

Paradigmenwechsel im Management?

So abgedroschen die Phrasen vom rasanten technischen Wandel, der Änderungsgeschwindigkeit auf den Märkten und der überall um sich greifenden Globalisierung auch sein mögen: Eine echte Anpassung der Unternehmen an die Umbrüche hat noch nicht stattgefunden. Eine Managementmode jagt die nächste, während die alten Strukturen unverändert bleiben.

Wolfgang Hüge

Es ist höchste Zeit, eine kritische Bilanz über Ansätze, Konzepte und Strategien des Managements im ausgehenden 20. Jahrhundert zu ziehen. Dieser Aufsatz spiegelt die letzten 25 Jahre Erfahrung mit unterschiedlichen Konzepten der Personal- und Organisationsentwicklung, die der Diskussion um die strategischen Erfolgsfaktoren wirtschaftlichen Handelns gefolgt sind bzw. parallel zu ihr das Licht der Welt erblickt haben. Welche Erkenntnisse sind aus den praktischen Erfahrungen im Umgang mit diesen Ansätzen zu ziehen und welche konstruktiven Elemente werden sich im 21. Jahrhundert weiter bewähren, wenn der Blick in Richtung auf »virtuelle Organisationen«, »lernende Unternehmen«, »Human Resource Management« oder aber umfassender auf das »Wissensmanagement« gerichtet wird?

Mit der Erkenntnis im Hinterkopf, dass Managementmoden einem Zyklus folgen, der in der Vergangenheit jedenfalls in immer neuen Wellen ein Auf und Ab zwischen Ansätzen produziert hat, die dem Faktor »Mensch« mehr oder weniger Bedeutung für die praktische Ausgestaltung strategischer Leitlinien zumessen, stellt sich das Wissensmanagement der Aufgabe, ein Modell der Unternehmensführung zu entwerfen, das

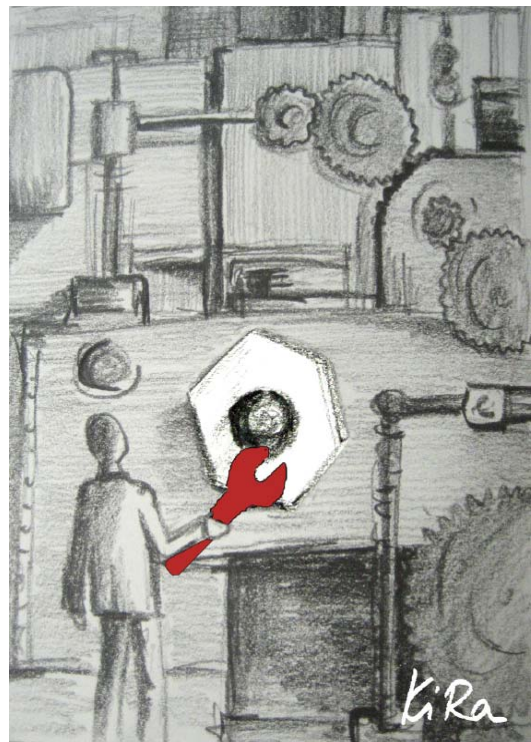


Illustration: Kirstin Rau
www.kirstin-rauh.de

sowohl den Produktionsfaktor Mensch in seiner betriebswirtschaftlichen Bedeutung als auch die technischen und organisatorischen Elemente erfolgreichen Wirtschaftens angemessen würdigt, ohne den grundlegenden Aspekt des Menschen als »arbeitendes Wesen« aus dem Blick zu verlieren.

Management fernab von Beratungs-Moden

Und wie in vielen anderen Dingen des Alltags, so liegt auch hier die pragmatische Relevanz auf der Höhe des mittleren Wasserspiegels im Auf und Ab der Modewellen, wobei sich für alle für den Unternehmenserfolg Verantwortlichen die

.....
Wolfgang Hüge ist Autor, freiberuflicher Dozent und Berater. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Wissensmanagements.

Aufgabe stellt, im Zyklus von Ebbe, Flut und Strömungen nicht den Kurs in Richtung Zukunft zu verlieren. Dies bedeutet, Trends zu extrapolieren, die Antworten auf die Fragen von Morgen ermöglichen, ohne die Erfahrungen der Vergangenheit und die konkreten Bedingungen des »Hier und Jetzt« zu ignorieren. Es geht damit, wenn man es soziologisch ausdrücken will, um eine höhere Selbstreflexivität des Managements fernab aller Beratungs-Moden, dafür aber mit einem starken Rückbezug auf eine sozialwissenschaftliche Betrachtung von Erfahrungen der jüngeren Vergangenheit unter Zugriff auf Spekulationen um mittelfristige Zukunft.

Den Mensch wieder in den Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens zu rücken, seine Entwicklungsbedürfnisse mit den strategischen Zielen des Unternehmens zu versöhnen, dies war der retrospektiv betrachtete illusionäre Wunsch einer betriebspädagogisch ausgerichteten Personalentwicklung. Dazu ist es nicht gekommen. Vielmehr gilt weithin immer noch der Satz:

»Der Mensch ist Mittel. Punkt.«

Effizienz als Maß aller Dinge?

Daran wird sich unter den gegebenen Umständen vermutlich auch nichts ändern. Erwartungen, dass der Mensch in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Betrachtungen rücken könnte, lassen sich heute eher als sozialromantische Rückbesinnung auf Zeiten dechiffrieren, in denen Aktienkurse und Börseneinschätzungen noch nicht im Zentrum wirtschaftswissenschaftlicher Tagesbetrachtungen standen.

Wie gesagt, es ist ein Auf und Ab, ein Mehr oder Weniger der jeweils aktuellen Modeströmungen, die den Tageskurs humanistischer Bildungsideale in ihrer Annehmbarkeit für das Management immer bestimmt haben. Und heute schwenkt das Pendel immer deutlicher aus in Richtung Effizienz. Originäres Managementziel ist es nie geworden. Wie hat es ein befreundeter Kollege aus dem Lager der Unternehmensberater einmal ausgedrückt: »Ein größerer Spielraum für individuelle Entscheidungen wird billigend in Kauf genommen, wo es die Reorganisation betrieblicher Strukturen erfordert«. Wo diese Voraussetzung nicht gilt, bleibt alles beim Alten – und das Kapital interessiert sich nach wie vor in erster Linie für das verwertbare Arbeitsvermögen seiner Mitarbeiter und weniger für deren individuelles Befinden.

Und wo innovative Informations- und Kommunikationstechnologien eine Modifizierung der traditionellen Sichtweise erfordern, wo Wissensmanagement und lernende Organisationen zum Selbstzweck der Kapitalverwertung werden, hat dies weniger mit humanistischen Leitzielen zu tun, sondern ist lediglich eine Konsequenz einer weltweit um sich greifenden Tendenz zum schnellen Dollar.

Neue Antworten auf neue Herausforderungen

Mit dem Übergang zum 21. Jahrhundert hat der wirtschaftliche Wandel in den postindustriellen

Gesellschaften Dimensionen angenommen, die mit herkömmlichen Managementmethoden und -konzepten kaum mehr zu bewältigen sind.

Dies ist an sich nichts Neues, und so scheint es lediglich eine abgedroschene Phrase zu sein, auf die sich immer rascher wandelnde Märkte hinzuweisen, auf die zunehmende Geschwindigkeit technologischer Innovationen, auf die revolutionären Möglichkeiten der Kommunikationstechnologie und stetige Quantensprünge der Computertechnik, die uns geschichtlich betrachtet erst jüngst die globale Welt im Dorf erschlossen und zugänglich gemacht hat.

Stichworte wie Globalisierung der Märkte, verschärfte internationale Konkurrenz, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und Halbwertszeiten technischen Wissens, multinationale strategische Allianzen und Netzwerke, eine beschleunigte Vielfalt der Kundenwünsche und eine stetig wachsende Produktivität der Industrie haben weltweit Wettbewerbsbedingungen geschaffen, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zum strategischen Nadelöhr erfolgreichen Wirtschaftens haben werden lassen. Schlagworte wie »Kundenbegeisterung« als vorrangiges Unternehmensziel haben die vergleichsweise bescheidene Forderung nach »Kundenzufriedenheit« abgelöst, und längst gilt auch ein funktionierendes »Qualitätsmanagement« nach ISO 9000 ff. kaum mehr als ein erstrebenswertes Ziel, zumal es in der Praxis auch nur in wenigen Fällen konsequent umgesetzt worden ist.

Ein Blick in die Managementliteratur der letzten 20 Jahre zeigt, in welcher dramatischer Weise diese Entwicklung von einem Umdenken und der Suche nach geeigneten Antworten auf die neuen Herausforderungen begleitet war. Managementansätze, die revolutionäre Veränderungen versprochen, erblickten das Licht der Welt und verschwanden nach kurzer Zeit wieder von der Bildfläche. Begriffe wie »Integrierte Unternehmensplanung«, »Total Quality Management«, »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess«, »Lean Production«, »Lean Management«, »Business Reengineering«, »Chaosmanagement«, »Human Resources Management« oder »Power-Teams« erinnern an eine Diskussion, die vom deutschen Querdenker Gerd Gerken bereits vor mehr als 10 Jahren als der letzte Versuch charakterisiert wurde, das alte Management-Verständnis mit neuen Konzeptionen zu retten und zu rechtfertigen.

Revolution des Managements

Ganz ohne Zweifel zwingt der zunehmende Wettbewerbsdruck Unternehmen in allen Industrie- wie Postindustrienationen zu ähnlichen Gedankenspielen. Denn nur wer innovative Strategie-Konzepte rasch und energisch zu nutzen weiß, wird in der Lage sein, sich entscheidend von seinen Konkurrenten abzusetzen. Die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wirtschaftender Organisationen wird dabei in mehrfacher Weise vor Umbrüche gestellt, die von ihrer Tragweite her einem »Paradigmenwechsel« gleichkommen.

Unter dem Begriff des »Paradigmenwechsels«

versteht die Wissenschaftssoziologie einen Wandel in der grundlegenden Betrachtungsweise einer wissenschaftlichen Disziplin, z.B. der Betriebswirtschaftslehre, der Organisationssoziologie oder der Psychologie. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die zu erwartenden Veränderungen eine neue Qualität mit sich bringen und zugleich Möglichkeiten erschließen, die ein völlig neuartiges Verständnis von Unternehmensgestaltung und Unternehmensführung etablieren, das herkömmlichen Organisationsstrukturen vom Grundsatz her überlegen ist und tatsächlich die bereits mehrfach versprochenen »Quantensprünge« ermöglicht, die es einem Unternehmen erlauben, eine Spitzenposition im Markt zu erkämpfen und dauerhaft zu behaupten.

Doch wie lassen sich solche strategischen Wettbewerbsvorteile sichern? Eine Antwort darauf liefert der bereits genannte Ansatz einer »Lernen der Organisation«, der nicht nur ein rasches Reagieren auf sich verändernde Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns ermöglichen möchte, sondern zugleich sämtliche Humanressourcen eines Unternehmens darauf fokussieren will, die Produktivität des Ganzen durch Impulse von innen heraus permanent zu steigern. In ähnlicher Weise versteht sich - von der Zielsetzung her - das Konzept des »Wissensmanagements«, einer vergleichsweise jüngeren Adaption der Betriebswirtschaftslehre, die allerdings bis dato ebenso wie der zuvor genannte Ansatz eines sozial- und kulturwissenschaftlichen Fundaments entbehrt.

Ein Blick in die internationale Management-Literatur zeigt, dass es längst nicht mehr allein darum geht, schneller als die Konkurrenz mit neuen Angeboten am Markt zu sein, bestehende Geschäftslinien auszubauen, neue Märkte zu erschließen oder den Einsatz der zunehmend knappen betrieblichen Ressourcen zu optimieren, sei es in Form effizienterer Investitionsentscheidungen oder durch ein verbessertes Ausnutzen vorhandener Potentiale. Flachere Hierarchien, einfachere Entscheidungswege, gestraffte Prozessbearbeitung, drastisch verringerte Durchlaufzeiten - all diese betrieblich durchaus sinnvollen Ziele entsprechen einer Geisteshaltung, die vielen auf den ersten Blick bahnbrechend erschienen, jedoch die Welt des traditionellen Managements aufgrund des Festhaltens an Führungsstrukturen der »alten Schule« nicht zu transzendieren im Stande war.

Empfehlungen wie die Qualität der Leistungen gegenüber internen wie externen Kunden zum obersten Unternehmensziel zu erklären, starre Hierarchien und umständliche Entscheidungsprozeduren zu entflechten, flexible Ablauf- und Aufbauorganisationen zu schaffen und eine kontinuierliche Verbesserung in sämtlichen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens anzupeilen fanden großes Gehör und wurden schnell als gut gemeinte »Ratschläge« akzeptiert. Wer sollte auch etwas gegen derart vernünftige Forderungen haben, insbesondere in Zeiten, da Arbeitsplätze überall im Unternehmen zur Disposition standen und ein massiver Personalabbau betrieben wurde?

Paradigmenwechsel im Managementverständnis

So glaubte die Japan-Debatte der frühen 90er Jahre im Zusammenhang mit den so genannten »Lean«-Ansätzen zeigen zu können, in welche Richtung die Revolution des Managements zu führen habe: Schlankere Organisationen (durch Reduktion der Führungsebenen), Abbau des Verwaltungsapparats, Rücknahme der immer kontraproduktiveren Zerlegung von Arbeitsabläufen in einzelne Teilschritte und Teiloperationen, Einsatz von Team- und Gruppenarbeit bis hin zur vorsichtigen Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen darüber, wie immer diese Zielsetzungen inhaltlich auszugestalten seien.

Grundvoraussetzung für ein konsequentes praktisches Umsetzen dieser Vorstellung wäre jedoch die tatsächliche Bereitschaft des Top-Managements gewesen, sich auf ein verändertes Selbstverständnis einzulassen. Eine Banalität, die seit der zurecht als simplifiziert kritisierten Führungstheorie von McGregor (Theorie x / Theorie y)¹ einerseits lange bekannt war und mit den Empfehlungen des bereits publizistisch als Taschenbuch im Sonderangebot vermarkteten »Minuten-Managers« zum situationsorientierten Führungsverhalten längst ein höheres Reflexionsniveau erhalten hatte.

Doch die Praxis sah und sieht anders aus. Unabhängig von den eher wissenschaftsgeschwängerten Überlegungen zum Paradigmenwechsel im Management behielten Slogans wie »die Neuorientierungsfähigkeit wird zum Schicksal des Unternehmens« natürlich ihren Wahrheitskern, wenngleich sie kaum über einen inhaltlichen Gehalt verfügten und eher eine allseits bekannte und weithin geteilte Null-Information darstellen.

Veränderungen frühzeitig zu erfassen, damit gegebene Chancen und Entwicklungspotenziale zu nutzen, in konkrete Angebote umzusetzen und als innovative Produkte in den Markt zu bringen, wird auch in Zukunft von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg sein. Daran wird auch ein Paradigmenwechsel im Managementverständnis nichts ändern, wenngleich der beschleunigte Wandel heute eine höhere Aufmerksamkeit verlangt. Bezeichnend in der heutigen Situation immer größerer Herausforderungen scheint mir, dass sich immer weniger probate Vorschläge für eine grundlegende Neuorientierung des Managements im Büchermarkt aufspüren lassen. Ist hier vielleicht eine Fehlentwicklung zum Ende gekommen? ■

¹ Der amerikanische Sozialpsychologe Douglas McGregor teilte Menschen in zwei Gruppen ein und formulierte dementsprechend zwei Führungstheorien: Der Theorie x zufolge verrichtet ein Mitarbeiter nur unter Druck von oben, unselbständig und mit Missvergnügen seine Arbeit. Daher ist ein autoritärer Führungsstil notwendig, bei dem das Management die Mitarbeiter mit der Peitsche antreibt, diese kontrolliert und sanktioniert. Die Theorie y dagegen sieht den Menschen als jemand, der sich selbst verwirklichen will und nach Sinn suchend selbstständig, selbstorganisiert und motiviert arbeitet. Daher kann ein kooperativer Führungsstil zur Anwendung kommen, bei dem dem Mitarbeiter Verantwortung übertragen wird.