu handeln, uns zu entscheiden, wieder anzufangen, auch uns selbst zu wandeln. Menschliche, irdische Freiheit läßt sich ohne Wandel, ohne die Möglichkeit, sich selbst zu ändern, nicht denken. Alle irdische Aktivität setzt Wandel voraus, ist selbst Wandel und bewirkt Wandel. Der Wandel nimmt nicht nur - er kann auch geben. Er ermöglicht uns Hoffnung. Und der Wandel nimmt nicht nur das Gute, sondern auch die Übel. Er läßt vergessen. (S. 102)

3 Standortbestimmung

Lassen sie mich eine Standortbestimmung mit einigen Thesen aus dem Buch von Karl Schiller: „Der schwierige Weg in die offene Gesellschaft" (Siedler Verlag) versuchen. Mit der Währungs- und Wirtschaftsunion und noch stärker mit der politischen Einigung Deutschlands war der Übergang von der Planwirtschaft in die Marktwirtschaft von der Politik vorgeschrieben. Der Sieg der marktwirtschaftlichen Ordnung als Idee war schließlich unübersehbar. In Mittel- und Osteuropa brachen Zentralverwaltungswirtschaften wie Kartenhäuser zusammen. Dennoch ist ihr Übergang zur Marktwirtschaft noch in keinem der betroffenen Länder voll gelungen:

1. sie befinden sich alle auf dem Weg, einige noch in einer unvollkommenen Marktwirtschaft;

2. andere gleichsam im Niemandsland zwischen beiden Systemen;

3. naheliegenderweise sind die neuen Bundesländer mit der Hilfe und dem Beistand des Bundes und der alten Länder sicherlich auf dem Pfad und zu den neuen Ufern eines höheren Lebensstandards weiter vorangekommen.

Tatsächlich wurde die Marktwirtschaft mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Systeme in ihre große Bewährungsprobe geworfen. Ihr eigenes Funktionieren ist an bestimmte politische, juristische, geistige, auch religiöse Voraussetzungen - an Rahmenbedingungen - geknüpft, und diese sind mit dem bloßen Zusammenfall des Apparates der Zentralverwaltungswirtschaft keineswegs sofort zur Stelle. Aus dem eigenen Erleben kann ich sagen, daß z. B. in großen Stadtverwaltungen der alten Bundesländer die Notwendigkeit zur Modernisierung bereits bestand. Die sofortige Hilfe für uns hat diesen Prozeß dort sowohl finanziell als auch mit personellen Ressourcen belastet, aber auch inhaltlich stark angeregt. Der Aufbau im Osten Deutschlands setzte gleichzeitig an einem neuen, hohen technischen Niveau an, womit wir heute neun Jahre später sehr gut da stehen. Dafür hören die Wechselprozesse aber an dieser Stelle nicht auf. Der Wandel mit tiefgreifenden Veränderungen im Verständnis für die unterschiedlichen Wege zu einer neuen gesamten Bundesrepublik Deutschland ist noch nicht vollendet.

Aus einer Stadtverwaltung im Osten Deutschlands kommend kann ich sagen, daß der Neuaufbau in einer Verwaltung eigentlich keine Stunde Null hatte. Die besonderen Verhältnisse dieser Wende brachten es mit sich, daß von einem

Tag auf den anderen mit fast den gleichen Mitarbeitern ein gesamtes Umdenken und Umfunktionieren in den Handlungsweisen, in den Abläufen mit neuen Aufgaben für die Menschen bestanden hat. Es ist erstaunlich, wenn man heute zurückschaut, was dieser enorme Auftrag bei den Menschen an Kräften freigesetzt hat. Aus eigenem Erleben kann ich feststellen, daß in den Jahren 1990 bis ca. Ende 1992 eine ausgesprochen produktive, Hierarchien fast nicht notwendig habende, freie Arbeit für Aufbau einer funktionierenden neuen Verwaltung bestanden hat. Es ist heute fast unvorstellbar, wie völlig unabhängig davon, wann tarifrechtlich ein Arbeitstag beendet sein sollte oder wer mit wem kommunizieren durfte, die notwendigen Schritte gefunden und die Arbeitszeit ausgedehnt wurde, um diese Leistung zu vollbringen.

In einem besonderen Maße ist hier zu erwähnen, wie gut es war, daß sich sehr viele Menschen aus Verwaltungen der alten Bundesländer bereit erklärt haben, hier Hilfe zu leisten. Dies war unschätzbar, weil auf diese Art und Weise sowohl die fachliche als auch die menschliche Seite in einen sehr engen Kontakt kam. Ich kenne kaum negative Beispiele aus der produktiven Zusammenarbeit in diesen Jahren. Das für mich prägnanteste war, daß es keine Veränderungskonzepte in Schubladen gab. Die Menschen mußten aufeinander zugehen und anfangen zu lernen, mit den Überraschungen der anderen Seite umzugehen. Ich erinnere an die Zwillingsparabel.

Allerdings auch jetzt nach fast zehn Jahren Währungsunion und politische Einigung machen wir in den neuen Bundesländern eine harte Anpassungskrise durch, die schwerste und längste die das moderne Deutschland bisher erlebt hat. Dies hängt wohl im besonderen damit zusammen, daß die ökonomischen Fragen des Alltages, welche die Probleme, die erziehungsgemäß in den Köpfen der Menschen bestanden haben, überdecken. Ökonomisch besteht das Problem darin, daß im Osten die Transferleistungen vorwiegend in den Konsum und das Konsumvermögen gewandert sind, im Westen wirken sie im Rückfluß als ein riesiges Konjunkturprogramm. Was fehlt, ist der kraftvolle rasche Aufschwung der gewerblichen Investitionen auf breiter Front. Es bleiben die deutlichen Anzeichen dafür aus, daß die Menschen kurzfristig ihre Einkommen im steigenden Maße selbst erwirtschaften können. Dies ist selbstverständlich auch im Osten territorial unterschiedlich und wird natürlich von den Menschen als sehr belastend empfunden. Eines der schwierigsten Probleme ist jetzt, nachdem eine Grundlage für den Aufbau geschaffen ist - und eine menschlich große Anstrengung vonstatten gegangen ist - diesen Schwung nicht versiegen zu lassen.

Zurück zu den ökonomischen Transferleistungen, den ganzen Paketen von Sonderabschreibungen, Kreditierungen usw. wodurch enorme Hüllen entstan-

den sind, die darauf warten, mit Leben erfüllt zu werden. Das gesellschaftliche wie wirtschaftliche aber auch persönliche Leben muß auf eigene Füße gestellt werden, sich tragen und zur Normalität werden. Was aber ist los?

1. Die Konkurrenz unter den Menschen an den Arbeitsplätzen führt zu großen Auseinandersetzungen, die auf nicht vorbereitete Köpfe treffen.

2. Gewerberäume bleiben leer, was die Situation der wirtschaftlichen Entwicklung verdeutlicht.

3. Der Stolz auf die eigene Herkunft erfährt eine eigentümliche Renaissance, ist aber auf die Normalität zurückzuführen (früher konnten sich vor allem Sachsen und Preußen nicht leiden, jetzt kommen die spaßig realistischen Witze und Neckereien zwischen Ost und West dazu bzw. übertreffen sich noch). Es ist die Verschiedenartigkeit sowohl zu akzeptieren als auch in seiner Gegenseitigkeit zu tolerieren. Ein großes Problem in der Annäherung besteht darin, daß die Menschen im Ostteil Deutschlands mit dem Phänomen der Arbeitslosigkeit nicht vertraut sind, demzufolge auch mit den Mechanismen sehr schlecht umgehen können und es kommt zu tiefen persönlichen Krisen. Wenn man sich vorstellt, daß die Menschen, die nach dem Krieg geboren worden das Wort Arbeitslosigkeit überhaupt nicht kennen. Des weiteren mit Lehrsätzen erzogen wurden, die dieses Phänomen mit dem sogenannten „Westen" als „kapitalistisch" verinnerlichten, kann man sich vorstellen, wie problematisch nunmehr die Bewältigung desselben für die Menschen ist. Besonders hervorzuheben ist, daß Frauen in der ehemaligen DDR sehr gleichberechtigt und selbstbewußt an ihre Ausbildung gegangen sind und in einem sehr hohen Prozentsatz auch berufstätig waren. Die Entwicklung, daß die Frauen heute von Arbeitslosigkeit betroffen sind, ist hier ein ausgesprochen schwieriger, ich meine damit insbesondere auch psychologischer Konflikt, möchte damit aber den ökonomischen und finanziellen Aspekt in keiner Weise unberücksichtigt lassen.

4 Wahrnehmung des Wandels in den ersten Jahren nach der Wende

Um deutlich zu machen, was in den Jahren der Neuentwicklung in der ehemaligen DDR persönlich empfunden wurde und wie man Veränderungsprozesse gelöst hat, habe ich spontan einige Menschen mit unterschiedlichen Berufen und Status befragt.

So berichtete mir ein pensionierter Architekt, der die letzten fünf Jahre seines Berufslebens in einem Regierungspräsidium im Baureferat erlebt hat: „Der kulturelle Wandel im Städtebau hat für mich viele Schattierungen:

1. Es ist eine Genugtuung heute mitzuerleben, daß die eigenen Gedanken und kleine Vorstöße, die in den vergangenen 40 Jahren oftmals den hohen Produktionen von Wohnungseinheiten zum Opfer fielen, nunmehr bei der behutsamen Stadterneuerung praktisch funktionieren. Auch wenn die eigenen Vorleistungen (mit Augenzwinkern) oftmals als Kritik enden, denn wir ostdeutschen Architekten haben viele Lücken z. B. in innerstädtischen Bereichen „bewahrt", um sie später in besseren Zeiten nicht mit Massenarchitektur besetzt zu sehen.

2. Auf der anderen Seite ist das überhitzte Bebauen auf freien Flächen, auch der grünen Wiese, oftmals sehr schmerzlich. Es wurden und werden die Anregungen der Kollegen aus den Altbundesländern, die dort gemachten Fehler nicht zu kopieren, ebenso wenig beherzigt, wie die vorhandenen regionalen Vorplanungen aus der DDR-Zeit. Brüche sind hier gegenständlich größer als Wandel und die Korrekturen bleiben für die Nachwelt zu lösen.

3. Die Arbeit gerade in den Behörden wird, schmerzlich anzusehen, zunehmend weniger durch Architekten und Städteplaner, sondern als von Juristen wahrgenommen."

Eine Studentin für angewandte Literaturwissenschaft/Theaterwissenschaft ist heil froh, in der jetzigen Zeit studieren zu können. Sie bemerkte zum generellen Wandel Interessantes:

1. „Im Gegensatz zu meinen Eltern muß ich mich nicht mit unnötigen politischen Phrasen und Fächern, z. B. Marxismus/Leninismus auseinandersetzen und diese belegen. Überhaupt ist dieser ganze Beschaffungs-

wahnsinn von Literatur und lebensnotwendigen Dingen heute viel unkomplizierter.

2. Aus meiner Schulzeit, wo ich den paradigmatischen Wechsel mit erlebte, ist eine kritische Sicht auf die heutigen Gruppen geblieben. Wir hatten früher weniger ein durch materiellen Wohlstand differenziertes Gefüge von Mitschülern. Heute ist dies ausgeprägter, individualistischer. Dies ist nicht immer nur positiv. Die gemeinsamen Erlebnisse von früher waren prägend. Heute geht es eher auf den Nerv, weil die Kommilitonen aus den alten Bundesländern unaufhörlich Berichte aus Ferienlagern u. ä. gemeinsam erlebten Bereichen berichtet haben wollen.

3. Eine für mich wichtige Sache ist der Freiheitsgrad und die Möglichkeit, mich in der Welt zu Hause fühlen zu können.

4. Da ich aus eigenem Erleben die Studienzeit meiner Eltern durchaus mitbekommen habe, vermerke ich kritisch, daß sich im Umgang mit Studenten heute weniger Gedanken darüber gemacht wird, wie man in effektiver Zeit tatsächlich junge Menschen an die Wissenschaft, an ihre Fachgebiete heranführt, als sich mit der Unorganisiertheit in den Universitäten auseinanderzusetzen."

Ein Akademiker der Forstwissenschaften heute mit einem eigenen Wirtschaftsinstitut zeigt die Bandbreite zwischen Verlorenem und Gewonnenem am deutlichsten:

1. „Es ist ausgesprochen schwierig, ein Institut zu gründen ohne das nowendige finanzielle Hinterland zu haben, aber es ist geglückt. Es ist spannend, daß ich die inhaltlichen Arbeitsmöglichkeiten heute ohne die Grenzen aus der Zeit der DDR verwirklichen kann.

2. Es ist ein schmerzlicher Lernprozeß, die Bedingungen des Konkurrenzkampfes zu akzeptieren, weil auch heute der Markt nicht nur mit legalen Mitteln in Bezug auf die Auftragsvergabe reagiert.

3. Ein großes ökonomisches Problem für mich als Mittelständler ist die schlechte Zahlungsmoral, die leider auch von den öffentlichen Stellen, als grösster Auftraggeber meines Arbeitsgebietes, praktiziert wird. Mir und vielen ebenbürtigen Kollegen aus dem Osten fehlt die notwendige Rigorosität, dem zu begegnen. Hier ist ein Lernprozeß im Gange, der noch viele Jahre braucht, um die notwendigen Verhaltensweisen an den Tag zu legen."

5 Ausblick

Mit dem oben zitierten Karl Schiller (S. 112 f.) möchte ich abschliessen. „...In sozialer Hinsicht müßte man behutsam Abstand halten von der übertriebenen, wohlfeilen Forderung, die Menschen in unserem Lande müssten sich sofort und vollständig ändern: weg von der „Raffgesellschaft" hin zu einer dem „Gemeinwohl" verpflichteten Haltung: „Wir alle müssen uns ändern". Das sagt sich so leicht, aber es ist doch nur ein scheinbarer Rigorismus, der zwar sprachlich ziemlich totalitär klingt, jedoch im letzten nur eine „weiche" Lösung darstellt." Im Grunde sind die Menschen der vereinigten beiden ehemaligen Teile Deutschlands auf gegenseitige Rücksicht und behutsame, sich respektierende Annäherung angewiesen, ähnlich wie es den Zwillingen meiner Parabel ergeht. Der Beginn dafür war ausgezeichnet, denn diese „Wende" wurde nicht durch eine kriegerische Auseinandersetzung oder feindliche Übernahme besiegelt, sondern auf einer übereinkommenden Basis vollzogen. Nutzen wir diese Chance auch im Alltag.

Reinhold Würth

Kunst, Kultur und Unternehmen - das Beispiel Würth

Gestatten Sie mir, meine Ausführungen in zwei große Themenkreise zu gliedern, nämlich einerseits das Unternehmen Würth kurz vorzustellen und anschließend auf unsere Aktivitäten im Kunst- und Kulturbereich einzugehen.

1 Das Unternehmen Würth

Das Unternehmen Adolf Würth GmbH & Co. KG wurde 1945 von meinem Vater als Schraubengroßhandlung gegründet, die im süddeutschen Raum tätig war und zum Zeitpunkt des frühen Todes meines Vaters - er starb im Alter von 45 Jahren - 2 Mitarbeiter beschäftigte. Einer dieser Mitarbeiter war ich selbst, nachdem ich 1949 offiziell als kaufmännischer Lehrling ins Unternehmen eingetreten war.

Die Gunst der Nachkriegszeit nutzend konnte das Unternehmen kontinuierlich ausgebaut werden, so daß wir 1997 einen Weltumsatz von 6,2 Mrd. DM erreichten und auch 1998 mit zweistelligem Umsatzzuwachs auf 7,1 Mrd. DM rechnen. Über die Hälfte der knapp 29.000 Mitarbeiter sind als fest angestellte Verkäufer im Außendienst tätig.

Würth ist zum weitaus größten Teil klassisches Direktvertriebsunternehmen auf dem Gebiet Montage- und Verbindungstechnik. Ein Verkaufsprogramm von 50.000 verschiedenen Artikeln für den Montage-, Wartungs- und Reparaturbedarf (z.B. Schrauben, Muttern, Kabelverbinder, Klammern, Dübel, chemische Produkte, Möbelbeschläge und Werkzeuge) wird lagermäßig geführt und unter eigener Marke angeboten. Der Kundenkreis umfaßt das Handwerk sowie die Klein- und Mittelindustrie. Weltweit werden mit 189 rechtlich selbständigen Gesellschaften in 72 Ländern 1,5 Mio. Kunden bedient. Neben der Firmenzentrale

in Künzelsau / Baden-Württemberg werden im Bundesgebiet 66 Verkaufsniederlassungen unterhalten. Auch unsere ausländischen Gesellschaften verfügen zum Teil über ein beachtliches Niederlassungsnetz.

2 Führungstechnik - Führungskultur

Jedes Wirtschaftsunternehmen ist ein soziologisches Gebilde, das vom Gründer, von der Führungsmannschaft eine charakteristische und einmalige Genetik, eine Firmenkultur, einen Unternehmenscode eingepflanzt bekommen hat. Die Weltwirtschaft befindet sich aufgrund von Computerisierung und Roboterisierung in einem ausgeprägten Revolutionsprozeß. Deshalb sei die Vermutung, ja die Prognose, erlaubt, daß erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert anders zu führen sein werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

In der Würth-Gruppe sind seit Jahren zwei Begriffe eingeführt, nämlich FÜHRUNGSTECHNIK und FÜHRUNGSKULTUR. Erstere umschreibt jene Teile der Betriebswirtschaftslehre, die sozusagen Stand der Technik sind und sowohl den Auszubildenden im dualen Bildungssystem von der kaufmännischen Schule, als auch den Studenten an Berufsakademien, Fachhochschulen und in verfeinerter und vertiefter Form an den Universitäten nahegebracht werden. Wir subsumieren unter dem Begriff FÜHRUNGSTECHNIK all jene Wissensgebiete in Marketing, Organisationslehre, Finanz- und Rechnungswesen usw., die nahe der Naturwissenschaft, d. h. der Mathematik liegen und damit für rationales, logisches Lernen sauber darstellbar und verargumentierbar sind.

Unter dem Begriff FÜHRUNGSKULTUR fassen wir bei Würth all jene Teile der Unternehmensführung zusammen, die eher der Geisteswissenschaft, d.h. der Psychologie oder der Philosophie zuzuordnen sind. Klassische Beispiele hierfür sind Begriffe wie Motivation, Unternehmenskultur, Firmencode, Mythen und Symbole (Tom Peters), Leadership oder Unternehmer im Gegensatz zum Manager usw.

Diese Begriffe sind größtenteils abstrakt und verschließen sich mathematischen Denkansätzen. Ich gehe in meiner Arbeit davon aus, daß für ein erfolgreiches Unternehmen der Bereich FÜHRUNGSKULTUR zu Lasten der Führungstechnik an Wichtigkeit stark zunehmen wird.

FÜHRUNGSTECHNIK setze ich heute als selbstverständlichen Stand der Betriebswirtschaftslehre voraus: Management- und Verkäufer-Informations-Syste-

me, Finanzierungsrichtlinien im Konzern, Planungs- und Prognosesimulationstechniken, usw. werden heute in jedem verantwortungsvoll geführten Unternehmen in aller Fülle angewandt. Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf diesem Gebiet ist deshalb meiner Ansicht nach nahezu unmöglich.

Differenzierungsstrategien im Bereich von Produktinnovation und Produktqualität werden ebenfalls immer schwieriger, weil das Produzieren von Waren fast gleicher Qualität unter dem Zwang der Stückkostenoptimierung mit immer größeren Fertigungsserien bei Zuhilfenahme verfeinerter Meßtechniken sowie computerisierter und roboterisierter Fertigungsprozesse immer einfacher wird. Wo soll dann ein Unternehmen noch Chancen zur strategischen Wettbewerbsdifferenzierung finden? Nun, eindeutig bleibt als Aufmarschgebiet für strategische Wettbewerbsvorteile, der weite Bereich des human capital, der Soziologie, Psychologie, auch der Philosophie, - eben der Führungskultur.

3 Visionen

Der erfolgreiche Kaufmann unterscheidet sich vom durchschnittlichen Kollegen durch die Fähigkeit, Visionen aufzubauen, das Undenkbare zu denken. Ich selbst wurde in meiner langen Unternehmerlaufbahn von meinen Mitarbeitern oft belächelt, ja ausgelacht.

Jeder Mensch, der in einer leitenden Position steht, muß sich immer der Tatsache bewußt sein, daß normalerweise weder in einem Verein, einer Familie, einem Unternehmen und auch in einem Staat sich evolutionär etwas zum Positiven entwickelt, das nicht in den Köpfen und Herzen derjenigen, die eine solche Institution lenken, vorausgedacht wurde.

Beispiel: 1978, als wir im Konzern 333 Millionen DM umsetzten, erklärte ich öffentlich, 1985, zur Zeit des 40jährigen Betriebsjubiläums, einen Weltumsatz von 1 Milliarde DM erzielen zu wollen. Ergebnis: Wie schon so oft, schmunzelten meine Mitarbeiter, nun, das Ziel wurde präzise erreicht. Oder: 1987 erklärte ich, um das Jahr 2000 würden wir 10 Milliarden DM umsetzen, sofern keine dramatischen Entwicklungen bei der Weltkonjunktur auftreten. Auch diese Zielsetzung wurde im Unternehmen bezweifelt. Tatsächlich sind wir von der Ideallinie nicht weit entfernt. Spätestens im Jahr 2002 wird diese Hürde genommen werden.

Das sind aber Quisquilien, wenn ich an den japanischen Industriellen Konosuke Matsushita denke. Dieser hocherfolgreiche Unternehmer beginnt im Greisenalter nicht einen Fünf- oder Zehnjahresplan für sein Unternehmen auszuarbeiten, vielmehr hinterläßt er seinem Unternehmen die Planung für die nächsten 150 Jahre. Ich gestehe, daß ich nie im Traum auf die Idee gekommen wäre, eine Hundertfünfzig-Jahresplanung zu erarbeiten. Denkt man aber darüber nach, dann stellt sich die Frage, warum eigentlich nicht?!

4 Führungsstil

Eigene Erfahrungen und Beobachtungen erfolgreicher Unternehmen zeigen ganz unabhängig vom Führungsstil - zentral/dezentral, autoritär/liberal - einen gemeinsamen Nenner für exzellente Leistung über lange Zeiträume: Der Führungsstil solcher Betriebe berücksichtigt Begriffe wie Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Berechenbarkeit nach innen und außen. Der Führungsstil des Hauses Würth ist geprägt von

- Hochachtung vor den Mitarbeitern und deren Leistungen,
- dem Willen, den besten Kundenservice zu bieten,
- das Gesamtunternehmen dezentral zu führen.

Gerade der Dezentralismus, der in allen In- und Auslandsgesellschaften gleichermaßen gepflegt wird, überläßt jedem Geschäftsführer die Gewinnverantwortung. Von den einzelnen Geschäftsleitungen wiederum wird erwartet, den Führungsstil der Zentrale bis in die Fachabteilungen der einzelnen Gesellschaften hinein weiterzutragen, d.h. die Gewinnverantwortung möglichst weit nach vorne an die Front zu geben. Dezentralismus bedeutet jedoch ausdrücklich nicht laissez faire. Der Verantwortliche hat nicht nur Gewinne sondern auch Verluste zu verantworten. Der Dezentralismus entläßt andererseits die Konzernleitung nicht aus ihrer Verantwortung. Jeweils nach Monatsende gehen von allen Konzernbetrieben des In- und Auslandes die sogenannten 'Plan-Ist-Vergleiche' ein. Vom Controlling werden diese Zahlen sowie die Hintergrundberichte verarbeitet.

Bei geringfügigen Abweichungen erfolgt ein Hinweis, bei markanten Differenzen zwischen Planung und Ist-Resultat werden Steuerungsimpulse ausgelöst, die von der Empfehlung bis zur Anweisung reichen können. Wir arbeiten hier

nach dem Motto: Je höher die Erfolge einer Geschäftsleitung sind, desto größer sind natürlich auch deren Freiheitsgrade.

5 Dank und Anerkennung

Einen breiten Raum bei der Mitarbeitermotivation nimmt der Bereich Dank und Anerkennung ein. Der Geschäftsleitung insgesamt ist ein tief empfundenes Anliegen, den Mitarbeitern für ihren Einsatz, für ihre Loyalität, für Spitzenleistungen Anerkennung auszusprechen und herzlichen Dank zu sagen. Tödlich für jede Mitarbeitermotivation wäre, gute oder gar Spitzenleistungen der Mitarbeiter als selbstverständlich hinzunehmen, nach dem Motto des Schwaben, der auf die Frage seiner Ehefrau, ob das Essen nicht schmecke, antwortet: "Solang i nix sag, is scho recht".

Die Führungskultur wird gelebt unter Aussagen wie jugendlich, fröhlich, leistungsbereit, lebensstark, kraftvoll, optimistisch. In den über 40 Jahren meiner unternehmerischen Arbeit habe ich sehr viel Vertrauen geschenkt und sehr viel Verantwortung delegiert und bin dabei fast nie enttäuscht worden. Mein Glaube an das Gute im Menschen ist erhalten geblieben. Gerne halte ich es mit Tom Peters, der in einem seiner Seminare sagte: "Wenn die Geschäftsleitung meint, alle Mitarbeiter seien faul, dumm, vielleicht sogar diebisch, dann braucht sie sich nicht zu wundern, wenn sie genau exakt diese Art von Mitarbeitern hat. Diesem Stil folgend habe ich immer eher mit Bitte und Vorschlag als mit Anweisung und Kommando gearbeitet, eher mit Dank und Anerkennung als mit Kritik und Tadel. Dank, Lob, Anerkennung zählen, sofern sie von Herzen kommen und ernst gemeint sind, zu den besten Motivatoren, die ich man sich vorstellen kann. Tödlich für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wäre, wenn eine Geschäftsleitung gute Leistungen oder gar einen Topeinsatz unkommentiert als selbstverständlich hinnehmen würde!

Wichtigste Grundlage des Erfolgs bei Würth war, daß das Unternehmen immer versucht hat, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit und Geradlinigkeit nach innen und außen zu leben und zu kommunizieren. Analysiert man erfolgreiche Unternehmen, dann stellt man fest, daß Erfolg, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit unveränderbar zusammengehören. Wohlgemerkt, ich spreche nicht vom kurzfristigen, trickreichen Erfolg, der bei mittelfristiger Betrachtung in sich zusammenfällt wie ein Kartenhaus, sondern vom Erfolg im Langzeitkontinuum.

6 Kommunikation und Information

Die Motivation von Mitarbeitern ist nur möglich, wenn ein gewisser Korpsgeist entwickelt werden kann. Dies ist selbstverständlich nur möglich, soweit die Mitarbeiter sehr umfassend über die Entwicklung des Gesamtunternehmens informiert werden. Im Haus Würth geschieht dies über Aushänge, Monatsrundschreiben und Videos.

Jeder Mitarbeiter weiß oder kann jedenfalls wissen, wie der Geschäftsverlauf des Jahres ist. Genauso selbstverständlich wissen alle Beschäftigten, welches Betriebsergebnis erwirtschaftet wurde oder welche Ziele für die Folgejahre geplant sind. Zu unserem Verständnis von Information und Kommunikation gehört, daß jeder Mitarbeiter volle Klarheit erhält, warum welche Entscheidungen so und nicht anders getroffen wurden. Informationen sind im Hause Würth Holschulden. Nicht akzeptiert wird die Aussage: "Das habe ich nicht gewußt", wenn dem Mitarbeiter bei entsprechender Bemühung die Information zur Verfügung gestanden hätte.

Information über das Betriebsgeschehen und Kommunikation mit den Damen und Herren in allen Betriebsabteilungen ist integraler Bestandteil nicht nur des Managementstils, sondern vor allem der Motivation der Mitarbeiter. Um einen ungefilterten Eindruck über das Betriebsklima zu erhalten, wird einmal jährlich im Innen- und Außendienst eine anonyme, formatierte Fragebogen-Aktion durchgeführt. Darin sind auch Fragen enthalten wie z.B.

- Wie empfinden Sie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten? oder
- wie empfinden Sie Ihr Einkommen im Verhältnis zur geforderten Leistung?

Die Auswertung dieser zwischen 15 und 20 DIN A 4 Seiten umfassenden Fragebögen läßt bei Vergleich der Trends gegenüber den Vorjahren aufkommende Unmuts- und Unzufriedenheitspotentiale weit im Vorfeld deutlich werden, wodurch dem Management rechtzeitiges Modifizieren, Adaptieren oder Adjustieren von Sachverhalten zu Gunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich wird.

7 Das Unternehmen im Wertewandel der Zeit

Die Anfangs erwähnten gravierenden Veränderungen der Gesellschaft, insbesondere das Auseinanderfallen der bis in die erste Hälfte dieses Jahrhunderts fest gefügten Familienverbände, als noch mehrere Generationen unter einem Dach zusammenlebten, stellen auch ganz neue Anforderungen an ein Unternehmen. War das Unternehmen in der Vergangenheit in erster Linie ein Ort, um das Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen, so haben sich die Ansprüche mittlerweile stark gewandelt.

In den immer wieder durchgeführten Untersuchungen, nach welchen Kriterien z.B. Hochschulabsolventen sich ihren ersten Arbeitsplatz aussuchen, zeigt sich interessanterweise, daß der Faktor Einkommen erst auf Platz vier oder tiefer rangiert. Viel wichtiger wurde eingestuft, ob das Unternehmen einen guten Ruf hat, Karrierechancen bietet, einen zeitgemäßen Führungsstil aufweist und in der täglichen Arbeit z.B. beim Umweltschutz verantwortungsbewußt handelt. Die Grundaussage war, die zukünftige Arbeit müsse Spaß machen. Es reicht heute nicht mehr aus, den Bürgern nur höheren Wohlstand und mehr Freizeit zu verschaffen und die Menschen dann richtungs- und ziellos mit diesem vermeintlichen Mehr an Lebensqualität alleine zu lassen. Die Frage nach dem Sinn des Lebens wird immer stärker werden, je weniger der Sinn des Lebens im reinen Verdienen des Lebensunterhalts und der materiellen Zukunftssicherung seine ausschließliche Zweckerfüllung findet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen und sollen durch Freude am gemeinsam erzielten Erfolg ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen erleben können. Eine verschworene Betriebsgemeinschaft, Mitarbeiter, die von ihrem Tun und ihrem Unternehmen begeistert sind, bieten den Kunden mehr Zuwendung, mehr Freundlichkeit und lassen diesen die Zusammenarbeit mit einem solchen Lieferanten als angenehm, sympathisch und problemlos erscheinen.

Dieser Ansatz ist sicherlich auf jede Tätigkeit übertragbar. Der Kunde wird sich unter mehreren Wettbewerbern gleicher Produktqualität und Serviceleistung wohl kaum intellektuell, aber um so mehr emotional zur Auftragsvergabe jenen Lieferanten aussuchen, dessen Mitarbeiter durch Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Bescheidenheit, Freundlichkeit und Schnelligkeit beeindrucken. Berufsethik ist das Gewissen eines Betriebs - die Mitarbeiter leben nur in Harmonie nach innen und außen, wenn sich das Unternehmen im Normbereich der Gesellschaft bewegt. Ein solches Netzwerk menschlich angenehmer Beziehungen und Kontakte

im Betrieb und mit allen mit einem Unternehmen verbundenen Partnern, die in Harmonie gelebte Berufsethik, machen einen Anbieter fast unschlagbar.

8 Das Unternehmen - Kommunikationsplatz der Zukunft

Die Einführung demokratischer Mitbestimmungsstrukturen durch das Betriebsverfassungsgesetz hat ebenso wie die Veränderungen des Sozialverhaltens der Menschen dazu geführt, die Bereitschaft der Wirtschaft zu mehr Öffentlichkeitsarbeit deutlich zu verstärken. In einem Umfeld des abklingenden Ost-/West-Konfliktes, einem Szenario boomartigen Wirtschaftswachstums mit Wohlstand und Freizeitangeboten in seither nicht gekanntem Ausmaß, sind die Bürger nörglerisch, mürrisch, unzufrieden - sicher auch aus Mangel an Zukunftsperspektiven.

Die Menschen wollen wissen, was sie mit ihrer Freizeit, mit ihrem Wohlstand, anfangen sollen, sie suchen nach Sinnerfüllung. Für viele Menschen, vor allem in den anonymen Ballungsgebieten, ist der Betrieb, das Unternehmen heute nicht nur ein Platz zum Geldverdienen. Häufig ist der Betrieb der einzige Ort der Begegnung mit anderen Menschen, ist das Unternehmen ein Stück eigenes Leben, in dem man Jahre oder Jahrzehnte seiner Zeit verbringt, mit dem man sich verbunden fühlt, in dessen vertrauter Umgebung man Wärme findet und sich wohlfühlt. Hieraus läßt sich ableiten, daß das Unternehmen in Zukunft im Rahmen der Sozialverpflichtung des Eigentums ganz andere Aufgaben und Ziele verfolgen muß, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

9 Die Kunst bei Würth

Seit den frühen 60er Jahren sammle ich Kunst, angeregt durch einen fachkundigen Freund Paul Swiridoff. Der erste Kauf war das Aquarell "Spiegelung in der Marsch" von Emil Nolde, in damaliger Zeit mit einem Investitionsbetrag von 60 TDM für mich eine spektakuläre Entscheidung, die mir sicher eine schlaflose Nacht brachte.

In den ersten 15 Jahren meiner Sammlertätigkeit, kaufte ich sozusagen nach Lust und Laune, nach visuellen Eindrücken, geographisch am Rande meiner vielen Geschäftsreisen, jedoch immer konzentriert auf Kunst des 20. Jahrhunderts. Schnell hatte mich die jedem Sammler bekannte Leidenschaft gepackt. Die ersten Kristallisationspunkte wie Österreichische Kunst, das Œuvre des großen dänischen Bildhauers Robert Jacobsen und seiner Künstlerfreunde in Paris und München, sowie Plastik und Skulptur im allgemeinen, verschafften der Sammlung Kontur und Struktur. In den letzten 20 Jahren bis heute wurde die Sammlung auf mehr als 4.000 Exponate aufgebaut bis in die Klassische Moderne hinein: Der Erwerb eines Bildes von Picasso heute kostet zwar das 50fache jenes Aquarells von Nolde, das ich am Anfang meiner Sammlertätigkeit erworben habe, das Prickeln und die Abwägung der Werthaltigkeit solcher Entscheidungen sind dabei genauso aufregend geblieben wie am Anfang.

10 Kunst und Wirtschaft

Was unterscheidet nun private Sammlerleidenschaft von jener eines Kaufmanns und Unternehmers? Gemeinsam haben beide, daß das Sammeln von Kunst eine aufregende, spannende Geschichte ist. Beobachtet man, wie eine Sammlung sich entwickelt, macht dies natürlich Freude, mit jedem Jahr nehmen Sachverstand und Professionalität automatisch zu.

Vielleicht abweichend vom Hauptfokus eines Privatsammlers hat natürlich der Kaufmann und Unternehmer immer auch die Frage zu beantworten, wie nützlich oder schädlich kann eine Firmenkollektion für die Profitabilität und das Fortkommen, für Stabilität und Standing des eigenen Unternehmens sein. Es wäre unredlich, wenn ich nicht zugeben würde, daß bei meiner Sammleraktivität die Frage des Nutzens für die Würth Gruppe, ja geradezu der Return on Investment, eine große Rolle spielt.

11 Bringt eine Firmenkollektion nachweisbaren Return on Investment?

Mit Sicherheit läßt sich diese Frage nicht mit der glasklaren Präzision beantworten, wie wir sie als Unternehmer und Investoren von den Return on Investment-Kalkulationen unserer Betriebswirte gewohnt sind.

Am Beispiel des Unternehmens Würth läßt sich jedoch schon dokumentieren, wie die Unternehmensgruppe in relativ kurzer Zeit von 50 Jahren zum weltweit größten Anbieter von Befestigungs- und Montagematerial herangewachsen ist. Verwegen wäre, diese Entwicklung auf die Kunstsammlung zu fokusieren, aber - ob Würth ohne die Kunstsammlung soweit wäre wir heute, ist höchst fraglich!

12 Die Praxis der Kunstpräsentation

Im Erdgeschoß des 1992 offiziell eingeweihten neuen Verwaltungsgebäudes ist ein an sieben Tagen in der Woche öffentlich zugängliches Kunstmuseum eingerichtet. Im Turnus von 3 bis 4 Monaten werden Ausstellungen und Themen gewechselt.

Zu den Museums-Aktivitäten der letzten Jahre zählen u.a.:

- Ausgewählte Werke aus der Sammlung Würth (24.12.1991-28.06.1992)
- Schrauben und Gewinde (Dauerausstellung, seit 24.12.1991)
- Robert Jacobsen (08.07. - 13.09.1992)
- Alfred Hrdlicka, Arbeiten 1954 - 1993 (30.06. - 16.10.1993)
- Figurative Tendenzen, Neuerwerbungen in der Sammlung Würth (08.06. - 28.08.1994)
- Hans Arp. Eine Übersicht (07.09.1994 - 01.01.1995)
- Christo und Jeanne-Claude "Wrapped Floors and Stairways and Covered Windows" (20.01. - 04.06.1995), eine Inneninstallation
- Die Schraube zwischen Macht und Pracht. Das Gewinde in der Antike (08.04. - 16.07.1995)
- Plätze und Platzzeichen, Gemeinschaftsausstellung der Städtischen Museen Heilbronn und des Museums Würth; bei Würth mit A. Caro, E. Chillida, R. Jacobsen, B. Luginbühl (29.06. - 29.09.1996)
- Linien der Moderne in der Sammlung Würth (10.10.1996 - 16.02.1997)
- Gauguin und die Schule von Pont-Aven (02.03. - 08.06.1997)
- Heftige Malerei, Figurative deutsche Malerei der sechziger bis neunziger Jahre in der Sammlung Würth (19.06. - 12.10.1997)

Bibliothek

- Max Ernst, Weißt du schwarzt du, Graphik und Bücher, Bilder und Skulpturen aus der Sammlung Würth (05.10.98 - 10.01.1999)

Das Museum zählt zwischen 120 und 150.000 Besucher jährlich von außen. Alleine die Christo-Installation im Jahr 1995 wurde von 83.000 Menschen frequentiert. Für die Idee, ein öffentlich zugängliches Kunstmuseum in ein aktives Verwaltungsgebäude einzubauen, nehme ich weltweit das Primat in Anspruch: Es gibt zwar viele Corporate Collections, die aber nur zugänglich sind für Besucher und Geschäftsfreunde einer Firma oder eines Unternehmens, d.h. die Kunstwerke sind für die Öffentlichkeit verloren.

Eine andere Spielart ist die Kunsthalle oder das Kunstmuseum eines Unternehmens (Beispiele Hypo-Galerie München oder IBM-Galerie in New York), die jedoch von den aktiven Verwaltungsgebäuden getrennt geführt werden. Hier im Museum Würth ist diese Symbiose zwischen Kunstgalerie und Unternehmen realisiert - in den Pausen vermischen sich im Caféteria-Bereich fremde Museumsbesucher mit den eigenen Mitarbeitern, es entsteht eine weltläufige Boulevard-Atmosphäre.

13 Werbeeffekt einer Kunstsammlung

Die Ausstrahlung in die Öffentlichkeit, also die Außenwirkung der Kunstsammlung ist ebenfalls hoch: In der Zeit von 28. Januar - 04. Juni 1995 hatten wir im Vorfeld der Verhüllung des Reichstags in Berlin durch Christo und Jeanne-Claude eine Inneninstallation des Künstlerpaares in Künzelsau.

Die mit dem Titel "Wrapped Floors and Stairways and Covered Windows, Project for Museum Würth, Künzelsau, Germany", versehene Innenverhüllung unseres Verwaltungsgebäudes im Eingangs- und Museumsbereich fand in einer Öffentlichkeit Beachtung. Über dieses Happening, ja geradezu Spektakel, hat die ganze deutsche Presse, haben die Printmedien und das Fernsehen ausführlich berichtet, ohne daß es uns einen Pfennig gekostet hat. 83.000 zahlende Besucher haben das Kunstwerk auf Zeit in unserem Verwaltungsgebäude gesehen, der Bekanntsheitsgrad des Unternehmens Würth in unseren Kundenkreisen, aber auch in der Gesamtöffentlichkeit, hat sich über die Christo-Installation geradezu verdoppelt.

Seriöse Schätzungen von Fachleuten schließen nicht aus, daß uns diese Christo-Installation Werbekontakte und einen Werbeeffekt im Wert von 10 - 15 Mio. DM eingebracht hat - ohne daß wir einen Pfennig dafür ausgegeben hätten.

14 Museum Würth - Bereicherung der Kulturszene

Über diesen rein merkantilistischen Ansatz hinaus darf nicht außer Acht gelassen werden, daß das Museum Würth innerhalb von 5 Jahren zu einer angesehenen Kulturinstitution wurde. Diese hat dem kulturellen Leben in der württembergischen Region Franken mehr als einen zusätzlichen Farbtupfer aufgesetzt, die Lebensqualität in unserer Raumschaft wurde beachtlich erhöht, der Beweis läßt sich leicht liefern: Aus Anlaß des 50jährigen Betriebsjubiläums 1995 hatte das ebenfalls im Verwaltungsgebäude installierte Gewindemuseum eine Ausstellung zum Thema "Die Schraube zwischen Macht und Pracht - Das Gewinde in der Antike" mit seltenen Exponaten aus den größten Museen der Welt zusammengestellt.

Leihgeber waren die Eremitage in St. Petersburg, die Vatikanischen Sammlungen in Rom, das J. Paul Getty Museum in Malibu, die Stiftung Preußischer Kulturbesitz usw. Leicht verständlich und nachvollziehbar ist, daß diese antiken Armreife, Halsbänder und Fibeln von den führenden Museen der Welt nicht zur Verfügung gestellt worden wären, wenn sich das Museum Würth nicht das entsprechende Standing und Ansehen erarbeitet hätte.

15 Die Mitarbeiter

Zunächst ist unbestritten, daß die Kunstsammlung meines Hauses heute vielfältig ausstrahlt, in die Öffentlichkeit über Deutschland hinaus und nach innen zu den Mitarbeitern sehr eindeutig. Die Konzernzentrale in Künzelsau ist schon von der Architektur her ein kleines Kunstwerk - nicht umsonst hat die Architektenkammer Baden-Württemberg für das Gebäude 1993 den Rudolf-Häring-Preis verliehen. Im Innenraum leben die Mitarbeiter praktisch tagtäglich mit der Kunst an den Bürowänden, in den Gängen, mit großen Skulpturen vor dem Verwaltungsgebäude. Zu den Mitarbeitern signalisiert der Betrieb: Würth ist

nicht ein Krämerladen, der auf Umsatz- und Gewinnstreben fanatisiert ist und die schönen Seiten des Lebens und die Lebensqualität der Mitarbeiter einfach negiert.

Die Menschen im Betrieb in Künzelsau erleben bewußt oder unbewußt, daß dieser Betrieb eine gewisse Lebensfreude ausstrahlt und damit spielerisch in die Leistungsfreizeitgesellschaft der heutigen Zeit hineinführt. Neben dem Bestreben, den Mitarbeitern Sinnfindung im beruflichen Tun und Freude am gemeinsamen Erfolg zu vermitteln, signalisiert die Kunstsammlung auch, daß Lebensqualität, ja das echte reale Leben, nicht in erster Linie außerhalb des Betriebes stattfindet, sondern bewußt auch während der beruflichen Arbeit einen Platz im Empfinden der arbeitenden Menschen hat.

Vor einiger Zeit hatte ich ein Gespräch mit einem hervorragend benoteten Absolventen der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg, der bei uns ein mehrmonatiges Praktikum absolviert, um Führungsstil und Managementmethoden in der freien Wirtschaft zu studieren. Im Gespräch sagte mir der Mann: Ich lerne hier innerhalb von Stunden in Quantensprüngen, ich erlebe, wie durchgängig auch in vertraulichen Gesprächen die Mitarbeiter ausnahmslos eine positive Lebensauffassung vertreten und sich mit ihrem Betrieb in einem unglaublich hohen Maß identifizieren. Ein Kommentar, wie ich ihn oft höre.

Eigene Anschauung: Komme ich am Wochenende einmal ins öffentlich zugängliche Museum und beobachte Mitarbeiter, die mit ihren Freunden oder Bekannten von außerhalb die Sammlung besuchen, dann strahlen meine Mitarbeiter einen gewissen positiven Stolz aus, den Fremden unsere Kunstsammlung zeigen zu dürfen. Wenn die Fremden sich äußern: "Was, da schaffst Du!? - Gar nicht schlecht!" - dann sind dies Augenblicke, die zwar in ihrer Auswirkung nicht unbedingt eine Return on Investment-Rechnung hinsichtlich der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters in der kommenden Woche zulassen. Gleichwohl führen sie in ihrer Addition und Multiplikation mit vielen tausend Menschen zu einem Wohlwollenspotential, das seine Auswirkung auf Leistungsbereitschaft und Motivation meiner Mitarbeiter mit Sicherheit garantiert.

16 Die Akademie Würth

Die Akademie Würth beschäftigt sich neben ihrer Hauptaufgabe, der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, auch mit der Ausrichtung von Kleinkunst- und

Musikveranstaltungen. Mehrmals monatlich finden im Wechsel Kabarettveranstaltungen, Autorenlesungen, Diskussionsrunden, Jazzkonzerte, kammermusikalische Veranstaltungen, Liederabende usw. statt. Diese sind zu zwei Drittel für die Öffentlichkeit zugänglich, ein Drittel der Karten sind unseren Mitarbeitern vorbehalten. Im Alma Würth Saal finden bis zu 220 Menschen Platz, für viele Veranstaltungen könnten wir die Karten zwei- oder dreimal verkaufen, so groß ist die Nachfrage.

Dieser ständige Austausch von Gedanken, Ideen und Meinungen im Rahmen der Akademie Würth in Verbindung mit den Museums- und Kunstaktivitäten hat Würth ein großes Wohlwollenspotential in der Region zu verdanken.

17 Welche Rendite bringt eine Kunstsammlung?

Betrachtet man eine Corporate Collection wie die unsere nur nach Investitionsgrundsätzen des schieren Kaufmanns, dann wird man vermutlich zu sehr unterschiedlichen Resultaten kommen, je nach Betrachtungsweise.

Es gibt seriöse Studien, die den Wertzuwachs von Kunstsammlungen über lange Zeiträume verfolgt und mit anderen Investitionsformen wie Immobilien oder Betriebsvermögen verglichen haben. Dabei zeigt sich, daß Kunstsammlungen final genauso gut und so schlecht abschneiden wie Immobilien, bei Investition in Betriebsvermögen sieht es für die Kunstsammlungen ungünstiger aus. Aus der Natur der Sache wird hier aber nur die Zinseszinsrechnung des Bankiers strapaziert; emotionale und motivatorische Einflüsse auf Mitarbeiter und Unternehmen bleiben bei dieser mechanistischen Betrachtung außen vor.

Wie oben geschildert, ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, daß die Motivation der Mitarbeiter durch eine Kunstsammlung in einem weit höheren Ausmaß positiv beeinflußt wird, als wir uns dies überhaupt vorstellen. Im Vergleich zu Immobilien bleibt für eine Kunstsammlung der Vorteil, daß in Notfällen die Fungibilität von Kunstwerken weit größer ist als die Immobilität eben von Grundstücken und Gebäuden. Anders ausgedrückt, kann in Zeiten, wann Liquidität fürs Unternehmen dringend notwendig wird, eine Kunstsammlung in Teilen schneller verwertet werden über Auktionen oder im Extremfall über den Verkauf der Gesamtkollektion an die öffentliche Hand - letzteres ist in meinem Kalkül sehr wohl zu finden: Würde es meinem Unternehmen einmal schlecht gehen (was heute wirklich nicht absehbar ist!), dann

könnte, um zum Beispiel die Arbeitsplätze zu erhalten, das Land Baden-Württemberg sehr wohl aufgefordert werden, die Kunstsammlung käuflich zu erwerben.

Für die Realisierung dieser Denkweise gibt es in Baden-Württemberg sehr wohl Vorbilder, wenn man beispielsweise an die Musikinstrumentefabrik Hohner in Trossingen denkt - in einer Geschäfts- und Liquiditätskrise hat das Land Baden-Württemberg zur Rettung des Unternehmens die gesamte historische Musikinstrumentensammlung für das Württembergische Landesmuseum käuflich erworben und damit das Überleben des Betriebs gesichert.

Darüber hinaus ist mit Sicherheit ein weit über die Inflation hinausgehender Wertzuwachs für meine Kunstsammlung zu erkennen: Am Anfang meines Vortrags habe ich über den Erwerb dieses Nolde-Aquarell "Spiegelung in der Marsch" berichtet, das ich für 60 TDM gekauft hatte. Heute lassen sich in den Jahrbüchern der Auktionsergebnisse Preise für Nolde-Aquarelle dieser Provenienz und Qualität im Bereich von 300.000,-- DM leicht nachweisen, eine Verfünffachung des Anschaffungswerts als stille Reserve im Betriebsvermögen ist der lending capacity und dem Standing des Unternehmens mit Sicherheit zuträglich. Selbstverständlich gibt es bei mehr als 4.000 Exponaten auch sogenannte "Leichen", bei deren Verkauf man vermutlich weniger erlösen würde als der Einkaufspreis war, hier läßt aber das deutsche Steuerrecht die sogenannte Teilwertabschreibung zu, so daß die Werthaltigkeit der Sammlung nicht nur nominal bestehen bleibt, sondern tatsächlich stille Reserven in beachtlichem Ausmaß gelegt werden.

18 Fazit

Als heute einigermaßen erfahrener Sammler kann ich das Fazit ziehen:

1. Ich habe nie bereut, mit dem Kunstsammeln begonnen zu haben. Für mich bergen Kunst und Kommerz keinen Widerspruch in sich.
2. Eine Corporate Collection führt, so sie denn klug aufgebaut wird, zu beachtlichen stillen Reserven und damit zur Substanzstärkung des Unternehmens.
3. Die Ausstrahlung einer Kunstsammlung auf Öffentlichkeit und Mitarbeiter ist enorm, führt zu beachtlichen Wohlwollenspotentialen in der Öffentlich-

keit, zu hohem Motivationsgrad und zu außergewöhnlichem Esprit de Corps bei den Mitarbeitern.

4. Die lebendige Kunstsammlung eines Unternehmens strahlt Jugendlichkeit, Dynamik und Lebensfreude aus.
5. Die Corporate Collection hat als Notanker für schlechte Zeiten einen hohen Stellenwert.

Ich danke Ihnen

Veröffentlichungen

- REINHOLD WÜRTH, BEITRÄGE ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, Verlag Paul Swiridoff, Schwäbisch Hall 1985, ISBN 3-921279-07-0

- REINHOLD WÜRTH, THOUGHTS ON COMPANY MANAGEMENT, Verlag Paul Swiridoff, Schwäbisch Hall 1985, ISBN 3-921279-08-9

- KARLHEINZ SCHÖNHERR, NACH OBEN GESCHRAUBT, REINHOLD WÜRTH - DIE KARRIERE EINES UNTERNEHMERS, ECON Verlag, Düsseldorf 1991, ISBN 3-430-18031-7

- ARCHITEKTEN-WETTBEWERB, VERWALTUNGSGEBÄUDE DER ADOLF WÜRTH GMBH & CO. KG, Verlag Paul Swiridoff, Schwäbisch Hall o.J., ISBN 3-921279-08-9

- REINHOLD WÜRTH, ERFOLGSGEHEIMNIS FÜHRUNGSKULTUR - BILANZ EINES UNTERNEHMERS, Campus-Verlag, Frankfurt/New York 1995, ISBN 3-593-35266-4

- REINHOLD WÜRTH, MANAGEMENT CULTURE: THE SECRET OF SUCCESS - AN ENTREPRENEUR TAKES STOCK, Campus-Verlag, Frankfurt/New York 1995, ISBN 3-593-35421-7

- HANS PETER SCHWARZ, WÜRTH - DIE ARCHITEKTUR WEITERBRINGEN, Aries Verlag, München 1995, ISBN 3-920041-63-1

- KULTUR BEI WÜRTH - BEITRÄGE ZUR KULTURARBEIT IN EINEM UNTERNEHMEN, Hrsg. Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau 1997

- Würth and the Arts, A company's commitment to culture, Hrsg. Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau 1997

- Würth Handbook '98, Facts and Figures world-wide, 1998. ISBN 3-099602-03-3

Autorinnen und Autoren

Michael Bangert, Dr. theol., Studium der katholischen Theologie und der Geschichte in Münster und München. 1986 Priesterweihe. Arbeit in der Gemeindepastoral, Psychiatrie und Priesterausbildung. Katholischer Pfarrer in Greven/Gimbte bei Münster und zuständig für die Erwachsenenbildung im Bistum Münster. Er war 1995 Informand und Trainer in der Daimler-Benz AG und führt Seminare zum Thema "Führung und Verantwortung" für das Unternehmen durch.

Rajan Malaviya, ... ist verantwortlich tätig am Institut für Wirtschaft- und Politikberatung, Division Malaviya-Consultancy, in Frankfurt. Er war Sprecher der blockfreien Staaten bei den Vereinten Nationen.

Elisabeth Rohr, Dr. phil., Profesorin für Interkulturelle Erziehung an der Philipps-Universität Marburg, Gruppenanalytikerin und Supervisorin; Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Interkulturelle Sozialisations- und Geschlechterforschung.

Sonja A. Sackmann, PhD, Professorin am Institut für Personal- und Organisationsforschung der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München.

Reinhold Würth, Vorsitzender des Beirats der Würth-Gruppe, Künzelsau. Er kam 1949 als Lehrling zu seinem Vater und übernahm als 19jähriger die Schraubengroßhandlung seines Vaters mit damals (1954) zwei Mitarbeitern. Heute hat der Betrieb einen Umsatz von über 5 Mrd. DM. Weltweit werden mehr als 1,2 Mio. Kunden von mehr als 11.000 Außendienstmitarbeitern betreut. Die Firma ist in über 60 Ländern mit insgesamt 20.000 Mitarbeitern tätig.

1998

SKULPTUREN

MAX HOFFMANN

AUSSTELLUNGEN IN AALEN, AMSTERDAM, BERLIN, BLITZFELD-ÖHRINGEN, DÜSSELDORF, GEISLINGEN (WMF), SCHWÄBISCH GMÜND, SCHWÄBISCH HALL, STUTTGART, ROTTWEIL.

MAX HOFFMANN VITA

Geboren 1950 in Zschopau/Sachsen
Ausbildung als Goldschmied

1969-70	Gastschüler Werkkunstschule Schwäbisch Gmünd
1970-71	Studienaufenthalt Amsterdam
1771-73	Kulturelles Teehaus
1973-83	Verschiedene Werkstätten
1983	Erste Arbeiten Bildhauerei
1983	Mitbegründung Kunstwerkstatt Türlensteg, Schwäbisch Gmünd
1984	Künstlergruppe Forcula di Vino, Katalog
1985	Bildhauergruppe U-Pol, Katalog
1988	Eröffnung einer Schmuck- und Kunstgalerie Galerie 21, Schwäbisch Gmünd
1983-96	Zahlreiche Einzel- und Gruppenausstellungen
1997	Gmünder Streifen Uni-Park
1997	Ausstellung Galerie Gmünder Kunstverein e.V.
1998	Künstlergruppe UNIKOM

ATELIER HOFFMANN
Rinderbacher Gasse 21 73525 Schwäbisch Gmünd Telefon 07171 - 67993

Managementkonzepte
hrsg. von Klaus Götz

Die Reihe **Managementkonzepte** versucht den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft sowie zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Es geht um die Publikation theoriegeleiteter und praxisrelevanter Konzepte aus den Bereichen „Lernen", „Bildung" und „Entwicklung" (Organisations-, Management- und Personalentwicklung).

Klaus Götz: Führungskultur. Teil 1: Die individuelle Perspektive

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 1
ISBN 3-87988-375-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2. Auflage 1999,
Hardcover, 144 S., DM 34.80, EURO 17.80

Führungskultur wird in sehr unterschiedlichen Feldern sichtbar. Für die beiden vorliegenden Bände wurden Beiträge aus der betrieblichen Praxis gesammelt. Den Schwerpunkt des ersten Bandes stellt die **individuelle** Betrachtung von Führungskultur dar. Er enthält die folgenden Beiträge:

- *„Macht" – „Führung" – „Sinn" - macht Führung Sinn?!*
- *Kreativität und Schlüsselqualifikationen*
- *Berufliche Bildung und Spiritualität*
- *„Zeit" und Führung – „Zeit" und Organisation*
- *Führen über Fünfzig*
- *Geschichten, Mythen, Märchen*
- *Führung und Familie*
- *Weibliche Führung*

Klaus Götz: Führungskultur. Teil 2: Die organisationale Perspektive

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 2
ISBN 3-87988-335-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, Hardcover, 137 S.,
DM 34.80, EURO 17.80

Führungskultur wird in sehr unterschiedlichen Feldern sichtbar. Für die beiden vorliegenden Bände wurden Beiträge aus der betrieblichen Praxis gesammelt. Den Schwerpunkt des zweiten Bandes stellt die **organisationale** Betrachtung von Führungskultur dar. Er enthält die folgenden Beiträge:

- *Spiele in Organisationen*
- *Netzwerk contra Hierarchie*
- *Organismus und Organisation*
- *Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen*
- *Erfolgsgeheimnisse der Natur*
- *Managemententwicklung*

Helga Diel-Khalil, Klaus Götz

Ethnologie und Organisationsentwicklung

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 3
ISBN 3-87988-346-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, Hardcover, 114 S., DM 28.95, EURO 14.80

Die Ethnologie kann durch ihren besonderen Blick auf Menschen, Gesellschaften und Kulturen wichtige Impulse für Unternehmen liefern, die bestrebt sind, sich auf dem internationalen Markt zu behaupten. In diesem Buch wird das ethnologische ‚Sehen' und ‚Verstehen' auf die *Organisationsentwicklung* übertragen. Organisationsberater sollen ethnologische Verfahren kennenlernen, mit deren Hilfe sie den Anforderungen eines Organisationsentwicklungsprozesses gerecht werden können. Ziel ist es, ethnologische Ansätze für das Verstehen von Prozessen in Unternehmen von heute anwendbar zu machen.

Klaus Götz, Monika Löwe, Sebastian Schuh, Martina Szautner (Hg.)

Cultural Change

Managementkonzepte, hrsg. von Klaus Götz, Band 4
ISBN 3-87988-386-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, Hardcover, 123 S., DM 28.95, EURO 14.80

Kultur umfasst alles, worauf sich ein System „zu pflegen" verständigt hat. War in der Vergangenheit Kultur noch relativ stabil, so sieht sich vor allem die Unternehmenskultur einer zunehmenden Veränderungsdynamik ausgesetzt. Kultur basiert auf der Vergangenheit, aber die Strategie der Organisation richtet sich an die Zukunft. Wie kann in diesem Gegensatz überhaupt gehandelt und Kultur gestaltet werden? In dem vorliegenden Band diskutieren verschiedene Autorinnen und Autoren diesen Problembereich:

- Cultural Change - eigentlich wär's ja ganz einfach ... wenn da nicht die Menschen wären *(Sonja Sackmann)*
- Was kann der Daimler von der Kirche lernen? *(Michael Bangert)*
- Cultural Change – und wie Frauen und Männer darauf reagieren *(Elisabeth Rohr)*
- Achtung vor dem Fremden *(Rajan R. Malaviya)*
- BRD – DDR: Nine Years After *(Jürg Schrödl)*
- Kunst, Kultur und Unternehmen – das Beispiel Würth *(Reinhold Würth)*

Die Reihe **Managementkonzepte** versucht den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft sowie zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Es geht um die Publikation theoriegeleiteter und praxisrelevanter Konzepte aus den Bereichen „Lernen", „Bildung" und „Entwicklung" (Organisations-, Management- und Personalentwicklung).

Kultur umfasst alles, worauf sich ein System „zu pflegen" verständigt hat. War in der Vergangenheit Kultur noch relativ stabil, so sieht sich vor allem die Unternehmenskultur einer zunehmenden Veränderungsdynamik ausgesetzt. Kultur basiert auf der Vergangenheit, aber die Strategie der Organisation richtet sich an die Zukunft. Wie kann in diesem Gegensatz überhaupt gehandelt und Kultur gestaltet werden? In dem vorliegenden Band diskutieren verschiedene Autorinnen und Autoren diesen Problembereich:

- Cultural Change - eigentlich wär's ja ganz einfach ... wenn da nicht die Menschen wären *(Sonja Sackmann)*
- Was kann der Daimler von der Kirche lernen? *(Michael Bangert)*
- Cultural Change – und wie Frauen und Männer darauf reagieren *(Elisabeth Rohr)*
- Achtung vor dem Fremden *(Rajan R. Malaviya)*
- BRD – DDR: Nine Years After *(Jürg Schrödl)*
- Kunst, Kultur und Unternehmen – das Beispiel Würth *(Reinhold Würth)*

Klaus Götz, Univ. Doz., Dr. phil.; er ist Leiter *Managementkonzepte* im Bereich „Personal Zentrale" der DaimlerChrysler AG.

Monika Löwe, Dipl. Kauffrau; sie ist tätig als Personalberaterin im Bereich „Personal Zentrale/Kaufmännische Bereiche" der DaimlerChrysler AG.

Sebastian Schuh, Dr. rer. pol.; er ist zuständig für die *Bereichsbildung und -entwicklung „Vertrieb"* im Bereich „Personal Zentrale/Vertrieb" der DaimlerChrysler AG.

Martina Szautner, Dipl.-Psych.; sie ist tätig als Personalberaterin im Bereich „Personal Zentrale/Vertrieb" der DaimlerChrysler AG.

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 1999
EURO 14,80

ISBN 3-87988
ISSN 1436-29
SG: **17**

206$01292560

MANAGEMENT- UND PERSONAL-ENTWICKLUNG