



4 „Rapunzel“

Grundlegende Gedanken zum systemischen Ansatz

„Rapunzel, Rapunzel, laß dein Haar herunter!“ Sogleich fielen die Haare herab, und der Königssohn stieg hinauf.

So wie Rapunzel im Märchen die Liebe ihrer Eltern erleben durfte und gleichermaßen der Gefahr der bösen Zauberin erlegen schien – so leben auch wir heute ein Leben voller Widersprüche. Diese Widersprüche nicht zu leugnen, sondern wach zu erleben ist einer der Grundgedanken systemischen Managements. Komplexe Widersprüchlichkeit in unser Denken und Handeln bewußt integrieren, die eigenen Ressourcen mobilisieren (wie Rapunzel mit ihren langen Haaren), sich selbst organisieren und selbst steuern – selbstbewußt und selbstverantwortlich. Um so – systemisch wie Rapunzel im Märchen – die Gefahr zu bannen und den Weg zu bahnen – weg von der bösen Zauberin, hin zum geliebten Königssohn...

Roswita Königswieser

1. Einleitung

Drei Phänomene beschäftigen uns in der Gesellschaft ganz allgemein, in den wissenschaftlichen Disziplinen und speziell in der Wirtschaft immer mehr: Dynamik, Turbulenz und Komplexität. Das heißt, die Welt, in der wir leben, wird immer dynamischer, turbulenter und komplexer, die Veränderung geht immer rascher vor sich, die Zusammenhänge werden immer vielfältiger, immer schneller verlieren Informationen ihre Gültigkeit, und die Zukunft läßt sich zunehmend schlechter vorhersehen. Unsere Grundthese besagt, daß sich der systemische Ansatz immer mehr verbreitet, weil er dazu beiträgt, mit dieser verunsichernden, meist überfordernden Situation besser umgehen zu können.

Die moderne Gesellschaft ist durch Ausdifferenzierung gekennzeichnet – besonders deutlich wird dies in ihren spezialisierten Funktionssystemen: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Recht (vgl. Luhmann, 1984).

Der Vorteil dieser Entwicklung ist die hohe Leistungsfähigkeit, der Nachteil ist die strukturell bedingte Unsteuerbarkeit, Verantwortungslosigkeit, ein Verlust der Ganzheitlichkeit.

Das systemische Paradigma verläßt den Objektivitätsglauben, verbindet sich mit dem Konstruktivismus, nutzt das „Mehrbrillenprinzip“ und betont so, daß es verschiedene Wahrheiten gibt. Der Systemansatz läßt mehr Komplexität zu – man blickt über den eigenen Horizont hinaus und sieht sich als Beobachter selbst als Teil der Wirklichkeit.

Der Systemansatz ermöglicht daher in hoch unstrukturierten, komplexen Situationen – wie es Unternehmensentwicklungsprozesse zwischen Rationalisierung und Entwicklung nun einmal sind –, in denen herkömmliche Lösungen versagen, einen optimalen Ansatz.

Woher kommt der Systemansatz?

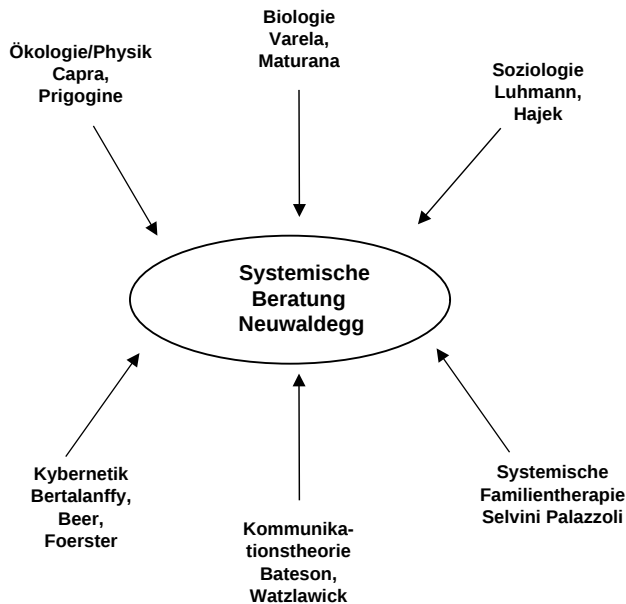


Abb. 4.1 Einflüsse auf den Beratungsansatz der Beratergruppe Neuwaldegg

Den Systemansatz gibt es sowenig, wie es *die* Soziologie oder *das* Marketing gibt. In Abbildung 4.1 nennen wir Konzepte und Einflüsse, die für unseren (Neuwaldegger) Beratungsansatz von besonderer Bedeutung waren.

Auch der Systemansatz hat seine Evolution, und es ist kein Zufall, daß in verschiedenen Disziplinen ähnliche Phänomene, z. B. autopoietische Prozesse, Beachtung finden.

Die Welt und die sozialen Systeme werden nicht mehr mechanistisch gesehen – also als Maschinen, die man im Griff haben kann, wenn man den richtigen Knopf drückt –, sondern als Organismen wahrgenommen, die ihre eigenen Strukturgesetze haben – Eigenheiten, denen man Rechnung tragen muß. Aus dieser gegensätzlichen Haltung leiten sich weitere Unterschiede ab.

2. Was unterscheidet das systemische vom mechanistischen Weltbild?

Grundsätzlich möchten wir betonen, daß das systemische Weltbild eine qualitative Erweiterung der mechanistischen Vorstellungen ist. Es trifft keine Einteilung in „besser“ und „schlechter“, sondern beschreibt eine andere Welt-sicht. Diese Weltsicht erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexivität, weil man sich selbst immer als Beobachter mitdenken muß, sich der Selektivität der eigenen Wahrnehmung stets bewußt sein sollte.

Wir möchten hier nochmals die für uns zentralen Unterschiede zwischen dem mechanistischen und dem systemischen Weltbild auflisten, die sich vor allem in der Haltung, in der Art der Unternehmensführung und im eigenen Rollenverständnis auswirken.

Auf der Ebene der Organisation können die im folgenden angeführten Punkte (Tab. 4.1 und 4.2) den Unterschied im Verständnis beschreiben:

Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
<i>Bisher standen im Vordergrund:</i>	<i>Jetzt und in Zukunft erhalten zusätzlich Bedeutung:</i>
Maschinenbild	Organismusmodell
Kausalketten	Wechselwirkungen
Logik, Widerspruchsfreiheit	Widersprüche
Rationalität, harte Fakten	Emotionalität, Intuition, weiche Faktoren
richtig, falsch	Funktionalität, Kontextabhängigkeit
schuldig, unschuldig	
eine Wahrheit, Objektivität	viele Wahrheiten, Konstruktivismus

Tab. 4.1: Grundlegende Haltung

Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
<i>Organisation, zentral</i>	<i>Selbstorganisation, dezentral</i>
Hierarchie	Vernetzung, Gruppen, Netzwerke
Strukturgestaltung	Prozeßgestaltung
manifestes, formelles normatives Modell	latentes, informelles Prozeßmodell
Planung	Entwicklung, Visionen
männliches Prinzip, Yang	weibliches Prinzip, Yin
Macher	Entwickler, Gärtner, Kultivator

Tab. 4.2: Formen von Organisationen

Für die operative Managementebene (Tab. 4.3) seien folgende Punkte exemplarisch angeführt:

Mechanistisches Weltbild	Systemisches Weltbild
<i>Vorgesetztenentscheidung (guter Fachmann)</i>	<i>Gruppenentscheidungen (zum Beispiel Projektgruppen)</i>
Führungsmittel: Anweisungen	Motivation, soziale Kompetenz, Voraussetzungen schaffen
Widersprüche unterdrücken	Widersprüche integrieren
Konfliktregelung: Hierarchie	Konfliktaustragung
personenbezogene Intervention	systembezogene Interventionen
starre Regeln, Druck ausüben	Impulse setzen, gedeihen lassen, Energien freisetzen, deblockieren

Tab. 4.3: Operatives Management

Das Rollenverständnis des Unternehmensführers verschiebt sich von jemandem, der Ziele vorgibt und Anweisungen zu ihrer Realisierung gibt, zu jemandem, der sich für den unternehmerischen Dialog, das Aufgreifen relevanter Themen und für das Gestalten von Prozessen verantwortlich fühlt, der als Katalysator dazu beiträgt, für optimale Entwicklungsbedingungen zu sorgen. Er vermittelt dem System in der Auseinandersetzung mit dem Umfeld (dem Markt, den Kunden, den neuen technischen Entwicklungen) und den persönlichen Visionen, was es benötigt. In dem Maße, wie die Selbstentwicklung des Unternehmens zur Verlagerung von Unternehmerfunktionen an den Arbeitsplatz, zu unternehmerisch autonomen Arbeitsteams und Projektgruppen führt, werden möglichst viele Interessengruppen (zum Beispiel Entwicklung, Produktion, Verkauf) in den Dialog und den Entscheidungsprozeß, in die Reflexions- beziehungsweise Feedbackschleifen mit eingebunden. Dazu ist einer-

seits ein hohes Maß an sozialer Kompetenz nötig – das heißt die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, Konflikte auszutragen und selbstreflexiv zu sein –, andererseits eine ausgefeilte Prozeßkompetenz, das heißt die Fähigkeit, Architekturen für Entwicklungsprozesse zu entwerfen.

3. Bedeutung und Auswirkung in der (für die) Praxis

Bei diesen Prozessen müssen ständig Widersprüche auftreten, die es am Leben zu erhalten gilt, weil sie die Komplexität der Umwelt einfangen und Stoff für Lebendigkeit und Innovation liefern. Die Kunst des systemisch orientierten Unternehmensführers besteht darin, diese Widersprüche zu integrieren, zum Beispiel Entwicklung beziehungsweise Wachstum und gleichzeitig Rationalisierung zu managen; zu planen und doch Flexibilität zu bewahren; zu dezentralisieren, ohne alle zentralen Funktionen aufzulösen; die goldene Mitte zwischen Chaos und Ordnung zu finden. Der Systemansatz zeigt sich vor allem in der Haltung, im Weltbild und im Selbstverständnis des Managers.

Der Unterschied liegt nicht in der Technik. Das Erlernen dieser Haltung ist folglich nicht eine Sache der linken Gehirnhälfte, kein kognitiver Akt, sondern ein Prozeß, der die intuitive rechte Gehirnhälfte betrifft und benötigt. Deshalb stößt er oft auf Unverständnis.

Scheinbar paradox anmutende Fähigkeiten sind hier Erfolgsfaktoren: höchstes gestalterisches Engagement bei gleichzeitig ausgeprägter Gelassenheit (vgl. Roswita Königswieser: „Widerstände gegen systemische Unternehmensführung“).

Literatur

Niklas Luhmann: *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag 1984.

Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hrsg.): *Das systemisch-evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmer*, Wien: Orac Verlag 1992.

Roswita Königswieser: „Widerstände gegen systemische Unternehmensführung“, in: Roswita Königswieser/Christian Lutz: *Das systemisch-evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmer*, Wien: Orac Verlag 1992.

5 „Brüderchen und Schwesterchen“

Relativität und Relation von Hart und Weich

Das Brüderchen wollte aus dem Brunnlein trinken. Aber das Schwesterchen hörte, wie das Bächlein im Rauschen sprach: „Wer aus mir trinkt, wird ein Tiger, wer aus mir trinkt, wird ein Tiger!“ Da rief das Schwesterchen: „Ich bitte dich, Brüderchen, trink nicht, sonst wirst du ein wildes Tier und zerreißt mich!“

Den großen Durst zu stillen ist weich, aus einer Quelle, die vergiftet ist, hart. Trotz großen Dursts dem Schwesterchen vertrauen – das ist hart. Das Brüderchen behüten ist weich. Hartes und Weiches, Fakten und Faktoren gehören zusammen und bedingen einander – individuell und in der Organisation. Der systemische Ansatz lebt vom dualistischen Prinzip. Hart braucht Weich braucht Hart und immer so weiter – untrennbar zur Einheit verwoben im systemischen Prozeß, an dessen Ende Brüderchen und Schwesterchen gemeinsam sich befreien.

Uwe Cichy, Ulrich Königswieser

Die Sinnhaftigkeit vieler Veränderungsprozesse wird zunehmend angezweifelt

Wir begleiten und beobachten seit Jahren Veränderungsprozesse in Organisationen und Unternehmen. Vielfach haben wir uns mit unseren Kollegen von der klassischen Managementberatung die Türklinke in die Hand gegeben. Man hatte unterschiedliche Logiken, die Kompetenzen waren klar verteilt, sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der Beraterseite. Auf der einen Seite die „harte“ Struktur- beziehungsweise Strategiearbeit, auf der anderen Seite die „kulturellen Streicheleinheiten“, hier eine Logik der Effizienz, des meßbaren Erfolgs, dort eine „soziale“ Logik. Kultur ist schwer in Zahlen zu fassen. Beide „Lager“ hatten recht wenig miteinander zu tun, konnten aber ganz gut voneinander und nacheinander leben.

Zwei wesentliche Entwicklungen haben diese „Ordnung“ empfindlich gestört und in Frage gestellt:

- Reine Kulturprojekte verlieren zunehmend an Glaubwürdigkeit, insbesondere dann, wenn der Arbeit an der Unternehmenskultur das nächste Rationalisierungsprojekt auf dem Fuße folgt.
- In den Organisationen treffen wir immer öfter beide Logiken und damit beide Arten von Projekten *gleichzeitig* an. Sie werden nicht mehr nacheinander, sondern nebeneinander durchgeführt, allerdings ohne wirkliche Verzahnung.

Unser Anspruch ist es daher, beide Logiken sozusagen unter ein Dach zu bekommen, also Wege zu suchen, aus dem Nacheinander oder Nebeneinander ein Miteinander zu machen. Es ist dies die aktuelle Herausforderung, sich ständig und überall mit Widersprüchen auseinandersetzen zu müssen. Es geht darum, die „Entweder-Oder-Denkategorien“ zu überwinden, das „Sowohl-Als-auch“ als Nährboden neuer Ideen zu verstehen und genau das nicht als Störung, sondern als Bereicherung wahrzunehmen. In diesem Sinne sagen Ronald Heifetz und Donald Laurie 1998: „This diversity is valuable because innovation and learning are products of differences.“ (Vgl. Heifetz/Laurie, 1998) Es geht um das Erlernen des Umgangs mit stetig steigender Komplexität – und dies nicht nur auf der Ebene des Topmanagements, sondern auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens, bis zum letzten Mitarbeiter.

Zu viele konkurrierende Projekte neutralisieren sich wechselseitig

Wir wollen versuchen, die zwei Logiken kurz zu skizzieren. Der einen Kategorie von Veränderungsprozessen liegt im wesentlichen der Effizienzgedanke zugrunde: Prozesse müssen schneller werden, Strukturen „leaner“, Produkte billiger, Mitarbeiter effizienter, Methoden rationeller... Das Unternehmen muß stetig besser werden. Wer heute aufhört, sich zu verbessern, ist morgen schon aus dem Rennen. Um diesen immensen Anspruch umsetzen zu können, erfindet man immer neue Methoden, Instrumente oder zumindest Begriffe, um die notwendigen Produktivitätsschübe zu schaffen. Es gibt unzählig viele Ansätze: von der Gemeinkostenwertanalyse von McKinsey über die Business Reengineering-Projekte (vgl. Hammer / Champy, 1995) bis hin zu den Restrukturierungen auf Basis des Shareholder-Value-Ansatzes (vgl. Rappaport, 1986), vom Outsourcing über das Downsizing bis zum Insourcing, vom Supply Chain Management über das Customer-Focus-Programm bis hin zur Ba-

lanced Scorecard. All das sind Mittel und Wege, Ansätze, Instrumente, manchmal von mehr, manchmal weniger Erfolg begleitet. Sie alle sollen ein Beitrag zur Effizienzsteigerung von Unternehmen sein.

Die jüngeren dieser Modelle nehmen durchaus für sich in Anspruch, nicht einseitig effizienzgetrieben zu sein. „Daher müssen wir ... die schwere Aufgabe auf uns nehmen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der persönliches, informiertes Engagement und individuelle Verantwortlichkeit im Vordergrund stehen“ (vgl. Champy, 1995). „Manchmal stoße ich ... auf Skeptiker, die dagegenhalten, daß dieser Ansatz (Shareholder Value) die Eigentümer auf Kosten anderer Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten begünstige. Wie ich in diesem Buch zeigen werde, setzt die Schaffung überragender Eigentümerrenditen die Loyalität dieser zentralen Anspruchsgruppen voraus“ (vgl. Rappaport). Der theoretische Beweis folgt, aber die Frage, wie wir uns die Loyalität dieser zentralen Anspruchsgruppen sichern können, bleibt leider offen. Das Balanced-Scorecard-Modell tritt geradezu mit dem Anspruch an, endlich den unterschiedlichen Bedürfnissen aller beteiligten Interessengruppen im Unternehmen gerecht zu werden, bleibt den Beweis aber in der Praxis leider allzuoft schuldig.

Vom Theoriekonzept her gibt es breite Übereinstimmung, aber in der Praxis sind Umsetzungsfolge rar. Es fehlen die praktischen Konzepte. Es kommt nämlich nicht auf das Instrument selbst an, sondern auf die Art, wie es gehandhabt wird. Es gibt auch Probleme bei den reinen Kulturprojekten. Gemeinsam ist den meisten Kulturprojekten der Grundgedanke, den Mitarbeiter als Wert (und nicht als Kostenfaktor) und als zentralen Erfolgsfaktor des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Es geht darum, am Sinn der Arbeit anzusetzen, dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zu übertragen und damit – so die Grundhypothese – mehr Freude an der Arbeit zu vermitteln, was wiederum, wenn auch meist nur schwer meßbar, zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs führen sollte. Ähnlich wie bei den sogenannten „harten“ Projekten gibt es auch hier vielfältige Ansätze und Methoden, die sich letztendlich in ihrer grundsätzlichen Zielsetzung jedoch recht ähnlich sind. Ob nun neue Unternehmensleitlinien entwickelt, ein Leitbild entworfen, eine Vision erarbeitet oder die Unternehmenskultur als Ganzes entwickelt werden soll, ob „Führen mit Zielvereinbarungen“ eingeführt oder die Organisation zu einer lernenden gestaltet werden soll, immer geht es darum, das in den Mitarbeitern vorhandene Potential für das Unternehmen nutz- und gewinnbringender einzusetzen.

Oftmals liegt aber genau in diesem Anspruch, nämlich letztendlich auch steigende Erträge zu erzielen, die „Achillesferse“ dieser Projekte. Sie bringen ebendiesen Anspruch nicht bis zum letzten Mitarbeiter „hinunter“, sondern bleiben auf der sogenannten Topebene stecken, ohne das operative Geschäft

nachhaltig zu verändern. Auch hier ist leider allzuoft das Konzept faszinierend und begeisternd, die Umsetzung hinkt aber dem Anspruch hinterher.

Festzustellen ist, daß durch die Parallelität und Vielzahl der unterschiedlichen Projekte mit unterschiedlichen Ansätzen Konkurrenz entsteht, Konkurrenz zwischen den einzelnen Projekten, zwischen den eingesetzten Beratern, zwischen den Auftraggebern, zwischen Projekt- und Linienorganisation, Konkurrenz um Ressourcen, um Mitarbeiter, um Managementattention, um Prestige. Das bedeutet Konflikte, welche die Organisation nachhaltig (mit sich selbst) beschäftigen, wenn nicht gar lähmen. Es entstehen ungezählte und nicht mehr überschaubare isolierte Lösungen, die Abstimmung fehlt, Synergien bleiben auf der Strecke. Wer hat noch den Überblick, wo ist das „Big Picture“ im Bewußtsein?

Zunehmende Orientierungslosigkeit und ihre Auswirkungen

Die Konsequenz solcher Entwicklungen ist eine wachsende Orientierungslosigkeit des Unternehmens, deren Symptome sich auf allen Ebenen der Organisation wiederfinden. Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters sind entweder in verstärktem Maß Angst und Unsicherheit zu beobachten, die Mitarbeiter kämpfen mit dem eigenen Selbstwertgefühl, fühlen sich ausgeliefert, machtlos. Sie resignieren, oder sie kündigen innerlich. Oder aber – und das ist ein ebenso alarmierendes Zeichen für diese Problematik – es ist eine Menge abwandernder, wertvoller Mitarbeiter zu beklagen. Wenn es für diese Mitarbeiter zunehmend schwierig wird, (sich) die Sinnfrage zufriedenstellend zu beantworten, den Sinn einzelner Projekte und deren Gesamtzusammenhang zu erkennen, den Sinn des eigenen Einsatzes und Engagements zu erklären; wenn der Sinn der eigenen Loyalität immer schwieriger nachzuvollziehen ist, die Identifikation mit dem Unternehmen auf einmal einfach nicht mehr da ist, dann wird dadurch – wenn auch sicherlich ungewollt – der Boden für eine neue beziehungsweise sich verschärfende Dimension des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen bereitet: für den Kampf um die besten Mitarbeiter.

Auf der Ebene der Teams oder Arbeitsgruppen keimt energiebindende Konkurrenz. Es werden „härtere Bandagen“ angelegt, das Eigeninteresse wird viel zu häufig über das Gesamtinteresse gestellt. Auf die Frage nach dem Gemeinsamen, dem Verbindenden zwischen den Subeinheiten fehlen schlicht die Antworten. Immer öfter trifft man auf Gewinner und Verlierer der Veränderungen, und in echten Problemfällen beschäftigt man sich ausgiebiger mit der Suche nach dem oder den Schuldigen als mit der Suche nach der eigentlichen Lösung des Problems. Die Organisation selbst kämpft den überwiegenden Teil der ihr zur Verfügung stehenden Zeit gegen den extremen, auf kurzfristigen

Erfolg abzielenden Leistungsdruck, was eine immer stärkere Vernachlässigung der langfristigen, strategischen Aufgabenstellungen nach sich zieht. Es wird einseitig optimiert, punktuell werden Symptome bekämpft, der Blick für Gesamtzusammenhänge ist den ausgeprägten Konkurrenzkämpfen und Egoismen zum Opfer gefallen. Die Energie ist nach innen gewandt; die Organisation selbst gleicht einer Ansammlung kleiner, gut abgeschirmter Fürstentümer.

Ein solches Verhalten läuft Gefahr, einen sich selbst verstärkenden Teufelskreis zu bilden. Es entwickelt sich eine dysfunktionale Kultur. Aus stimulierendem Zeitdruck wird belastender Zeitmangel. Es fehlen Prioritäten. Es wuchern immer mehr Projekte mit immer denselben Leuten.

An dieser Stelle müssen wir auch feststellen, daß in Unternehmen, auf die das geschilderte Bild zutrifft, die Verantwortung hierfür in erster Linie beim oberen Management liegt. Wenn es innerhalb eines Unternehmens eine Vielzahl miteinander konkurrierender Veränderungsprojekte gibt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, daß auch innerhalb des Managements ein Konkurrenzverhältnis herrscht, es kein gemeinsames Selbstverständnis hinsichtlich der Unternehmensführung gibt. Die Konsequenz ist im schlimmsten Fall ein sich selbst blockierendes Unternehmen.

Das Topmanagement ist sich seiner Vorbildwirkung auf das von ihm geleitete Unternehmen oft nicht bewußt. „Study large corporations, and you'll discover that the biggest barrier to change, innovation and new ideas is very often management“ (vgl. Teal, 1998). Hier liegt heute die eigentliche Herausforderung an die Unternehmensführung. „Great management [besser wäre hier vielleicht der Begriff *leadership* (vgl. Kotter, 1998; Anmerkung der Autoren)] requires imagination ..., integrity ... and the capacity to create excitement“ (vgl. Teal). Es sollte eine zentrale Zielsetzung sein, die einzelnen Entwicklungselemente, zum Beispiel Projekte, zu einem attraktiven und allgemein verständlichen Gesamtbild zusammenzufügen. Ein rechtzeitiges Vorbeugen gegenüber der weit verbreiteten „Projektitis“ und dem damit einhergehenden schleichenden Verlust der Glaubwürdigkeit einzelner Projekte – und nach und nach der gesamten Projektlandschaft – sollte dem obersten Management ein Anliegen sein. Wir betonen im Kontext von Changeprozessen das Element Projekt deshalb so stark, weil ihnen bei unserem Thema „Entwicklung und Organisationen“ eine zentrale Rolle zukommt.

Von Beraterseite her wird diese Tendenz zum Wildwuchs noch verstärkt. Es herrscht hohe Spezialisierung vor, von einzelnen Ausnahmen abgesehen gibt es wenig gesamtheitliche Berateransätze. Es gibt kaum umsetzungsfähige Praxismodelle für eine integrierte Unternehmensentwicklung. Auch Berater pflegen ihre ausgeprägten Konkurrenzverhältnisse. Mit sinnvollen Kooperationsformen wird erst experimentiert.

Aus zwei mach eins

Es liegt eigentlich auf der Hand: Vielfältige Untersuchungen legen nahe, daß die meisten sogenannten „harten“ Projekte scheitern, wenn sie nicht sinnvoll auf einer kulturellen Ebene begleitet und ergänzt werden und entsprechende Unterstützungen im Topmanagement nicht gegeben sind. James Champy widmet diesem Aspekt gleich ein ganzes Buch (vgl. Champy, 1995) und führt das Scheitern vieler Reengineering-Projekte auf genau diesen Umstand zurück. Gleichmaßen liegt die fehlende Durchschlagskraft und Nachhaltigkeit zahlreicher Kulturprojekte sicherlich darin begründet, daß sie, zumindest langfristig, keine ausreichend konkreten, manifesten und spürbaren – sprich: in harten Fakten meßbaren – Veränderungen und Konsequenzen im Unternehmensalltag produzieren. Unternehmenskulturen, Führungsphilosophien sind kein Selbstzweck. Genausowenig können Strategien und Rationalisierungsprogramme ohne die dahinterstehenden Menschen umgesetzt werden. „Besonders solche Unternehmen sind erfolgreich, die die kulturellen *und* strukturellen Voraussetzungen schaffen, damit Führung und Zusammenarbeit in team- und dialogorientierter Form vonstatten gehen können. Von Bedeutung ist hier vor allem die ethische Grundhaltung, Mitarbeiter als mündige Personen anzuerkennen und sie ganz selbstverständlich in unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen einzubeziehen, von denen sie selbst und ihre Arbeit direkt betroffen sind“ (vgl. Nothnagel, 1998).

Es besteht demnach der dringende Bedarf, Methoden zu entwickeln, harte *und* weiche Projekte beziehungsweise Veränderungsansätze miteinander in Einklang zu bringen. Das heißt, Unternehmensentwicklung in all ihren Facetten als einen zusammenhängenden Prozeß zu verstehen und zu führen. In seiner letzten Konsequenz heißt dies auch, die Unterscheidung von „hart“ und „weich“ in ihrer Bedeutung zu relativieren. Dafür wollen wir noch einmal in Erinnerung rufen, in welchen Zusammenhängen diese Unterscheidung normalerweise gebraucht wird.

Was ist denn eigentlich „hard“, und was ist „soft“, und wer definiert die „facts“?

Es wird hier eine nach unserer Auffassung künstliche Trennung zwischen diesen Begriffen geschaffen. Aber erst in ihrem Zusammenspiel, ihrer wechselseitigen Ergänzung und Abstimmung aufeinander können sie ihren eigentlichen Wert voll entfalten. Leider ist diese Unterscheidung insbesondere im Kontext der Unternehmensberatung stark verbreitet. Die Zuordnung zu „Hardlinern“ und „Weicheiern“ wird hier schnell getroffen und bereitet nicht geringe Schwierigkeiten.

Bereits die beiden McKinsey-Autoren Peters und Waterman beschrieben in ihrem 1982 erschienenen Bestseller (vgl. Peters/Waterman, 1982) mit dem