

Berthoin Antal, Ariane

**Article — Digitized Version**

## Gehör schaffen für Verrückte: von Querdenkern lernen

GDI-Impuls

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Berthoin Antal, Ariane (1991) : Gehör schaffen für Verrückte: von Querdenkern lernen, GDI-Impuls, ISSN 1422-0482, Gottlieb-Duttweiler-Instituts für Entscheidungsträger in Wirtschaft u. Gesellschaft, Rüschnikon; München, Iss. 2, pp. 3-11

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122533>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

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

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

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

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

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

---

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

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

# GEHÖR SCHAFFEN FÜR VERRÜCKTE

## VON QUERDENKERN LERNEN

von

Ariane Berthoin Antal

«Ich bin etwas verrückt», «sie halten mich hier für einen Verrückten», «ich muss ab und zu etwas Verrücktes anstellen»: Diese Aussagen stammen von erfolgreichen Führungskräften im Rahmen einer international vergleichenden Studie. Unternehmen, wie jede andere Kultur, die auch in Zukunft agil sein will, brauchen Querdenker. Querdenker sind selten bequem; konkurrierende Vorstellungen und Herangehensweisen können nicht einfach ausgeblendet werden. Doch in Kulturen, die den Mut haben, sich Exoten zu leisten und Subkulturen sich aneinanderreiben zu lassen, statt Homogenität und Harmonie zu suchen, können am ehesten gerade die Funken entstehen, die zu neuen Ideen führen.

### UNDENKBAR!

Unternehmen, wie jede andere Kultur, die auch in Zukunft agil sein will, brauchen Querdenker.

Der Bedarf unserer verschiedenen Gesellschaften an neuen Ideen ist heute wohl grösser als je zuvor, und alles deutet darauf hin, dass sich diese Herausforderung an die Innovationfähigkeit von Unternehmen in den nächsten Jahren sogar verstärken wird. Ständig werden neue Produkte und neue Dienstleistungen auf Märkten verlangt, deren Dimensionen (Schlagwort Europa 1992 und die Öffnung Osteuropas) und deren qualitative Erwartungen (Schlagwort Wertewandel) durch grosse Veränderungen gekennzeichnet sind.

Wie können Unternehmen lernen, adäquat auf die veränderten Rahmenbedingungen, Problemstellungen und Erwartungen in ihrer Umwelt zu reagieren? In einer sich schnell verändernden wirtschaftlichen, technologischen und soziopolitischen Lage ist es ja offensichtlich sehr schwer, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten: Ein Drittel der Unternehmen, die 1970 zu den Fortune 500 zählten, existierte 1983 bereits nicht mehr.

Manche Veränderungen werden von den kulturell geprägten Linsen einfach ausgeblendet, andere werden als «Problem» oder als «Herausforderung» definiert.

Woran liegt es, dass Organisationen grosse Schwierigkeiten haben, Veränderungen in ihrer Umwelt rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen einzuleiten? Die Organisationskulturforchung lehrt uns, dass überlieferte Weltbilder, Wertvorstellungen und Grundannahmen die Perzeptionsfilter von Unternehmen prägen, mit denen sie ihre Umwelt wahrnehmen. Manche Veränderungen werden von den kulturell geprägten Linsen einfach ausgeblendet, andere werden als «Problem» oder als «Herausforderung» definiert. Gleichzeitig formt die Kultur einer Organisation auch das, was als «legitim» Reaktion und «machbare» Lösung gilt.

Konsequenterweise neigen Organisationen also dazu, das was sie in der Vergangenheit gemacht haben, auch in Zukunft zu tun. Dies ist insofern gut, als dass Organisationen schrittweise auf ihre Kompetenzen aufbauen können. Aber in Zeiten des Wandels stösst diese Lernform schnell an ihre Grenzen. Die unkritische Weiterführung von tradierten Mustern birgt zwei Gefahren: Zum einen werden Lösungen, mit denen Organisationen in den letzten Jahren

Erfolg hatten, auf neue Situationen angewandt, ohne zu überprüfen, ob sie sich dazu eignen. Zum anderen – und dieses ist noch gefährlicher – bleiben Lösungswege, die bisher nicht erprobt wurden, oft weiterhin undenkbar.

Eine zentrale Aufgabe liegt also darin, Organisationen in die Lage zu versetzen, das «Undenkbare» zu denken und zu wagen und von bewährten Pfaden abzugehen. An dieser Stelle sollen auf der Basis praktischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Untersuchungen einige Möglichkeiten aufgezeigt werden, ungewöhnlichen Ideen Gehör zu verschaffen und die notwendige Unterstützung für ihre Umsetzung in die Tat zu entwickeln. Anschliessend werden die kulturellen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz dieser Ansätze diskutiert.

Eine zentrale Aufgabe liegt also darin, Organisationen in die Lage zu versetzen, das «Undenkbare» zu denken und zu wagen.

## MIT SZENARIEN SPIELEN

In jeder Abteilung des Unternehmens stellten die Manager ihre bisherigen Annahmen auf den Kopf und malten sich die Konsequenzen des Alptrahms «\$15.– pro Barrel» aus.

Die Ausarbeitung von alternativen Szenarien soll Entscheidungsträgern helfen, sich vorzustellen, was unter veränderten Rahmenbedingungen passieren könnte und wie sie darauf reagieren könnten. Einer der stärksten Befürworter dieser Technik ist Arie de Geus, Chefplaner bei Royal Dutch / Shell Group. Dem Einsatz von Szenariotechniken verdankt er das schnelle Umdenken bei Shell anlässlich der Ölkrise 1985: 1984 entwickelte die Planungsabteilung ein Szenario, in dem Öl lediglich \$15.– pro Barrel kosten sollte – zu einem Zeitpunkt, an dem der Barrel auf dem Weltmarkt \$28.– kostete. Diese «unvorstellbare Vorstellung» wurde im Unternehmen anfangs überhaupt nicht ernst genommen, bis die Abteilung daraus ein Spiel entwickelte, das die Manager zu intensiven Diskussionen animieren konnte. In jeder Abteilung des Unternehmens stellten die Manager ihre bisherigen Annahmen auf den Kopf, malten sich die Konsequenzen des Alptrahms «\$15.– pro Barrel» aus und entwickelten vielfältige Strategien für ihre Arbeit unter diesen Weltmarktbedingungen. Im Januar 1986 war der Barrel noch bei \$27.–, im Februar lag er bei \$17.– und im April fiel er auf \$10.–. «The fact that Shell had already visited the world of \$15 oil helped a great deal in that panicky spring of 1986», kommentiert de Geus.

Szenariotechniken alleine können nichts bewirken. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, in der mit Ideen gespielt werden kann.

Die Erfahrungen der Planungsabteilung dieses Unternehmens zeigen, dass Szenarien nur dann die Führungskräfte zum Nachdenken bringen, wenn ihre eigenen Denkmodelle aufgedeckt und als Grundlage für die Arbeit eingebracht werden. Es hat wenig Sinn, von Experten in abgeschotteten Planungsabteilungen raffinierte Modelle entwickeln zu lassen. Diese werden selten zu radikalen Durchbrüchen in der Gedankenwelt der Manager führen, weil sie nicht an ihre eigenen Grundannahmen und die Weltbilder der Beteiligten anknüpfen. Noch wichtiger ist die zweite Schlussfolgerung des Chefplaners: Szenariotechniken alleine können nichts bewirken. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, in der mit Ideen gespielt werden kann und soll. Er fragt: «How are we going to make it OK to play?»

## UNTERGRUNDTEAMS

Der Druck zur Innovation in der Computerindustrie ist genau so hoch wie der in der Modebranche: Fast täglich kommen Neuerungen auf den Markt, und die Unternehmen, die eine Entwicklung nur um einige Monate verpassen, können sie selten wieder einholen. Unter diesem Druck stand Data General Ende der 70er Jahre, nachdem DEC das VAX-Modell der Öffentlichkeit vorgestellt hatte. Firmenintern gab es zwei Entwicklungsoptionen: offiziell entschied sich das Topmanagement, in die Entwicklung eines dieser Modelle zu

investieren. Ein kleines Team beschloss, im Untergrund (wörtlich: im Keller) trotzdem an seiner Idee weiterzuarbeiten.

Dieses war der Unternehmensleitung bekannt und wurde aus der Ferne unterstützt, da ihr die Arbeit an diesem Modell vom Teamleiter intern als «Versicherungspolice» verkauft wurde, für den Fall, dass das andere nicht rechtzeitig fertig werden sollte. Die Konkurrenz zwischen den beiden Forschungsteams war intensiv und der Einsatz der MitarbeiterInnen zeitweise schlicht übermenschlich. Schliesslich musste die Gruppe mit dem offiziellen Entwicklungsauftrag zugeben, dass sie trotz allem ein marktfähiges Gerät nicht termingerecht liefern könnte, und kurze Zeit später erreichten die Untergrundarbeiter ihr Ziel.

Dieses Beispiel zeigt, wie fruchtbar es sein kann, Raum für konkurrierende Ideen im Unternehmen zu schaffen. Das Unternehmen hat letztendlich davon profitiert, dass es mehrere Subgruppen zunächst toleriert und schliesslich gefördert hat, die das gemeinsame Oberziel des Unternehmenserfolgs auf unterschiedliche Wege verfolgten. Das Innovationspotential von Subkulturen wird selten erkannt und bewusst entwickelt. Unter dem Deckmantel der Stromlinienförmigkeit wird die Verfolgung von mehreren Ideen parallel zueinander allzuoft als Luxus abgetan, und auf der Suche nach Harmonie werden Unterschiede minimiert. Dies ist zwar menschlich verständlich, da die Koexistenz von Subkulturen selten bequem ist, aber die konsequente Förderung von alternativen Subkulturen ermöglicht die Auseinandersetzung mit andersartigen Ideen in einer Organisation deshalb, weil die konkurrierenden Vorstellungen und Herangehensweisen dieser Gruppen nicht einfach ausgeblendet werden können.

## DIE FÄHIGKEIT, AUSSENSEITERN ZUZUHÖREN

Wenn es nach den Dampfmaschineningenieuren, die die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der grossen Motorenunternehmen bevölkerten und die Produktionsentscheidungen trafen, gegangen wäre, hätten wir heute wohl keine Dieselmotoren. Denn erst der Aussenseiter Rudolf Diesel konnte sich, aufgrund seiner Erfahrungen aus dem Bereich der Kühltechnik, Druckhöhen für Motoren vorstellen, die für Experten der mechanischen Wärmelehre noch Ende des letzten Jahrhunderts schlicht unmöglich waren. Wie der zeitgenössische Beobachter Riedler festgehalten hat, blieb der «sorglos Unerfahrene vor ausgetretenen Wegen bewahrt, die nicht zum Ziel führten, vor Wegen, aus denen die damaligen Motorspezialisten nicht heraus konnten.» Dieses Beispiel der technischen Innovation verdeutlicht, dass es für Mitglieder einer bestimmten Kultur sehr schwer ist, sich etwas vorzustellen, was den Rahmen sprengt. Für Aussenseiter kann es leichter sein, die überlieferten Glaubensregeln von dem, was machbar ist, zu überschreiten, einfach weil sie sie oft nicht kennen.

Es reicht aber nicht allein, eine neue Idee zu haben, egal wie gut sie ist. Wenn es Diesel damals nicht gelungen wäre, für seine Idee in etablierten Kreisen Unterstützung zu finden – und damit Geld für die praktische Entwicklung und den Zugang zum Markt zu sichern –, wären seine Skizzen und Berechnungen heute nur in Akten zu finden. Nur wenige Unternehmen sind in der Lage, von Aussenseitern zu lernen. Die Tatsache, dass Diesel seine Innovation vielen Unternehmen angeboten hat, aber erst bei einem Unternehmen Erfolg hatte, in dem der Forschungsleiter auch ein ehemaliger Eistechniker und Schüler des gleichen Professors war, zeigt, wie schwierig es für etablierte Organisationen ist, ein offenes Ohr für ungewöhnliche Ideen zu haben.

Das Unternehmen hat letztendlich davon profitiert, dass es mehrere Subgruppen zunächst toleriert und schliesslich gefördert hat.

Für Aussenseiter kann es leichter sein, die überlieferten Glaubensregeln von dem, was machbar ist, zu überschreiten, einfach weil sie sie oft nicht kennen.

Nur wenige Unternehmen sind in der Lage, von Aussenseitern zu lernen.

Es ist ihm also gelungen, das trojanische Pferd einer «unvorstellbaren Idee» in das Unternehmen hineinzuschmuggeln.

Eine Möglichkeit, diese Hürde der Glaubwürdigkeit zu überwinden, lässt sich an der Strategie von Felix Wankel illustrieren. Um seiner extern konzipierten Idee für ein völlig neues Motorenkonzept eine Entwicklungschance innerhalb der etablierten Automobilindustrie zu geben, hatte er zunächst eine dem Stand der Technik nähere Option vorgeschlagen. Erst nachdem er mit diesem Konzept das Vertrauen einiger Ingenieure geweckt hatte, fing er an, sein «eigentliches» Modell zur Diskussion zu stellen. Es ist ihm also gelungen, das trojanische Pferd einer «unvorstellbaren Idee» in das Unternehmen hineinzuschmuggeln und dort Verbündete für ihre Entwicklung zu gewinnen.

## VON QUERDENKERN LERNEN

«Ich bin etwas verrückt», «sie halten mich hier für einen Verrückten», «ich muss ab und zu etwas Verrücktes anstellen»: Diese Aussagen stammen von erfolgreichen Führungskräften im Rahmen einer international vergleichenden Untersuchung. An der Beschreibung der sehr sorgfältigen Entwicklung von Massnahmen zur Verwirklichung ihrer Ideen war zu erkennen, dass diese Manager sehr rationale Lernschritte für ihr Unternehmen eingeleitet hatten. Die Bezeichnung des «Verrücktseins» war eine mit Stolz getragene Würde: Eine vielleicht passendere Bezeichnung für diese erfolgreichen Manager wäre «inkrementaler Revolutionär», weil sie das Unternehmen durch ihre ungewöhnlichen Ideen schrittweise verändert haben.

Ein Merkmal der «aktiven Unternehmen» war die offensichtliche Fähigkeit, MitarbeiterInnen zu rekrutieren, die ungewöhnliche Ideen einbringen wollten und die sich nicht davor scheuten, als «verrückt» zu gelten.

Ziel der Untersuchung war, anhand von unternehmerischen Massnahmen gegen Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland und Grossbritannien die Faktoren zu identifizieren, die Unternehmen befähigen, neue Ideen zu entwickeln und durchzusetzen. Die Experteninterviews in den 62 untersuchten Unternehmen haben ergeben, dass strukturelle Eigenschaften wie Branche, Grösse, Rechtsform und wirtschaftliche Lage nur sehr begrenzt die Unterschiede im Innovationsverhalten und den Grad an Engagement für das Problem erklären konnten. Viel wichtiger waren organisationskulturelle Momente, die die Durchlässigkeit für neue Ideen aus der Umwelt förderten.

Ein Merkmal der «aktiven Unternehmen» war die offensichtliche Fähigkeit, MitarbeiterInnen zu rekrutieren, die ungewöhnliche Ideen einbringen wollten und die sich nicht davor scheuten, als «verrückt» zu gelten. Dieses ist unüblich, weil Organisationen dazu neigen, Mitglieder auszusuchen, die zu ihnen passen. Die jeweilige Kultur wird immer wieder dadurch verstärkt, dass tendenziell diejenigen Bewerber eingestellt werden, die bereits vor Eintritt in die Gemeinschaft den Eindruck erwecken, sie würden die Werte, Zielvorstellungen und Verhaltensnormen der Gruppe mittragen. Diese oft subtilen, unausgesprochenen Auswahlkriterien sind insofern sinnvoll, als sie den Sozialisationsaufwand bei der Integration von neuen Mitarbeitern reduzieren. Homogene Gruppen können sich schneller und mit weniger Reibungsverlusten bei der Entscheidungsfindung sowie Durchführung von Entscheidungen verständigen. Leider enthält dieser soziale Reproduktionsmechanismus den Kern der eigenen Zerstörung, denn fremde Sichtweisen und neue Impulse werden dadurch von vornherein ausgeschlossen.

Leider enthält dieser soziale Reproduktionsmechanismus den Kern der eigenen Zerstörung, denn fremde Sichtweisen und neue Impulse werden dadurch von vornherein ausgeschlossen.

Unternehmen, wie jede andere Kultur, die auch in Zukunft agil sein will, brauchen Querdenker. Sie brauchen Individuen, die in der Lage sind, gegen den Strich zu denken, und bereit sind, dementsprechend zu handeln. Denk- und Verhaltensformen, die in der Vergangenheit einer Kultur erfolgreich waren, werden von Generation zu Generation als «richtig» weitergegeben. Diese Ansammlung von Erfahrungswerten wird selten in Frage gestellt, obwohl die Umwelt und ihre Anforderungen sich verändert haben. Unternehmen werden zwar regelmässig reorganisiert und neustrukturiert – aber die darunterliegen-

den Denkmodelle und Verhaltensweisen bleiben unverändert.

Vom Aufsichtsrat bis hin zur Produktionshalle gilt: Jede Ebene braucht «Verrückte», die den Auftrag haben, mutige Fragen zu stellen und ungewöhnliche Ideen einzubringen. Unternehmen sollten mehr Mitarbeiter mit bunten Lebensläufen statt mit lückenlosen Streberlebensmustern suchen. Sie sollten sich nicht davor scheuen, Künstler ins Management zu holen – und Manager in die Künste zu schicken –, und auch endlich wagen, mehr Frauen in Männerdomänen aktiv einzusetzen. Das ist aber nicht eine Frage der Rekrutierung von Aushängeschildern. Es geht vielmehr darum, diese Querdenker richtig einzusetzen. Viele Unternehmen behaupten heute, sie suchten nur «Mitarbeiter mit Eigeninitiative, die ihre Ideen einbringen wollen». Aber die wenigsten bieten die organisationskulturellen Bedingungen, um tatsächlich von diesen Individuen zu lernen. Die effektivsten Mittel zur Drosselung des Ideenreichtums sind enggeschnürte Aufgabenbeschreibungen und die (unausgesprochene) Regel, die Arbeit sei ausschliesslich am direkten Arbeitsplatz zu verrichten.

Unternehmen sollten mehr Mitarbeiter mit bunten Lebensläufen statt mit lückenlosen Streberlebensmustern suchen.

## WAS ZEICHNET LERNFÄHIGE ORGANISATIONSKULTUREN AUS?

Um von dem Lernpotential, das Mitarbeiter bieten können, wirklich zu profitieren, muss ihnen in der Gestaltung des Arbeitsgebiets ein Freiraum gewährt werden. Dies ist sehr deutlich am Beispiel des Unternehmens mit der erfolgreichen «Untergrundgruppe» sowie in den «aktiven» Unternehmen in der international vergleichenden Untersuchung zu erkennen. Im ersten Beispiel sah die Firmenleitung ihre Rolle darin, den breiten Rahmen für die Entwicklungsarbeit zu definieren (zum Beispiel dadurch, dass sie lediglich explizit formulierten, was sie nicht wollte). Das hohe Engagement entstand dadurch, dass die Ingenieure die Chance hatten, ihre Ideen tatsächlich auch zu entwickeln in der Überzeugung, sie würden einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Dieses Gefühl wurde vom Projektleiter dadurch verstärkt, dass er die Entwicklungsarbeit als Teamaufgabe gestaltet hat, statt sie in eine Reihe von Kleinaufträgen aufzuteilen. Jeder Mitarbeiter war sich darüber im klaren, wie ungewöhnlich es in Unternehmen heute ist, gleich am Anfang einer Karriere eine umfassende und wichtige Aufgabe anvertraut zu bekommen.

Eine Voraussetzung für die Gewährung von Freiräumen ist die Bereitschaft des Managements, auch Irrwege zu gehen und Fehler zu machen.

Eine Voraussetzung für die Gewährung von Freiräumen ist die Bereitschaft des Managements, auch Irrwege zu gehen und Fehler zu machen. In dem Beispiel von Data General hätte es natürlich auch schiefgehen können. Aber wenn Unternehmen nur die Wege beschreiten, die sie schon gut kennen, können per definitionem keine neuen Ergebnisse entstehen. Die Erfahrungen aus der international vergleichenden Studie zeigen aber, dass Unternehmen, die ihren MitarbeiterInnen Freiräume gewähren, keine übermässige Angst vor Misserfolgen haben müssen. Die Befragten konnten von keinen Misserfolgen berichten: Sie hatten offensichtlich ihre Projekte jeweils so gut geplant, dass sie fast zwangsläufig erfolgreich waren.

## NETZWERKE HEGEN UND PFLEGEN

Ein Aspekt des Freiraums in der Gestaltung des Arbeitsgebietes ist auch die Einstellung zur Form der Arbeit: Der grösste gemeinsame Nenner der «aktiven Unternehmen» in der internationalen Untersuchung war das intensive Netzwerkverhalten. Während in den eher «passiven» Unternehmen die Be-

In einer lernfreudigen Kultur scheinen die MitarbeiterInnen auf verschiedensten Ebenen vor Ideen geradezu zu sprudeln. Aber alleine können sie wenig bewegen.

fragten ihren Arbeitsplatz eng definierten und sehr wenige Kontakte hatten, zeichneten sich die Befragten in den «aktiven» Unternehmen durch ihre aktive Beteiligung an Netzwerken aus, die sowohl mit externen Organisationen als auch innerhalb des Unternehmens bestanden. Durch den Austausch mit Kollegen, z.B. in Arbeitskreisen der Industrie- und Handelskammer, die Teilnahme an Kongressen bis hin zum Engagement in Schulbeiräten und kritischen Umweltgruppen wurden die Führungskräfte sehr früh für neue Trends und Probleme sensibilisiert. Sie erfuhren, wie andere damit umgingen, und erarbeiteten an manchen Stellen die Grundlage für kooperative Lösungsansätze. Das Unternehmensinteresse an diesem Engagement in Netzwerken wurde stellvertretend von einem Befragten pragmatisch erklärt: «Wenn man nur im eigenen Saft schmort, erkennt man die Trends nicht.»

Genau so wichtig wie die organisationskulturelle Förderung der Teilnahme an externen Netzwerken für die Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen war auch die Bildung und Pflege von informellen Netzwerken innerhalb des Unternehmens. Die Befragten beschrieben, wie sie durch ihre Kontakte in verschiedenen Abteilungen und Ebenen einen Finger am Puls des Unternehmens hatten und die Probleme und Bedürfnisse dort recht früh identifizieren konnten. Dadurch waren sie in der Lage, für ihre eigenen Ideen Verbündete zu finden, mit denen sie gemeinsame Lösungsvorschläge ausarbeiten konnten.

## DIE FÄHIGKEIT, VERBÜNDETE ZU FINDEN

In einer lernfreudigen Kultur scheinen die MitarbeiterInnen auf verschiedensten Ebenen vor Ideen geradezu zu sprudeln. Aber alleine können sie wenig bewegen. Sie brauchen die Unterstützung von anderen, auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Ressorts. Die Befragten in der internationalen Studie illustrierten viele «Verkaufsstrategien» nach unten, oben, und quer durch das Unternehmen, um Ressourcen für ihre Ideen zu mobilisieren. In allen erfolgreichen Fällen war es gelungen, eine Verbindung herzustellen zwischen einem hochangesiedelten «Sponsor», der die Fahne für das jeweilige Engagement hochhielt, und einem «Champion», der die Entwicklung von entsprechenden Massnahmen aktiv vorantrieb. Das eine ohne das andere hat keine Perspektive. Die Untersuchung zeigt, dass in den Fällen, in denen der Sponsor keinen Champion gefunden hatte, das Engagement auf der Ebene der Rhetorik blieb; dort, wo es einem Champion nicht gelungen war, mindestens passive Unterstützung von oben nachzuweisen, wurde die Initiative eingestampft.

Übrigens: Auch Diesel hat die wesentliche Rolle von Verbündeten verstanden. Er hat sehr viel in die Entwicklung eines unterstützenden Netzwerkes für sein Projekt investiert. Technikhistorische Untersuchungen lehren uns, dass konkurrierende Ideen, für die kein Promotornetzwerk gehegt und gepflegt wurde, quasi dazu verurteilt waren, zu den «Verlierern» zu zählen.

## DIE ENTWICKLUNG VON LEITBILDERN

Allen den hier angeschnittenen Strategien zur Erhöhung der Lernfähigkeit von Unternehmen ist die Grundvoraussetzung gemeinsam, dass die Mitarbeiter eine Vorstellung davon haben, wohin das Unternehmen gehen soll. Ob man mit Szenarien spielt oder mit «Verrückten» arbeitet: wichtig ist, dass die Beteiligten wissen, wofür sie gemeinsam an einem Strang ziehen. MitarbeiterInnen auf jeder Ebene werden nur dann engagiert ihre Ideen und

Technikhistorische Untersuchungen lehren uns, dass konkurrierende Ideen, für die kein Promotornetzwerk gehegt und gepflegt wurde, quasi dazu verurteilt waren, zu den «Verlierern» zu zählen.



Ziel ist es, eine «kreative Spannung» zwischen der realistischen Einschätzung der Ausgangssituation des Unternehmens und der Zielsetzung für die Zukunft zu erzeugen, die zum Lernen motiviert.

Innovation soll nicht als Selbstzweck verherrlicht werden, sondern dort gesucht werden, wo wir sie wirklich brauchen.

Schaffenslust einbringen, wenn sie eine hohe Übereinstimmung erleben zwischen dem, was sie für richtig halten, und dem, was für die Zukunft des Unternehmens wichtig ist.

Eine primäre Aufgabe in Unternehmen ist es also, Leitbilder für die Zukunft zu entwickeln, die von den MitarbeiterInnen getragen und damit auch umgesetzt werden. Gerade in Zeiten des grossen Wandels ist es angebracht, die alte Organisationskultur Revue passieren zu lassen und die Stärken und Schwächen der Vergangenheit zu identifizieren. Durch diese Analyse werden die Grundannahmen und Weltbilder, mit denen im Unternehmen bisher operiert wurde, sichtbar und können dann auf ihre Adäquanz im Lichte der neuen Gegebenheiten überprüft werden. Scheuklappen und alte Rezepte werden in einem solchen Prozess aufgedeckt und über Bord geworfen. Ziel ist es, eine «kreative Spannung» zwischen der realistischen Einschätzung der Ausgangssituation des Unternehmens und der Zielsetzung für die Zukunft zu erzeugen, die zum Lernen motiviert.

Über Visionen und Leitbilder wird zunehmend oft geredet – aber am eigentlichen Sinn vorbei, denn leider werden diese Leitbilder sehr selten von den Betroffenen selbst ausgearbeitet. Allzuoft wird ein Dokument von einer Abteilung oder sogar von externen Unternehmensberatern erstellt und als fertiges Produkt veröffentlicht. Es gibt zwar wenige Beispiele, aber einige Erfahrungen mit mutigen Unternehmen zeigen, dass die Entwicklung eines Leitbildes in Zusammenarbeit mit einer grossen Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, deren Auswahl breit und divers angelegt ist, die Möglichkeit bietet, einen ersten Schritt zur lernenden Organisation zu machen. Drei zentrale Momente, die das Lernen unterstützen, sind:

☛ Ein offener Leitbildentwicklungsprozess bricht Tabus in der Unternehmenskultur: MitarbeiterInnen werden dazu aufgefordert, quer und weit zu denken.

☛ Ein partizipativer Prozess bietet Topmanagern oft die erste Möglichkeit, zu erfahren, wie wertvoll ihre MitarbeiterInnen sind, wie viele sowohl praktische und originelle Ideen in ihnen stecken, wenn man nur mal zuhört.

☛ Ein iterativer Prozess hat kein Ende: Das «Leitbilddokument» ist nur ein Schritt, und es muss immer wieder neu gedacht und gefragt werden.

Ein Leitbildentwicklungsprozess dieser Art bietet die Möglichkeit, sich darauf zu besinnen, wie wir in und durch unsere jeweiligen Organisationen eine sinnvolle Zukunft gemeinsam gestalten können. Was wollen wir erreichen im Leben? Was ist uns wichtig auf dieser Welt? Erst wenn wir uns hierüber im klaren sind, können wir bestimmen, an welchen tradierten Wertvorstellungen und Verhaltensweisen wir festhalten und auf welche Produkte und Dienstleistungen wir nicht verzichten wollen. Innovation soll nicht als Selbstzweck verherrlicht werden, sondern dort gesucht werden, wo wir sie wirklich brauchen.

#### Lektüre zur

##### Thematik:

A. Berthoin Antal  
«*Making Ends Meet. Corporate Responses to Youth Unemployment in Britain and Germany*»  
Pinter, London 1990

H. Merckens, F. Schmidt  
u. W. Dürr (Hrsg.)  
«*Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung*»  
Pädagogischer Verlag  
Burgbücherei  
Schneider,  
Balmannsweiler 1990

A. Knie  
«*Diesel: Karriere einer Technik*»  
Edition Sigma,  
Berlin 1991