

Reihe Wirtschaftswissenschaften
Band 84

UNTERNEHMUNG WOZU?

DIE IDENTIFIKATORISCHE HERAUSFORDERUNG

ARNOLD MEYER-FAJE



Centaurus Verlag & Media UG 2003

Der Druck erfolgte mit freundlicher Unterstützung der Hochschule Bremerhaven.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8255-0419-9

ISBN 978-3-86226-489-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-86226-489-6

ISSN 0177-283X

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© CENTAURUS Verlags-GmbH & Co. KG, Herbolzheim 2003

Satz: Bärbel Kliesch - Schreibbüro, Bremen

Umschlaggestaltung: DTP-Studio, Antje Walter, Hinterzarten

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	9
1. Überblick	13
2. Die Unternehmung im Eisernen Käfig ihres Erfolgs	30
2.1 Das Aktionsszenario der Unternehmung	30
2.1.1 Einführung	30
2.1.2 Das Modell 1900	32
2.1.3 Das Modell 2000	38
2.2 Neue ökonomische und gesellschaftliche Herausforderungen als Sinnherausforderungen	53
3 Identitätsorientiertes Management	64
3.1 Leitfragen selbstidentifikatorischer Prozesse	64
3.2 Gestaltungsgrundlagen	82
3.2.1 Membership-Führung	82
3.2.2 Zielfindung als selbstidentifikatorischer Prozeß	91
3.2.3 Identifikatorische Kompetenz als Vehikel	94
3.2.4 Sinndynamisierung der Organisation	114
4. Ein Seitenblick: Denkipulse durch Max Weber	130
4.1 Max Webers verstehendes An-Denken ökonomischer Leitkategorien	130
4.2 Sinn	132
4.3 Rationalität	140
4.4 Herrschaft	150
4.5 Verantwortung	162
4.6 Das Dennoch-Problem	166

5. Identifikation im Wirkungsgefüge Unternehmung	173
5.1 Chaos - Systeme - Prozesse	173
5.2 Rationalität - affirmative Rationalisierung - Integrative Vernunft	181
5.3 Macht - Freiheit - Kommunikation	191
5.4 Identität - Rollen	205
5.5 Die Unternehmerfunktion	219
6. Zusammenfassung: Bausteine für ein konkreatives Szenario	231
Abbildungsverzeichnis	235
Sachregister	237
Literaturverzeichnis	243
Über den Verfasser	253

Wenn eine Firma expandiert, muß sie neu bestimmen, wer sie selbst ist und wer ihre Kunden sind.

M. Albrow, 1998

Betrieb ist der Mensch auf seinem Arbeitsplatz ...
Ohne ihn ist das Gebilde, die Organisation-, die
Lebenseinheit, die als 'Betrieb' zu begreifen ist,
nicht, ohne ihn ist es Apparatur und sonst nichts.

H. Nicklisch, 1922

There is no Shakespeare; there is no Beethoven;
certainly and emphatically there is no God; we are
the words; we are the music; we are the thing
itself.

V. Woolf, 1903

In order to have a sense of who we are, we have to
have a notion of how we have become, and of
where we are going.

Ch. Taylor, 1989

Rat an den Ökonomen: kühn das Offensichtliche
leugnen.

J.A. Schumpeter, 1948

Vorwort

Völlig neue Herausforderungen für die Unternehmensführung erfordern völlig neue Antworten. Der Verfasser konnte diese Grundwahrheit im Verlauf seiner Recherchen zur Identität in der Unternehmung besonders eindrucksvoll erfahren. Der Untersuchungsgang zog sich, mit kleineren Unterbrechungen, von 1984 - 2003 hin, dauerte also nahezu zwanzig Jahre. Während dieser Zeit haben sich nicht nur die gesellschaftlichen und ökonomischen sowie die zeitlichen und räumlichen Voraussetzungen brisant verändert, auch die Aktionsparameter meines Untersuchungsgegenstandes Unternehmung wurden von den Akteuren mehrmals umgestaltet, ohne dabei allerdings als Antworten so neu und in der Tendenz so klar zu geraten, wie es die "challenges" eindeutig sind. Vorherrschend scheint mir, und das macht die Analyse so schwierig, ein kurioser Mix von alt und neu, sowohl hinsichtlich der Mittel als auch der Leitlinien, der Unternehmensphilosophie.

Initiierend für die in drei Etappen durchgeführte Forschungsarbeit war das Ergebnis meiner 1984 gestarteten empirischen Spurensuche nach den signifikanten Integrationsfaktoren der Leistungseinheit Unternehmung zu einem wirkungsvollen Ganzen: zwar erweisen sich hier Führungsstil, Motivationsstrategien, Gruppenarbeit, offenes Systemdenken partial als durchaus fördernd; entscheidend sind aber Fähigkeit und Bereitschaft aller Menschen in der Unternehmung, gleichgültig ob Top-Manager oder Linienwerker, sich die Zielsetzung der Unternehmung zum Eigenengagement zu machen, d.h. sich mit ihr zu identifizieren. Dieser Vorgang der Identifikation bzw. Selbstidentifikation stellt das ausschlaggebende missing link jeder besonders erfolgreichen Leistungsgemeinschaft dar. Er kann aber nur voll in Gang kommen, wenn dem ein Neubedenken aller bisherigen Führungsstrategien und -instrumente einher geht. Das Ergebnis dieser ersten Untersuchung wurde 1990 unter dem Titel "Identitätsorientierte Menschenführung" veröffentlicht.

Die nächste Untersuchungsetappe konnte nicht darin bestehen, anschließend konkrete Übersetzungsmöglichkeiten für die Führungspraxis zu eruieren oder experimentell als Organization Development zu erproben.

So liefe man Gefahr, schnellläufiger typisch betriebswirtschaftlicher Reduktion. Vielmehr ist vordringlich, zunächst das Phänomen Identität/Selbstidentität in Eigengesetzlichkeit und Reichweite wissenschaftlich zu klären. Ein solches Vorgehen erfordert schon deshalb eine interdisziplinäre Grenzüberschreitung, weil sich einerseits Menschen Einschränkungen zum Trotz in der Unternehmung als Ganzheiten bleibt zueinander verhalten und damit die funktionierende Unternehmung mit konstituieren, andererseits aber, und das erkannte schon Walther Rathenau, gibt es so etwas wie die Unternehmung an sich. Bei einem wirklich stimmigen Managementkonzept müssen also sowohl die Frage "Menschsein wozu?" und "Unternehmung wozu?" eine beide Seiten berücksichtigende Antwort finden.

Zugleich ist als Gratwanderung zu beachten: Ein Konzept "Identitätsorientiertes Management" kann sich sehr leicht ad absurdum führen. Ausschlaggebend ist ja, daß Selbstidentifikation *sich selbst veranstaltet* und nicht veranstaltet wird. Die Nagelprobe beginnt bei der Frage: "Wer setzt die Ziele?" bzw. "Wer wirkt auf welche Weise bei der Zielfindung mit?" Auch von hierher betrachtet kann es zuvorderst nicht um Implementierung gehen, sondern um die Impulsgebung für vorausgehendes Umdenken. Diesem Anliegen widmen sich die 1999 veröffentlichten "Grundlagen des Identitätsorientierten Managements".

Die hier vorliegende dritte und bis auf weiteres abschließende Arbeit faßt in didaktischer Nebenabsicht die in den Vorarbeiten gewonnenen Erkenntnisse möglichst anschaulich zusammen und stellt sich als Hauptaufgabe, die in den "Grundlagen" entfaltete Interdisziplinarität nun schrittweise auf das explizit Unternehmensrelevante zu reduzieren. Eine derartige Reduktion unterscheidet sich von dem im ökonomischen Denken Üblichen; das Reduzierte bewahrt so, quasi fraktalhaft, das Wesentliche des Ganzheitlichen, denn wir können unser zuvor erworbenes Wissen um die Ganzheitlichkeit nun nicht mehr ohne weiteres aus unserem Bewußtsein drängen.

Die aktuellen und absehbar bevorstehenden "challenges" der Unternehmung als Hintergrund, werden in Gegenüberstellung der Denkmuster Unternehmung 1900 und Unternehmung 2000 die Bausteine für ein kreatives Szenario der Unternehmensführung vorgestellt, das via zum Zuge kommender selbstidentifikatorischer Kompetenz mit dem viel be-

schworenen Paradigmawechsel im Managementdenken endlich Ernst machen würde.

Neu zu bestimmen für das Wagnis Identitätsorientiertes Management sind vor allem die tradierten Vorstellungen

- von unternehmerischer Legitimation; wir können dabei einiges von Schumpeter lernen;
- von der übergreifenden Konfiguration, die eher vom Prozeßdenken als vom Systemdenken als Leitidee realitätsnah gerät;
- von ökonomisch relevanter Rationalität; das Konstrukt "homo oeconomicus" wird's nicht richten: im Gegenteil, es vermag in praxi, gleichsam in Torschlußpanik, "pur" angewandt, Schlimmes zu bewirken.

Von Anbeginn ist mein Vorhaben sowohl von der zuständigen senatorischen Behörde in Bremen als auch von der Hochschule Bremerhaven, der Hochschule im *stets auch geistig frischen Wind*, auf vielfältige Weise gefördert worden. Was diesen "Schlußstein" betrifft, so schulde ich dem derzeitigen Rektor, Herrn Professor Dr. Josef Stockemer, besonderen Dank. Es ist einem Druckkostenzuschuß der Hochschule Bremerhaven zu verdanken, daß die Arbeit in der vorliegenden Form veröffentlicht werden konnte.

Nicht zuletzt danke ich herzlich dem Schreibbüro Kliesch, Bremen, für das fachkundige Engagement in der Manuskriptverarbeitung, vorbildlich in Geduld, typographischem Gespür und der Meisterung elektronischer Tücken.

Arnold Meyer-Faje