

Von der Industriegesellschaft zur Projekt- und Netzwerkgesellschaft

Richard Timel, Gerhard Klocker

Die Industriegesellschaft im Übergang

Boltanski und Thévenot stellen Effizienz als zentralen Wert der industriellen Kultur in den Mittelpunkt. Produktivität und Leistung gewinnen eine eigenständige Bedeutung. Die Fähigkeit der Menschen, ein normales Funktionieren zu gewährleisten und damit Bedürfnisse in nützlicher Weise zu befriedigen, verstärkt sich zu einer herausragenden, gestaltenden Norm. „Die Personen sind klein, wenn sie nichts Nützliches produzieren, unproduktiv sind und aufgrund ihrer Abwesenheit wenig Arbeit leisten, wenn sie nicht erwerbstätig, arbeitslos oder behindert sind, und/oder Arbeitsleistungen von schlechter Qualität abliefern, schließlich, wenn sie ineffizient unmotiviert, unqualifiziert und nicht anpassungsfähig sind. Die Dinge sind klein, wenn sie subjektiv sind. Dasselbe gilt, wenn sie, anstatt in die Zukunft zu weisen, die Zeichen der Vergangenheit tragen (Abgrenzung zur Bedeutung der Familienwelt), wenig entwickelt, statisch, rigide, unangepasst sind.“

„Die Objekte der industriellen Welt sind Instrumente oder Mittel, die zum Vollziehen einer Handlung eingesetzt werden, die sich als Produktionsaufgabe darstellt. Diese instrumentelle Auffassung des Handelns impliziert einen räumlichen wie zeitlichen Umweg über Objekte, welche die Funktion von Relais übernehmen.“ Boltanski, Chiapello, 2003

Die Wirtschaft wird in diesem Verständnis zu einer autonomen Sphäre, die weitestgehend von Moral und Ethik losgelöst funktioniert. Alles, was für den Einzelnen von Vorteil ist, ist etwas was auch der Gesellschaft nützt. Die Auslastungs-, Gewinn- und Wachstumsquoten sind der Maßstab des sozialen Wohlstandes. Eric Hobsbawm beschreibt diese Zeit des Wiederaufbaus in den Nachkriegsgesellschaften als „Goldenes Zeitalter“. Die Vorstellung von sozialer Gerechtigkeit zeigt sich vor allem im Erstarken der Gewerkschaften und in der Sozialpolitik des Staates, der sich aktiv in die Umverteilung der Unternehmensgewinne einmischt. Nicht von ungefähr werden der „Rheinische Kapitalismus“ und die damit verbundene Sozialpartnerschaft gerühmt.

So wurde es z.B. möglich, die Stufen einer normgerechten beruflichen Laufbahn zu definieren und eine langfristige Arbeit im Dienste eines Unternehmens in Zusammenhang mit bestimmten Einkommenszuwächsen zu bringen. Crozier veranschaulicht das damit verbundene persönliche Sicherheitsgefühl. Er verwendet das Bild einer Leiter, an der sich das Selbstverständnis des Einzelnen ausrichtet. Man steigt auf der Leiter hinauf oder hinab oder bleibt auf einer Stufe stehen, aber es gibt stets eine Sprosse, auf die man treten kann. Der soziale Wohlfahrtsstaat mit seinen Institutionen bildet den Rahmen für eine Lebensform, die in der Pyramide und der gegliederten Hierarchie ihre symbolische Ausdrucksform findet. Gleichzeitig wirkt der Aufstieg auf der bürokratischen Karriereleiter Sicherheit stiftend, andererseits wird er als „stahlhartes Gehäuse“ kritisiert. Immer mehr Stimmen erheben sich, welche den Mangel an Authentizität und Kreativität bemängeln.

Die Globalisierung als Antriebselement

Der Übergang von der Industriegesellschaft zur „Neuen Moderne“ vollzieht sich in einem veränderten Verständnis von Raum und Zeit. In der Zeit zwischen 1980 und 1990 suchen große Pensionsfonds rund um den Erdball nach neuen Möglichkeiten der Geldanlage. Die Investitionsbanken werden zunehmend international. Gleichzeitig werden die Finanzinstrumente verfeinert (Finanzderivate). Die nun weitaus mächtigeren Investoren wünschen eher kurzfristige Ergebnisse als langfristige Erfolge. Der Maßstab für den Erfolg ist in erster Linie der Aktienkurs und nicht mehr die Dividende.

Das Finanzkapital, auf der Suche nach geeigneten „Objekten“, förderte den Druck auf die Unternehmen durch eine wachsende Zahl von Übernahmen und Fusionen. Die Organisationen legten vermehrten Wert darauf, sich nach außen attraktiv darzustellen. Als attraktiv gilt eine Institution, wenn sie nach außen zeigen kann, wandlungsfähig und flexibel zu sein. Stabilität und Kontinuität werden eher als Zeichen der Schwäche interpretiert.

Eine weitere Herausforderung für das „stahlharte Gehäuse“ liegt in der Entwicklung neuer Fertigungs- und Kommunikationstechnologien. Die weltweite Kommunikation mittels der Informationstechnologien hat eine umgehende Beschleunigung erfahren. Jetzt gilt die Bereitschaft, die eigene Organisation zu destabilisieren als positives Signal. „Change Management“ bekommt einen ungeheuren Auftrieb und ist in aller Munde. Die Abflachung der Hierarchie, direkter Zugriff zentraler Stellen an der Peripherie, die Ermöglichung nicht linearer Abläufe, sowie die Flexibilisierung der Belegschaft verkürzen den Zeitrahmen der Unternehmen. Unmittelbare und kurze Aufgaben treten in den Vordergrund.

Ein neues Organisationsverständnis setzt sich durch

Das Modell der lernenden Organisation rückt den Begriff der Organisationskultur im Kontext mit Transformationsprozessen in den Vordergrund. Lernangst und Umweltangst werden als Antriebsfaktoren von Veränderungsprozessen (Edgar Schein) entdeckt und kultiviert. Die lernende Organisation nach dem Verständnis des MIT in Boston stellt das jeweilige Erfinden einer Lernarchitektur in den Mittelpunkt, welches ein Lernen auf unterschiedlichen Ebenen und Niveaus inszeniert. So geht es um neue Lernstrategien für Personen, Teams und der Organisation insgesamt. Für das Überleben in stürmischen Zeiten schreibt Senge dem Management ins Stammbuch: „*Organizations which are winning the new game are more focused, fast, flexible and friendly.*“

In der Beraterwelt wird in verstärktem Maße die „intelligente Organisation“ ein anstrebenswertes Modell mit Vorbildcharakter. Dieses Modell hat zum Ziel, die Umweltsensibilität zu schärfen und gleichzeitig wird der Anspruch erhoben, verborgenes (implizites) Wissen in öffentlich handhabbares Wissen umzuwandeln (explizites Wissen). Das Wissensmanagement setzt auf einen Typus von Experten, den so genannten „Wissensarbeiter“. Er zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Bereitschaft und Fähigkeit aus, sich auf einen permanenten Lernprozess einzulassen und am Wissen der professionellen Community teilzuhaben und die dazu gewonnene Intelligenz in zukunftssträchtige Projekte einzubringen. Den Wissensarbeiter kennzeichnen Neugierde und Experimentierfreude. Dabei ist das Entwickeln von Prototypen ein herausragendes Merkmal. Für die Fähigkeit sind drei Verbindungen entscheidend:

- Die vertikale Verbindung nach oben, d.h. sich mit der Inspiration zu verbinden, mit dem Funken der Intuition und Inspiration.

- Die horizontale Verbindung, d.h. auf das Feedback zu hören, das der Kontext oder das Umfeld gibt.
- Die lokal verankerte Verbindung oder die Verbindung nach unten, d.h. die jeweils vorhandene Situation als Partner für die Entwicklung des Neuen zu sehen und aktivieren zu lernen.

Die Merkmale der Projekt- und Netzwelt

So stehen wir an der Schwelle zu einer neuartigen Vorstellung der Verbindung von Ökonomie und Gesellschaft, die Boltanski und Chiapello die „projektorientierte Netzwerkpolis“ nennen. „Damit ist eine Unternehmensstruktur gemeint, in der eine Vielzahl von Projekten völlig unterschiedliche Personen zusammenbringt, die zum Teil auch an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten. Da Projekte nicht außerhalb sozialer Begegnungen existieren können, besteht die Aktivität per excellence darin, sich in Projekte einzufügen, die eigene Isolierung zu überwinden und die Chance auf neue Begegnungen mit anderen Akteuren zu erhöhen. Eben weil das Projekt eine Form des Überganges ist, passt es so gut in die Netzwelt. Durch Projekte knüpft man Verbindungen, weitet die Kontakte aus und arbeitet mit an der Expansion von Netzen. Die Metapher des Netzes wird immer mehr zu einer allgemeinen Vorstellung der Gesellschaft.“

Ein besonderes Merkmal dieser Welt ist der rasche Wechsel von Begeisterungs- und Enttäuschungszyklen. Die Freude über das Gelingen des gegenwärtigen Projektes verblasst rasch, wenn es nicht gelingt, ein Anschlussprojekt oder ein neues Projekt mit gleicher Wertigkeit zu akquirieren. Einerseits ist es für das Überleben im Sinne von Employability (Attraktivität am Arbeitsmarkt) wichtig, sich in andere Menschen einzufühlen, andererseits dürfen dadurch die Bindungen nicht zu stark werden. Werden kurzfristige Kontakte zu

langfristigen Beziehungen, besteht in dieser Logik die Gefahr von Fixierung und Inflexibilität. Das Spannungsverhältnis zwischen der Flexibilitätsnorm und der Vorstellung, ein zeitlich dauerhaftes ICH zu besitzen, ist in einer konnexionistischen Welt ein stetiger Grund zur Sorge. Wer in dieser Welt einen hohen Wertigkeitsstatus anstrebt, muss vielseitig sein und darf nicht in einer Expertise verbleiben. Gleichzeitig muss er eine spezifische Kompetenz aufweisen, weil er sonst Gefahr läuft, niemanden zu interessieren.

„Da jedes seiner Projekte und jeder seiner Kontakte von ihrer Anlage her befristet sind, muss er sich mit derselben Geschicklichkeit lösen, verabschieden, freimachen, wie er sich an eine neue Beziehung, an ein neueres, aktuelles und rentableres Projekt bindet. Außerdem soll er Vertrauen wecken. Voraussetzung dafür ist, dass er seine Verpflichtungen einhält und doch opportunistisch genug ist, um seine Verbindungen zu verschieben, je nach der Rentabilität sich ihm bietender Kontakte.“ Boltanski, Chiapello, 2003

Die grundlegende neue Sicht für das Anforderungs- und Eignungsprofil

Der Projektleiter der Netzwelt verfügt über professionelle Kompetenz, ist mobil, flexibel und mehrsprachig. Er ist gleichermaßen absichtsgeleitet und authentisch. Er bewegt sich flüssig in unterschiedlichen Lebenswelten.

Die Pluralität der Lebenswelten korrespondiert mit der Aktualisierung unterschiedlicher Identitäten. Vom Menschen der „erweiterten Moderne“ wird erwartet, dass er sich mit Hingabe seiner Arbeit widmet. Es muss eine neue Trennlinie zwischen der interessensgeleiteten Sphäre und der Sphäre der Uneigennützigkeit gezogen werden. Letztlich geht es um eine Grenzverschiebung zwischen Dingen, die in eine Ware verwandelt werden können,

und anderen, wo der Verwertungszweck in den Hintergrund tritt. Der Einzelne muss hinsichtlich der Beziehungen, welche instrumentalistisch zur Ware transformiert werden können, einen bewussten Akt setzen.

Die Netzwelt und die Psychologie der Reife

Die Psychologie der Reife nach Dörner wird aufgrund der vorliegenden Beschreibung verständlich. Der grundlegende Widerspruch besteht in der Förderung von Wachstumsprozessen einerseits und der Notwendigkeit, sich gesellschaftlichen Vorgängen andererseits anzupassen.

Das augenblickliche Verständnis knüpft an der Bereitschaft an, für neue Erfahrungen offen zu sein, verbunden mit der Fähigkeit, Erlebnisse in Erkenntnisse zu transformieren. Im Vordergrund steht dabei die Selbstentfaltung der Person im Sinne der Entdeckung der Potenziale, die sie in sich vorfindet. Die Aufforderung der griechischen Philosophie – „Werde, was Du bist.“ – wird zum Lebensprogramm. Die Freude an der Selbstentdeckung wird zum individuellen Antrieb für persönliche Wachstumsprozesse. Die einander ablösenden Projekte sollten so konzipiert sein, dass sich ihm nach jeder Etappe ein weiterer Teil seines Selbst, seiner Identität enthüllt, die ihn tief in seinem Innersten bestimmt und einzigartig macht. Natürlich ist Selbstentwicklung auch mit Grenzerfahrung und persönlichen Krisen verbunden. Eine hohe Selbstkomplexität sollte von einer gewissen Integration und einem hohen Niveau effektiver Balance begleitet sein. So kann es gelingen, Frustrationen und Enttäuschungen in konstruktiver Weise zu verarbeiten und aus der Logik des Misslingens zu lernen. Die mittlere Ausprägung des Selbstwertgefühls sollte eine gewisse Resistenz gegenüber Kritik bieten, aber die Abgrenzung gegenüber überzogener Selbstsicherheit aufrechterhalten. Reife

Persönlichkeiten auf dem Weg zu Weisheit zeichnen sich durch Altruismus und Selbsttranszendenz aus. Jedenfalls ist es für unsere Entwicklung maßgeblich, welche Wahlen und Entscheidungen wir treffen. Robert Kegan sagt dazu: *„Life is really asking a question. And we are the answer. In the choices we make and the ways that we shape our lives, we keep answering this question, answering it and re-answering it. I have a very strong feeling that the choices you make are incredibly important.“*

Ein neues Selbstverständnis für das Management

Die hier beschriebene Entwicklung hat Konsequenzen für das Selbstverständnis des Managements. Immer weniger gibt es das Bild des Kapitäns auf der Kommandobrücke. Der österreichische Ex-Top-Manager Woltron beschreibt den stattfindenden Wandel folgendermaßen: *„Es hat sicher seine positiven Seiten, dass die Führungsstile föderalistischer geworden sind, weg vom Kommandeur, der jedem Einzelnen sagt, was er tun soll. Erstens geht das jetzt nicht mehr, weil das Wissen so breit ist und die einzelnen Materien so verschieden, dass man nur einen prinzipiellen Überblick hat. Der Top-Manager muss die Struktur in den einzelnen Disziplinen kennen, weil er sonst nicht versteht, wie dieses System funktioniert. Er kann aber bei weitem nicht im Detail informiert sein, wie das früher der Fall war. Deshalb muss das Ganze föderalistischer angegangen werden.“*

Dazu noch einmal Boltanski/Chiapello: *„Heute kommt es hingegen zunehmend zu einer Fokussierung auf die Frage des Kontaktes, der als stets problematisch, zerbrechlich, noch bzw. neu zu knüpfend betrachtet wird. Dabei rückt eine Konzeption von Welt in den Blickpunkt, die als eine Herstellung und Loslösung von Bindungen erlebt wird, als Wechselspiel von Inklusion und Exklusion, als Abschottung in nach außen geschlossenen Kollektivformen (Stichwort „Sekten“) oder auch als Öffnung gegenüber einer gefährli-*

chen Welt des Kontaktes, der Solidarität, des Verlustes und letztlich der Einsamkeit.“

Welche Schlussfolgerungen entstehen daraus für die Führungskräfteentwicklung?

Nach Wimmer muss Führungskräfteentwicklung das Erkennen ihrer individuellen Führungstheorien ermöglichen und darüber hinaus soll sie auch die Fähigkeit entwickeln, durch Reflexion das kollektive Führungsverständnis in ihrem Arbeitsbereich herauszuarbeiten. Unter einer kollektiven Führungstheorie sind die Handlungsmuster zu verstehen, die einer Organisation die Wahrnehmung einer ihr zugänglichen Wirklichkeit strukturiert. Eine Organisation wird dabei immer ihre bestehenden Führungsprobleme reproduzieren. Eine Erhöhung der Reflexionskapazität eines Systems ist somit ausschlaggebend für dessen Problemlöse- und Lernfähigkeit.

Die Reflexion der individuellen Führungstheorie beinhaltet das Verstehen der eigenen Vorstellung von Führung und auch die Kenntnis seines Handlungsrepertoires für das Handhaben von komplexen Situationen. Eine tragfähige Einschätzung von sich als Führungskraft entsteht dadurch, dass das sich selbst zurecht gelegte Bild durch Rückmeldungen aufgrund des eigenen Verhaltens in Interaktionen in einer Art von Aushandlungsprozess bestätigt oder korrigiert wird.

Erst wenn Veränderungen sowohl individuell als auch kollektiv gespeichert werden, kann man von wirkungsvollem organisationalem Lernen sprechen. Sowohl persönliche als auch systemische Identität entsteht aus Selbstbeobachtung und Abgrenzung. Beobachten und Erkennen kann ein System (eine Person) folglich nur unter Zuhilfenahme eigener Differenzierungskriterien. In der Netzwelt gibt es ein grundlegendes Spannungsfeld zwischen persönlichem Wachstum und Anpassung, sowie zwischen Authentizität und dem Einsatz persönlicher Beziehungen unter Opportunitätsgesichtspunkten.

Literatur

- 1 Boltanski Luc, Thévenot Laurent: Über die Rechtfertigung, Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft, 2007.
- 2 Boltanski Luc, Chiapello Eve: Der neue Geist des Kapitalismus, 2003.
- 3 Crozier Michel, Friedberg Erhard: Die Zwänge kollektiven Handelns, 1993.
- 4 Dörner Jessica, Staudinger Ursula, Mickler Charlotte: Wisdom and Personality, in: Sternberg Robert, Jordan Jennifer: A Handbook of Wisdom, 2005.
- 5 Hobsbawm Eric, Badal Yvonne: Das Zeitalter der Extreme: Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts, 1993.
- 6 Otte Max: Der Informationscrash, Wir wir systematisch für dumm verkauft werden, 2009.
- 7 Senge M. Peter: Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2008.
- 8 Wagner Gabriele, Hessinger Philipp: Ein neuer Geist des Kapitalismus?: Paradoxien und Ambivalenzen einer Netzwerkökonomie, 2008.
- 9 Wimmer Rudolf: Intelligente Maschinen, Personen und Systeme, Revue für postheroisches Management, Heft 4, März 2009.