

# **Die Organisation der Akteure**

Macht, Mikropolitik und Reorganisationen in Unternehmen

Dissertation

Erstgutachter: Prof. Dr. Oswald Neuberger

Zweitgutachter: Prof. Dr. Peter Schettgen

Vorsitzender der mündlichen Prüfung: PD Dr. Andreas Bergknapp

Datum der mündlichen Prüfung: 19. 08. 2009

Georg von Willich

München 2009



ICH BIN SEHR ERNSTHAFT DER ANSICHT, DAß WIR IN EINEM DICKICHT  
VON MYTHOLOGIEN LEBEN UND DAß ES GEGENWÄRTIG EINE DER  
HAUPTAUFGABEN IST, DAMIT AUFZURÄUMEN. DAS GROßE FRÜHJAHRS-  
REINEMACHEN – DAS IST ES, WAS ZU GESCHEHEN HAT.

NORBERT ELIAS



# Die Organisation der Akteure

Macht, Mikropolitik und Reorganisationen in Unternehmen

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Methodologie</b> .....	<b>13</b>
2. 1 Qualitative Sozialforschung und interpretatives Paradigma .....	14
2. 2 Der Forschungsprozeß .....	19
<b>3. Theoretische Perspektive</b> .....	<b>49</b>
3. 1 Figurationen, soziale Prozesse, Machtbalancen – der Ansatz von Elias .....	53
3. 2 Zur Konsequenz der Perspektive von Elias .....	84
3. 3 Ein „vorläufiges Fazit“ .....	89
<b>4. Der Fall: Restrukturierung eines Handelskonzerns</b> .....	<b>97</b>
4. 1 Überblick .....	100
4. 2 Vorgeschichte .....	106
4. 3 Das Projekt „High-Performance-Organisation“ .....	122
4. 3. 1 Das Unterprojekt „Optimierung der Verkaufsbereiche“ .....	160
4. 3. 2 Das Unterprojekt „Optimierung der Nichtverkaufsbereiche“ .....	199
4. 3. 3 Das Unterprojekt „Reorganisation der Personalbereiche“ .....	215
4. 3. 4 Das Unterprojekt „Bildungscontrolling“ .....	237
4. 3. 5 Das Unterprojekt „Gestaltung der Unternehmenskultur“ .....	242
4. 4 Das Ende des Projekts „High-Performance-Organisation“ .....	248
4. 4. 1 Entwicklungen auf der Konzernebene .....	248
4. 4. 2 Entwicklungen im Warenhaus und Fortgang des Projekts „HPO“ .....	254
4. 5 Nachgeschichte .....	268
<b>5. Der Fall aus der Perspektive der Figurations- und Prozeßtheorie</b> .....	<b>273</b>
5. 1 Figurationsmuster und figurative Rationalitäten .....	275
5. 1. 1 Kapitalismus .....	278
5. 1. 2 Unternehmenskontext .....	285
5. 1. 3 Innerbetriebliche Konstellationen .....	288
5. 1. 4 Projektspezifische Konstellationen .....	298
5. 2 Figurative Relativitäten: Problemsichtweisen, Ziele, Verfahren .....	314
5. 3 Figurative Relativitäten: Erfolgsbewertungen und -zuschreibungen .....	386
5. 4 Bedingte Kontrolle: Steuerungspotentiale und -grenzen .....	418
<b>6. Abschließende Betrachtungen und Einordnungen</b> .....	<b>439</b>
<b>Verzeichnis der verwendeten Literatur</b> .....	<b>451</b>

Nachweis des Mottos: ELIAS 1990a, S. 54



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Idealtypischer Forschungsverlauf nach Schnell, Hill, Esser 1993, S. 118.....	19
Abbildung 2: Herleitung und Stellung von Machtrelationen bei ELIAS.....	69
Abbildung 3: Zentrale Aspekte der Figurations- und Prozeßtheorie von ELIAS.....	75
Abbildung 4: Wechselseitige Bedingtheiten und Einflüsse im Verhältnis von Individuen und Figurationen bei ELIAS.....	77
Abbildung 5: Einbezug der prozessualen Komponente in die vorangegangenen Abbildungen (alternative Darstellungsweisen).....	78
Abbildung 6: (Ungeplante) figurationale Interdependenzen als Grundlage intentionalen Handelns, figurationaler (Normalitäts-)Maßstäbe und figurationaler Rationalität.....	79
Abbildung 7: Unternehmensstruktur und Vorstände der Neukauf zu Beginn des Reorganisationsprojekts (für den Fall zentrale Unternehmensbereiche und Akteure fett).....	101
Abbildung 8: Überblick über wichtige Projekte während der Untersuchung.....	104
Abbildung 9: Besetzung der Neukauf-Vorstände nach der Berufung von Dr. Schergel 1991.....	112
Abbildung 10: Zentrale Handlungsebenen und critical incidents – HPO-Projekt.....	121
Abbildung 11: Zentrale Aussagen der Präsentation: Projekt „High-Performance-Organisation“ im Neukauf-Konzern.....	124
Abbildung 12: Projektorganisation HPO.....	125
Abbildung 13: Zusammensetzung des HPO-Kernteams.....	126
Abbildung 14: Präsentationsfolie „Der Weg zur High Performance Organisation“.....	128
Abbildung 15: Präsentationsfolien zu Inhalt und Vorgehen bei den verschiedenen Workshops.....	129
Abbildung 16: HPO-Analyseschema am Beispiel Sortimentserstellung.....	135
Abbildung 17: Präsentation der HPO Ergebnisse vor dem Holdingvorstand.....	150
Abbildung 18: Bewertung der (Personal-)Kostensituation durch das Strategie-Team.....	167
Abbildung 19: Übersicht von Ansätzen zur Personalkostenreduktion.....	168
Abbildung 20: Analyse der Arbeitstätigkeiten des Verkaufspersonals.....	170
Abbildung 21: Vorgehen bei den Filialworkshops.....	173
Abbildung 22: Inhalte der Filialworkshops.....	174
Abbildung 23: Organisation der Filialworkshops.....	174
Abbildung 24: Leistungsprozesse Verkauf.....	178
Abbildung 25: Leistungsprozesse Verkauf - Fokus: Teilprozeß Warenhandling.....	179
Abbildung 26: Formular: Maßnahmenübersicht.....	180
Abbildung 27: Überblick über die Ergebnisse der ersten Runde der Filialworkshops.....	194
Abbildung 28: Ergebnisse der ersten Workshoprunde nach Themenschwerpunkten.....	194
Abbildung 29: Geplante Änderungen der zweiten Workshoprunde.....	195
Abbildung 30: Aufgearbeitete Ergebnisse des Prozeßschritts Warenhandling (Auszug).....	196
Abbildung 31: Schema des Leistungsvergleichs von Gölle und Neukauf.....	209
Abbildung 32: Organigramm des Personalwesens der Neukauf Warenhaus AG.....	217
Abbildung 33: Vereinfachtes Organigramm des Personalwesens der Neukauf Holding AG.....	217
Abbildung 34: Stellenbeschreibung des Personalwesens des Neukauf-Konzerns.....	218
Abbildung 35: Leistungsprozeß Personalwesen.....	225
Abbildung 36: Ausschnitt aus dem Fragebogen: „Analyse der Prozesse im Personalwesen“.....	227
Abbildung 37: Auswertung „Obere Führungsebene“.....	229
Abbildung 38: Auswertung „Eingesetzte Systeme in der Personalarbeit“.....	231
Abbildung 39: Einordnung des Globalziels „Kulturwandel“ innerhalb des HPO-Projekts.....	244
Abbildung 40: Individualisierung und Organisierung nach NEUBERGER.....	282
Abbildung 41: Verzahnung von Routinespielen nach ORTMANN et al. 1990, S. 466.....	300
Abbildung 42: ORTMANN et al. 1990, S. 468 (ähnlich in ORTMANN 1995a, S. 65): Projekte als Transmission der Innovation auf die Routine.....	301
Abbildung 43: ORTMANN et al. 1990, S. 470: Circulus vitiosus von Innovations- und Bewahrungsinteressen (geringfügig modifiziert).....	307
Abbildung 44: Der Mittelmanager als „pivot player“.....	308
Abbildung 45: Reengineering. In: WirtschaftsWoche 05. 08. 94, S. 54f. (im Original ohne Titel).....	310
Abbildung 46: Zentrale Verfahrensschritte der geplanten Prozeßkostenrechnung.....	344
Abbildung 47: Entwicklung der präsentierten Besetzungszahlen der Filiale Stuttgart-Zuffenhausen.....	403





## 1. Einleitung

Norbert ELIAS, dessen Gedanken das wesentliche Fundament dieser Arbeit bilden, sah die Aufgabe des Wissenschaftlers – und damit seine eigene – stets als die eines „Mythenjägers“ (ELIAS 1970). Den vorherrschenden Mythen, als Ergebnis von Wünschen und Phantasien auf der einen, Ängsten und Unwissen auf der anderen Seite, gelte es Erklärungen gegenüberzustellen, die „der geplanten Ausweitung des menschliche Wissensfundus ... und so der Verbesserung der menschlichen Orientierung“ (ELIAS 1985b, S. 268) dienen, ohne dabei selbst zu (Gegen-)Mythen zu werden.

Ein solches Anliegen ist auch der wesentliche Anstoß zu dieser Arbeit. Den gleichermaßen in der Betriebswirtschaftslehre (im allgemeinen und in der Organisations- und Strategielehre im besonderen) wie auch in der betrieblichen Praxis vorherrschenden rationalisierenden und personalisierenden Darstellungen – und (damit) eben Mythen – soll eine machttheoretische Perspektive organisationalen Handelns gegenübergestellt werden.

Als zentrale Managementmythen identifiziert NEUBERGER (1987, Sp. 1503ff.) in diesem Zusammenhang:

- Es geht rational zu! -> Rationalitäts-Mythos
- Es kommt auf den einzelnen - den Führer - an! -> Helden-Mythos
- Wir sitzen alle in einem Boot! -> Gemeinschafts-Mythos
- Führen heißt "machen", alles ist machbar! -> Machbarkeits-Mythos
- Vorgesetzter wird man aufgrund erwiesener Überlegenheit! -> Der-Beste-setzt-sich-durch-Mythos
- Der Vorgesetzte hat alles im Griff! -> Kontroll-Mythos
- Das Ziel allen Handelns ist: Erfolg! -> Erfolgs-Mythos
- Es gibt Gesetzmäßigkeiten des Führungserfolges! -> One-best-way-Mythos
- Menschen brauchen Führung! -> Hierarchie-Mythos
- Führung ist Menschenführung! -> Mensch-im-Mittelpunkt-Mythos
- Es geht ums Ganze -> Gesamtsystem-Mythos.

Die drei erstgenannten Mythen stellen hierbei für NEUBERGER die Kristallisationspunkte der übrigen Mythen dar. Betrachtet man den Mythos einer technischen Rationalität der Organisation näher, so baut dieser auf folgenden Grundannahmen auf:

„Alle Parameter der Handlung (also: Bedingungen, Alternativen, Präferenzen, Entscheidungsregeln) werden so aufgefaßt und/oder nach Möglichkeit so eingerichtet, daß für sie folgendes gilt: Sie sind

- a) wohldefiniert;
- b) als Elemente, aber auch in Ihrem Zusammenhang bekannt (bzw. die Zustände sind in endlicher Zeit zu endlichen Kosten aufklärbar);
- c) die Parameter sind unabhängig voneinander und können im Prinzip beliebig kombiniert werden;
- d) die Grundaxiome der zweiwertigen Logik gelten (der Satz von der Identität, vom Widerspruch und vom Ausgeschlossenen Dritten)“ (NEUBERGER 1989a, S. 41).

Konfrontiert man diese Sichtweise mit dem Managementalltag wie ihn die Betroffenen (und Betroffenen) täglich erleben, so fallen freilich schnell Widersprüche, Brüche und Ambiguitäten ins Auge. In der Konsequenz entstehen neue Betrachtungsweisen der Organisation (MARCH & SIMON 1958; LINDBLOM 1959; COHEN, MARCH & OLSEN 1972; MARCH & OLSEN 1976; WEICK 1976, 1985a; CROZIER & FRIEDBERG 1979; BRUNSSON 1982 etc.). Im Gegensatz zu dem Paradigma der technischen Rationalität führt beispielsweise WEICK (1985b, S. 123) im Anschluß an MCCASKEY folgende Charakteristika als typisch für die Ambiguität, innerhalb derer soziales Handeln in Organisationen stattfindet, an:

- Nature of problem is itself in question
- Information (amount and reliability) is problematical
- Multiple, conflicting interpretations
- Different value orientations, political/emotional clashes
- Goals are unclear, or multiple and conflicting
- Time, money, or attention are lacking
- Contradictions and paradoxes appear
- Roles are vague, responsibilities unclear
- Success measures are lacking
- Poor understanding of cause-effect relationships
- Symbols and metaphors used
- Participation in decision-making fluid.

Aus dieser Perspektive heraus wird deutlich, daß angesichts eines solchen sozialen Handlungskontextes eine vollständige Optimierung sämtlicher Entscheidungen zu jedem Zeitpunkt in einer Organisation unmöglich ist. Die vorherrschenden Ambiguitäten, Widersprüchlichkeiten, Mehrdeutigkeiten und Instabilitäten, die unterschiedlichen Bewertungen von Informationen, Situationen und Zielen, die ungleichen und wechselnden Verfügungen über Machtpotentiale und schließlich die Prozessualität sozialen Handelns – all dies führt dazu, daß LINDBLOM (1959) im Zusammenhang mit dem Zustandekommen von Managemententscheidungen von einer „science of ‘muddling through’“ spricht. Aus die-

ser Perspektive heraus wird darüber hinaus deutlich, daß angesichts der beschriebenen Handlungskonstellation weder von einer Verabsolutierung personalistischer Führung (Helden-Mythos) noch von einer organisationsübergreifenden Interessenidentität (Gemeinschafts-Mythos) die Rede sein kann. Dagegen wird jedoch an dieser Stelle bereits deutlich, daß ein solcher Handlungskontext mit den beschriebenen Ambiguitäten, Interessendivergenzen und partiell losen Koppelungen (WEICK 1976) das, was seit BURNS (1962) als Mikropolitik bezeichnet wird, gleichermaßen hervorbringt wie notwendig macht. Mikropolitik, hier im Anschluß an NEUBERGER (1990) definiert als „das Arsenal jener alltäglichen ‘kleinen’ (Mikro-!)Techniken mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (S. 261, Klammer im Original), ist damit aus dieser Perspektive „nicht nur (empirisch) alltäglich, sondern auch (theoretisch) unausweichlich“ (Ebd., S. 273, Klammern im Original). Mikropolitik darf dabei freilich nicht mit Chaos und Regellosigkeit gleichgesetzt werden und somit der Gegenmythos zum Rationalitätsmythos werden. Mikropolitik spielt sich immer innerhalb bestehender, mehr oder weniger festgelegter sozialer (Macht-)Strukturen ab und bezieht sich immer auf diese (Vgl. NEUBERGER 2006). Solche Strukturen sind allerdings nicht notwendigerweise identisch mit den offiziellen Strukturen. Sie sind Ergebnis organisationalen (unter anderem mikropolitischen) Handelns und werden durch Handeln reproduziert, wobei sie möglicherweise auch verändert werden.

Vor dem Hintergrund solcher Erkenntnisse soll in der vorliegenden Arbeit eine theoretische Perspektive entwickelt und mit dieser ein großes Restrukturierungsprogramm in einem deutschen Konzern betrachtet werden. Bei dieser Perspektive handelt es sich um die Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert ELIAS. Entwickelt werden muß diese Perspektive insofern, als sie in den Arbeiten von ELIAS meist nur implizit bleibt. Darüber hinaus betrachtet ELIAS zumeist langfristige gesellschaftliche Entwicklungen, so daß einige seiner Aussagen für den hier vorliegenden Untersuchungsgegenstand – soziales Handeln in Organisationen – spezifiziert bzw. zugespitzt werden müssen.

Was die Perspektive von ELIAS für die hier durchgeführten Betrachtungen so reizvoll macht, ist, wie an den entsprechenden Stellen ausführlich dargestellt

werden wird, vor allem sein Machtbegriff, seine Rationalitätsbegriff, sein Figurationskonzept, sein Konzept der sozialen Prozesse und schließlich, aus all dem hervorgehend, das Paradigma der figurationalen Rationalität und der figurationalen Relativität.

Die Erkenntnisse der mikropolitischen Ansätze, daß Problemsichtweisen, Zielsetzungen, Umsetzungen und Bewertungen Gegenstand von Aushandlungsprozessen sind, werden in dieser Perspektive bekräftigt und (Macht-)theoretisch fundiert. In der Folge relativiert sich auch der Steuerungsspielraum der einzelnen Akteure. Ihre Einflußmöglichkeiten, so wird hier dargestellt werden, werden dominiert von den Konstellationen innerhalb derer sie handeln.

Große Theorienvergleiche werden nicht Gegenstand dieser Arbeit sein und erst recht soll nicht einem „Narzißmus kleiner Differenzen“ (GOUDSBLOM 1989, S. XV) gefrönt werden. Vielmehr werden, wo immer sich das anbietet, Parallelitäten von Sichtweisen aufgegriffen, die geeignet sind, die hier entwickelte Perspektive zu erweitern bzw. zu spezifizieren.

Zunächst sollen jedoch im folgenden die methodologischen Grundlagen der Arbeit dargestellt werden.

## **2. Methodologie**

Allgemein und sehr einfach gesprochen besteht der Prozeß wissenschaftlichen Forschens im wesentlichen aus drei konstituierenden Elementen: Neugier, Systematik und Rechtfertigung.

Neugier kann beispielsweise ausgelöst werden durch Überlegungen, durch Zweifel oder durch Entdeckungen von Widersprüchen, Problemen, Brüchen mit bisher Vertrautem oder an bisher Vertrautem, sowie dem Wunsch, dies auf höherer Ebene erklären oder diskutieren zu wollen. Von solchen Motiven und Zielsetzungen für diese Arbeit war bereits in dem Eingangskapitel die Rede; hierauf wird auch im Rahmen der Darlegung des Forschungsprozesses noch einmal eingegangen werden.

Systematik als Grundvoraussetzung der Wissenschaftlichkeit wird erzielt durch die Festlegung auf eine Methode - hierauf (und nur hierauf) aufbauend wird die Arbeit kritisierbar. Das Ergebnis schließlich muß nachvollziehbar begründet sein, wozu der Forschungsprozeß offengelegt werden muß. Dies soll in diesem Abschnitt geschehen.

Die Arbeit ist von ihrer Ausrichtung und von der Art des Vorgehens her der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen. Sie ist methodisch gesehen eine (Einzel-)Fallstudie. Zentrales Erhebungsverfahren ist die offene, teilnehmende, wenig strukturierte Beobachtung; weiterhin kommen problemzentrierte Befragungen und Dokumentanalysen zum Einsatz. Auf den Einsatz von Experimenten (z. B. Bruchexperimente) wurde verzichtet. Die Auswertung erfolgt weitgehend theoriegeleitet. Aus der Perspektive der Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert ELIAS, spezifiziert für den Untersuchungsbereich „Soziales Handeln in Organisationen“ und ergänzt durch andere Ergebnisse mikropolitischer Forschung, wird der dokumentierte Fall betrachtet und bewertet.

## **2. 1 Qualitative Sozialforschung und interpretatives Paradigma**

Die soziale Realität ist in ihrer Gesamtheit weder vorstellbar und noch vollständig erfaßbar. Entsprechend kann es nicht Aufgabe des Forschers sein eine Vollständigkeit dessen was „wirklich“ war oder ist darzustellen oder gar bei der Registrierung von Phänomenen stehenzubleiben und allein eine Verdoppelung auf sprachlicher Ebene vorzunehmen. Aufgabe empirischer Sozialforschung ist vielmehr gerade die systematische Reduktion der sozialen Wirklichkeit, die Verfremdung, d. h. das Einnehmen einer bestimmten Perspektive (und damit einer bestimmten Hin-Sicht und Weg-Sicht), um so zu kritisierbaren Aussagen über Beziehungen, Relationen, Zusammenhängen, Entwicklungen etc. zu gelangen. Art und Grad solcher Reduktion ist dabei zum einen von dem Erklärungsziel, zum anderen von dem theoretischen Vorverständnis des Forschers abhängig (Vgl. ATTESLANDER 1984, S. 14f.).

Der in dieser Arbeit untersuchte Themenbereich – Macht und Mikropolitik in (Wirtschafts-)Organisationen – ist durch zwei Aspekte gekennzeichnet. Er ist zum einen in der Wissenschaft wie in der Praxis stark tabuisiert und er ist zum zweiten (natürlich auch von daher) bislang vergleichsweise wenig erforscht. Daraus ergaben sich für die Anlage des Forschungsprojektes folgende Konsequenzen:

Erstens: Die Tatsache, daß Macht und Mikropolitik tabuisiert und in den Bereich des Illegitimen gedrängt wird, ließ es wenig ratsam erscheinen, das Forschungsobjekt allein mit wohlstrukturierten Fragebögen oder Interviewleitfäden anzugehen. Die Chance, auf diesem Wege relevante Daten über Macht und Mikropolitik in Organisationen zu gewinnen, wäre aller Voraussicht nach äußerst gering gewesen. Vielmehr hätte die Gefahr bestanden, nur eine „offizielle“ Geschichtsschreibung zu reproduzieren und dies wahrscheinlich um so mehr, je hochrangiger die Gesprächspartner sind. Um zu relevanten Daten zu gelangen, war es von daher notwendig, einen qualitativ-interpretativen Zugang zu dem Forschungsfeld zu gewinnen, um sich zum einen einen breiteren und eigenen Überblick verschaffen zu können und um zum anderen ein Vertrauensverhältnis zu den Befragten aufzubauen.

Zweitens: Auch und vor allem die Tatsache, daß das Forschungsprojekt einen bislang wenig erforschten Bereich untersucht, machte einen qualitativen Zugang zu dem Untersuchungsobjekt notwendig (Vgl. außerdem die kritischen Resümees zu den Versuchen einer quantitativen Mikropolitikforschung bei ENGELHART 1994b, S. 180ff.; NEUBERGER 1995a, S. 158; NEUBERGER 2006). Diesem explorativen Charakter der Arbeit trägt das qualitative Vorgehen, das unten noch ausführlicher dargelegt wird Rechnung (Vgl. z. B. LAMNEK 1995 I; HOPF 1979; GIRTLE 1992).

Die Festlegung auf ein qualitatives Vorgehen hat Konsequenzen auf die Anforderungen an die Güte der erhobenen Daten. Werden bei quantitativ erhobenen Daten beispielsweise zur Feststellung der Reliabilität Verfahren wie Retest, Paralleltest, Testhalbierung oder Konsistenzprüfung eingesetzt oder zur Feststellung der Gültigkeit beispielsweise die Übereinstimmungsvalidität, die Vorhersagegültigkeit, Extremgruppenvergleiche oder die Konstruktvalidität geprüft, so gelten bei der qualitativen Sozialforschung aufgrund ihrer unterschiedlichen Forschungsprinzipien auch andere Gütekriterien. Als zentrale Merkmale qualitativer Sozialforschung nennt LAMNEK (1995 I, S. 21ff.) in diesem Zusammenhang:

- Offenheit
- Kommunikativität
- Prozeßhaftigkeit
- Reflexivität
- Flexibilität.

Der Einbezug und die Berücksichtigung dieser Aspekte bei der Anlage und Durchführung der qualitativen Untersuchung machen demzufolge die Qualität der Forschungsergebnisse aus. Darüber hinaus sind die Untersuchungsschritte zu explizieren „um den kommunikativen Nachvollzug zu ermöglichen“ (Ebd., S. 30). Auf die Konsequenzen dieser Prinzipien qualitativer Sozialforschung auf die vorliegende Untersuchung wird unten noch im einzelnen eingegangen werden.

Dieser Arbeit liegt schließlich die grundlagentheoretische Position des interpretativen Paradigmas zugrunde. Es wird hierbei davon ausgegangen, daß,

„im Unterschied zum normativen Paradigma, Situationsdefinitionen und Handlungen nicht als ein für allemal, explizit oder implizit, getroffen und festgelegt angesehen werden ... . Vielmehr müssen Situationsdefinitionen und Handlungen angesehen werden als Interpretationen, die von den an der Interaktion beteiligten an den einzelnen 'Ereignisstellen' der Interaktion getroffen werden, und die an der Abfolge von 'Ereignisstellen' der Überarbeitung und Neuformulierung unterworfen sind“ (WILSON 1973, S. 61). Die Akteure versuchen also entsprechend ihrer Wahrnehmungs- und Deutungsmuster fortlaufend Sinn zu machen, um ihre Handlungen und Beziehungen zu definieren und zu ordnen. Es wird also nicht nur generell die Existenz eines „kognitiven Konsenses“ durch ein gemeinsames „System kulturell etablierter Symbole und Bedeutungen“ (Ebd., S. 57) bestritten, sondern es wird zusätzlich unterstellt, daß „das, was als eine jeweils vergangene Situation in den Deutungsprozeß einbezogen wird, im Lichte später eintretender Ereignisse fortlaufend revidiert werden (kann). So ist das, was eine Handlungssituation 'wirklich war' und was die Handelnden im Zusammenhang mit einem bestimmten Ereignis 'wirklich taten', ständig der Redefinition unterworfen“ (Ebd., S. 61).

Aus diesem Paradigma heraus (und der zugehörigen wissenschaftstheoretischen Position der Hermeneutik - vgl. LAMNEK 1995 I, S. 71ff.; HAUBL 1991) stellt sich die Aufgabe des Forschers (des Hermeneuten) als die eines Interpretieren von Interpretationen dar (die bisweilen auch Interpretationen von Interpretationen oder gar Interpretationen der Interpretationen von Interpretationen etc. sein können). Selektiv interpretiert werden selektive eigene Wahrnehmungen bei der teilnehmenden Beobachtung. Selektiv interpretiert werden selektive fremde Wahrnehmungen und Interpretationen bei Interviews. Selektiv interpretiert werden schließlich vorgefundene und selektiv herangezogene Dokumente, die wiederum selektive „Beschreibungen von Beschreibungen“ oder auch „Beschreibungen der Beschreibungen von Beschreibungen“ etc. sind (Vgl. NEUBERGER 1995b, S. 25ff.). Was in dieser Arbeit untersucht wird, stellt somit einen winzigen Bruchteil, wahrscheinlich weniger als ein Tausendstel, dessen dar, was in dem (oder besser: in den) untersuchten Unternehmen geschieht. Es ist offensichtlich, daß allein von daher von einer Aufdeckung „der Wahrheit“ keine Rede sein kann. Die Fallschilderungen geben also nicht „die Wahrheit“ und



schon gar nicht „die ganze Wahrheit“ wieder (ganz abgesehen davon, daß sie hier aus Gründen der Anonymisierung leicht geändert dargestellt werden – s. u.) sondern sind, wie bereits im ersten Absatz dargestellt, aufgrund des theoretischen Vorverständnisses und des Erklärungsziels verkürzt, gleichwohl aber durch (qualitative) Methoden *systematisch* verkürzt und *systematisch* fokussiert. Demzufolge kann es bei einer Auseinandersetzung mit den vorgelegten Interpretationen auch primär nur um die Nachvollziehbarkeit eben dieser Interpretationen auf der Grundlage der gemachten Prämissen gehen.

In diesem Zusammenhang soll noch einmal auf die Gütekriterien einer solchen Forschung zurückzugesprochen werden. In Bezug auf die Validität bedeutet dies, daß sich der „Charakter (der Forschung) vom ... *Meßtechnischen zum Interpretativ-Kommunikativen*“ (LAMNEK 1995 I, S. 171, Kursiv im Original) verändert. Der Problematik, einem quantitativen Reliabilitätsverständnis nicht genügen zu können (kaum kontrollierbare und wiederholbare Kontextbedingungen, kaum Übereinstimmung in Datenanalyse und -interpretation), begegnen BOGUMIL & IMMERSFALL (1985, S. 71) mit der Festlegung alternativer Gütekriterien, begründet durch die oben angeführten Charakteristika qualitativer Sozialforschung. Diese sind: Stimmigkeit statt Reliabilität, Offenheit statt Variablenkontrolle, Diskurs statt Intersubjektivität. Eine ähnliche Akzentverschiebung findet auch im Hinblick auf den Objektivitätsbegriff in der qualitativen Sozialforschung statt. LAMNEK (1995 I) bezeichnet diesen als „im wesentlichen *emergentistisch*“, als „aus der Subjektivität der Interaktionspartner durch die Analyse entstehend“ (S. 186, Kursiv im Original). Intersubjektiv sei der Objektivitätsbegriff der qualitativen Sozialforschung insofern „als man sich von der Subjektivität durch Generalisierung lösen möchte“ (Ebd.). Maßgebend für die Objektivität der qualitativen Sozialforschung sei schließlich „daß die *Relevanz* vom untersuchten Objekt bestimmt“ (Ebd., Kursiv im Original) werde. Einen Schritt weiter gehen schließlich BOGUMIL & IMMERSFALL (1985, S. 71) die als Folge der „unerreichbaren Idealvorstellung .., die Interaktion zwischen Forscher und Beforschten meßtechnisch zu neutralisieren“ generell Transparenz (durch die Offenlegung des Forschungsprozesses) über (einen durch ein quantitatives Verständnis geprägten Begriff von) Objektivität stellen. Auch die Gütekriterien der Repräsentativität und der Generalisierbarkeit schließlich, im quantitativen Para-

digma durch das statistical sampling gewährleistet, erfahren aufgrund der Spezifika der qualitativen Sozialforschung eine andere Akzentsetzung. Im Mittelpunkt steht dort Repräsentanz, nicht statistische Repräsentativität und Generalisierbarkeit. Ziel ist die Herausarbeitung des Typischen und damit „– im Unterschied zum Repräsentativitätskonzept –, nicht die Übertragung von Begrenztem auf Allgemeines, sondern das Auffinden von Allgemeinem im Besonderen: Im jeweils besonderen Fall soll dessen allgemeines Erscheinen zur Darstellung gebracht werden“ (KUDERA 1989, S. 12, zit. nach LAMNEK 1995 I, S. 192f.). Entsprechend tritt in der qualitativen Sozialforschung das ‚theoretical sampling‘ an die Stelle des ‚statistical sampling‘. Die Stichprobe ist darüber hinaus keineswegs vorher in Größe und Zusammenstellung festgelegt, sondern kann im Forschungsverlauf den theoretischen Erwägungen folgend, fortlaufend modifiziert werden. Die Fokussierung auf typische Fälle bedeutet für die Generalisierung, daß die so „erreichte Repräsentativität .. jedoch auf den jeweils untersuchten Fall beschränkt (bleibt). Verallgemeinernde Aussagen, die über den untersuchten Bereich hinausgehen, sind theoretisch zu begründen ... mit Argumenten der Statistik können sie nicht begründet werden“ (HOPF 1979, S. 15). Wie LAMNEK (1995 I, S. 192) allerdings betont, werde zwar der quantitative Generalisierungsanspruch „von qualitativer Seite zurückgewiesen, an seine Stelle aber etwas fast Identisches gesetzt. Nach WAHL besitzt der typische Generalisierungsanspruch qualitativer Sozialforschung die Form der ‚exemplarischen Verallgemeinerung‘ ... Darüber hinaus hat der Anspruch auf ‚Allgemeingültigkeit‘ auch in der geisteswissenschaftlichen Methode der Hermeneutik, auf die sich die qualitative Sozialforschung beruft eine gute und lange Tradition“.

## 2. 2 Der Forschungsprozeß

Nachdem im vorigen Abschnitt die Notwendigkeit der Offenlegung des Forschungsprozesses betont wurde, soll dies hier nun für diese Arbeit geschehen. In der Literatur sieht ein solcher Prozeß wissenschaftlichen Forschens, idealtypisch dargestellt, beispielsweise folgendermaßen aus:

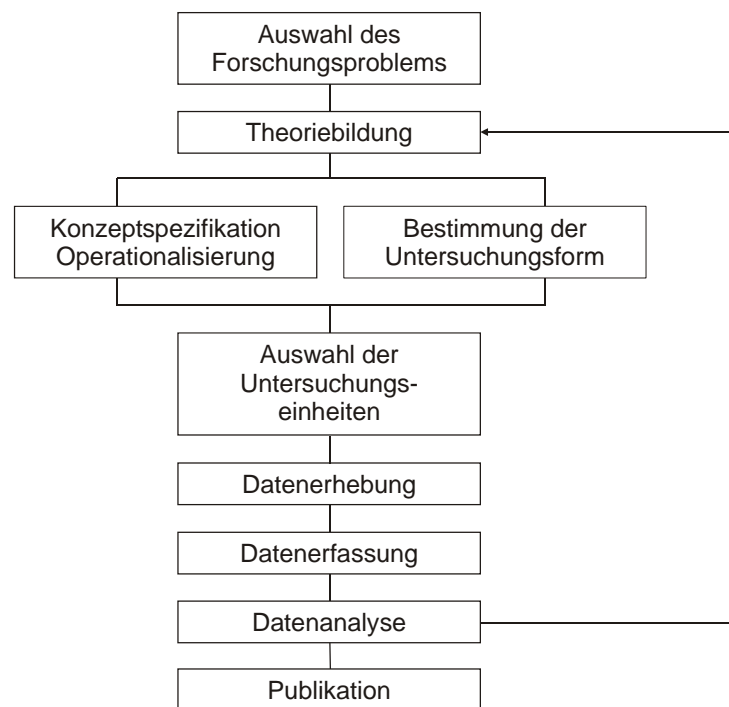


Abbildung 1: Idealtypischer Forschungsverlauf nach Schnell, Hill, Esser 1993, S. 118

Diese Abbildung freilich suggeriert eine Klarheit im Ablauf wie sie zumindest in der qualitativen Sozialforschung so kaum vorkommt. Vielmehr ist, wie oben schon angedeutet, der Forschungsalltag in der Praxis explorativer Sozialforschung notwendigerweise geprägt durch Intuitionen, Auseinandersetzungen, Reflexionen, Chancen, Rückmeldungen, Variationen der Forschungsschwerpunkte und dergleichen, bevor es schließlich zur endgültigen Zuspitzung der Fragestellung kommt. Vor diesem Hintergrund verlangt beispielsweise KLEINING (1982, S. 231ff.) sowohl das Vorverständnis, als auch den Gegenstandsbereich als vorläufig zu betrachten und mit einer „maximalen strukturellen Variation der Perspektiven“ (Ebd., S. 234) anzugehen.

In diesem Sinne wurde in der vorliegenden Arbeit bei Generierung und Auswertung des empirischen Materials weitgehend vorgegangen, wie auch unten ausgeführt wird. Ungeachtet dessen handelte es sich bei dem Forschungsfeld Wirtschaftsorganisation um einen Bereich, der mir aus dem Studium und vielen Praktika bereits relativ vertraut war. Insofern bestand hier natürlich schon ein wesentlich höheres Vorwissen als dies beispielsweise bei einer Erforschung der Arbeits- oder Lebensweise von Polizisten, Obdachlosen, Kriminellen, Prostituierten oder Ureinwohnern des Amazonas der Fall gewesen wäre.

Darüber hinaus war es auch stets das Ziel und damit verbunden die spezielle Perspektive dieser Arbeit, das Geschehen vor dem Hintergrund der – zu spezifizierenden – Figurations- und Prozeßtheorie zu betrachten und einzuordnen; wobei das empirische Material (neben den Erkenntnissen aus der mikropolitischen Forschung) gewiß seinerseits Einfluß auf jene Spezifizierungen genommen hat, ohne das sich dieser Prozeß jedoch im einzelnen seriös nachzeichnen ließe.

### Der Anstoß für das Forschungsprojekt

Wie angesprochen war der Ausgangspunkt dieses Projektes die Absicht, dem in der gegenwärtigen Betriebswirtschaftslehre vorherrschenden Paradigma einer sachlich-technischen Rationalität der Organisation ein alternatives Handlungsmodell gegenüberzustellen, in dem die Aspekte von Macht, Mikropolitik, Ambiguität, Prozessualität etc. mit berücksichtigt sind. Zentraler Auslöser war dabei der offensichtliche Kontrast zwischen persönlich Erlebtem auf der einen und dem schwerpunktmäßig Vermitteltem auf der anderen Seite. Bekräftigt wurde die Wahrnehmung solcher Brüche und Widersprüche durch Perspektiven anderer (oben bereits in Auswahl angeführter) Autoren, die in bewußtem Gegensatz zu dem vorherrschenden Paradigma, eine andere Sicht auf soziale Prozesse in (Wirtschafts-)Organisationen anboten. Die Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert ELIAS schließlich schien eine geeignete Rahmentheorie sozialen Handelns darzustellen, die freilich für den Untersuchungsgegenstand zu spezifizieren war.

## Das Untersuchungsfeld

Der qualitative Ansatz der dieser Arbeit zugrundeliegt war, wie oben angesprochen, durch den explorativen Charakter des Forschungsvorhabens determiniert. Weitgehend offen war demgegenüber das Untersuchungsfeld als solches. Vorgegeben war von der Themenstellung her lediglich, daß es sich bei der zu untersuchenden Einheit um eine Wirtschaftsorganisation handeln sollte. Schließlich war es aus forschungspraktischen Erwägungen sinnvoll, ein einigermaßen abgrenzbares und damit überschaubares Projekt zu verfolgen.

## Der Feldzugang

„Der beste Weg, um einen für alle zufriedenstellenden Kontakt zu erhalten, ist wohl der über ein Mitglied der zu erforschenden Gruppe oder Stammesgemeinschaft“ (GIRTLE 1992, S. 69).

Aufgrund der dargestellten Brisanz des Themas und der damit verbundenen Ängste von Verantwortlichen in Unternehmen, eine solche Untersuchung durchführen zu lassen, war zu erwarten, daß es nicht leicht sein würde, ein Partnerunternehmen für das Forschungsvorhaben zu gewinnen. Es erwies sich vor diesem Hintergrund als die für beide Seiten beste Lösung, den Weg über die Ansprache persönlich bekannter Personen zu gehen, da beide Parteien auf diese Weise zu wesentlich fundierteren Entscheidungen zum einen über die Fähigkeiten und vor allem über die Integrität meiner Person, zum anderen über die Geeignetheit und die Spezifika des Untersuchungsfeldes gelangen konnten. Auf diese Weise wurde ich an den Personalvorstand, der zugleich Leiter des hier untersuchten Projektes war vermittelt, und von diesem – in Kenntnis meines Dissertationsthemas – als freier Mitarbeiter in dem Kernteam des Projektes beschäftigt.

## Der Status

Der Status des freien Mitarbeiters brachte sowohl Chancen als auch Risiken mit sich, wobei es sich in diesem Fall ergeben sollte, daß die Vorteile die Nachteile bei weitem überwogen. Der Status vereinte die Chancen von Legitimation und Einbindung (mit dem damit einhergehenden Zugang zu – vertrauli-

chen wie informellen – Informationen) einerseits mit denen von formalorganisatorischer und hierarchischer Unabhängigkeit andererseits. Dem stand das Risiko gegenüber sich „zwischen alle Stühle“ zu setzen. Die zentrale und fortwährende Aufgabe bestand somit darin, einerseits gegenüber dem Auftraggeber (sprich: dem Personalvorstand und Projektleiter) und seinen Interessen loyal zu sein und Leistungen zu erbringen, ohne andererseits andere Akteure und ihre – bisweilen konfliktierenden – Interessen zu „verraten“. Daß dieser Balanceakt vergleichsweise problemlos gelang, lag in diesem Fall zum einen an der Form meines Anstellungsverhältnisses, zum anderen aber auch an dem Verlauf des Projektes.

Die Dauer meiner Mitarbeit war für die Zeit der Konzeption des Projektes begrenzt, also für ca. eineinhalb Jahre. Die Grundidee hinter dieser Beschäftigung war – neben meinen Tätigkeiten selbst – im Prinzip die, ein unvoreingenommenes, offenes und relativ neutrales Feedback zu erhalten. Gerade diesen Punkt stufte der Projektleiter nach seiner Beförderung zum Vorstand infolge des allgemein als sehr autoritär bezeichneten Klimas in dem Unternehmen als besonderes Asset meiner Tätigkeit ein:

„Als ich vor einem Jahr hier als GBV (Generalbevollmächtigter; GW) ankam, also so 'ne Art 'Vorstandsanzwarter', waren die Leute in den ersten zwei Monaten erst mal abwartend. Als nach sechs Monaten noch nichts passiert war, wurden die ersten aufsässig. Jetzt bin ich Vorstand und alle kuschen - denen könnte ich heute sagen: 'wir gehen alle nackt in der Isar schwimmen' und die würden antworten: 'Oh-ja. Tolle Idee Herr Dr. Hardt'“.

Eine kritische Neutralität von meiner Seite war also durchaus erwünscht.

Was den Verlauf des Projekts betrifft, so kam dieser meiner Tätigkeit insofern entgegen, als die für den Projektleiter zentralen Konflikte zwar nicht völlig unabhängig von dem Projekt, aber im wesentlichen außerhalb des eigentlichen Projektes stattfanden. Insofern existierten zwischen Projektleiter und betroffenen Einheiten keine entscheidenden (bzw. für entscheidend betrachteten) „Fronten“, zwischen die ich hätte geraten können. Dies hatte auch damit zu tun, daß es nicht mehr zu wesentlichen Umsetzungen kam, da ca. eineinhalb Jahre nach Beginn des Projekts nahezu der komplette Vorstand (einschließlich des Projektleiters) entlassen und das Projekt eingestellt wurde. Bis zu diesem Zeitpunkt fanden die wesentlichen Konflikte um das Projekt auf den nachgelagerten

Führungsebenen statt, in die ich hierarchisch und vertraglich nicht eingebunden war. Hier, aber auch in den betroffenen Einheiten, bestand meine Aufgabe darin, den beobachteten und befragten Akteuren die durch meine Stellung ermöglichte (weitgehende) Neutralität glaubhaft zu vermitteln, um durch das so zu erzielende Vertrauen zu relevanten Informationen zu gelangen.

Formal festgelegt durch den Arbeitsvertrag war, daß ich an durchschnittlich drei Arbeitstagen in der Woche meine Arbeitskraft gemäß Weisung des Personalvorstandes zur Verfügung zu stellen hatte. Eine detaillierte Aufgabenbeschreibung gab es ebensowenig wie formelle Unterstellungsverhältnisse in dem Bereich „Personalentwicklung obere Führungsebene“ in dem ich angesiedelt war und in dem auch ein weiteres Mitglied des Kernteams des Projektes arbeitete (und zwar fast ausschließlich für das Projekt; hierzu unten mehr). Neben einigen operativen Tätigkeiten für diesen Bereich und für den Personalvorstand (Recherchen, Konzeption von Artikeln und Präsentationen, Ko-Moderation von Assessment-Centern, Seminarwesen, Personalauswahl etc.), bestand der Schwerpunkt meiner Tätigkeiten in der Projektarbeit. Die Gestaltung der Arbeitszeit ergab sich im wesentlichen aus den Terminen der Projektveranstaltungen (in der Konzernzentrale oder in den Filialen vor Ort) und den sonstigen Aufgaben, sie wurde darüber hinaus aber nicht näher geregelt und auch nicht formell erfaßt. Die Auswahl der Unterprojekte, an denen ich teilnahm und die hier dargestellt werden, erfolgte im wesentlichen in Abstimmung mit dem Personalvorstand. Insgesamt hatte ich also relativ weitgehende Gestaltungsfreiheiten aber gleichzeitig auch die Aufgabe, für die Herstellung und Erhaltung der Kontakte zu den mich interessierenden Akteuren zu sorgen. Dies war insbesondere notwendig, um über die Dauer meines Beschäftigungsverhältnisses hinaus, weiter ungehindert meine Forschungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens fortführen zu können, was in diesem Falle gelang. Außerhalb deswegen, da das Ende meines Vertrages zeitlich in etwa mit den angesprochenen Veränderungen an der Unternehmensspitze zusammen fiel, was nicht nur mit der relativ zügigen Einstellung des Projektes einherging, sondern auch dazu führte, daß die meisten der mit diesem Projekt befaßten Akteure relativ bald das Unternehmen verließen. Auf die inhaltlichen Konsequenzen dieser

Veränderungen auf die Forschungsarbeit soll unten näher eingegangen werden.

### Die Forschungsmethoden

Bei Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode bzw. einer Kombination verschiedener Forschungsmethoden geht es darum „eine stimmige Zusammenstellung von Thematik, Erhebungs- und Auswertungsmethode zu finden“ (LAMNEK 1995 II, S. 110). Dabei „sollten Erhebungs- und Auswertungsmethode eng auf die Fragestellung bezogen entwickelt werden. Darüber hinaus sind Erhebungs- und Auswertungsmethode eng miteinander verknüpft, zumal das ‘Rohmaterial’ in einer erhebungsspezifischen Form vorliegt und methodische Vorannahmen und Zielsetzungen der Erhebung sinnvollerweise in der Auswertung zu berücksichtigen sind“ (Ebd.).

Sozialwissenschaft, verstanden im hier gemeinten Sinne als „methodologisch kontrolliertes Fremdverstehen“ (SCHÜTZE et al. 1981, S. 433) wird nach HOPF (1979) charakterisiert durch zum einen „das Interesse an der Analyse von Deutungen, Wahrnehmungen und komplexen Deutungssystemen“ (S. 18), sowie zum anderen durch „das Interesse an der Analyse von in sich strukturierten sozialen Gebilden und das Interesse an einer möglichst umfassenden Analyse der Handlungskontexte von Individuen“ (Ebd.). Aus diesen Erkenntnisinteressen heraus ergeben sich entsprechend die unstrukturierte oder wenig strukturierte Beobachtung, das qualitative Interview, sowie die qualitative Dokumentanalyse als angemessene Methoden (Vgl. ebd.).

Auswahl, Spezifizierung und Kombination der Forschungsmethoden für das vorliegende Projekt ergaben sich also aus den (oben dargelegten) grundlagentheoretischen Erfordernissen und den (ebenfalls dargelegten) Spezifika der gewählten Thematik dieser Arbeit. Hierauf soll im folgenden kurz eingegangen werden.



### *(Einzel-)Fallstudie*

Die Fallstudie stellt keine spezifische Technik der empirischen Sozialforschung dar, sie ist vielmehr ein (Forschungs-)Ansatz unter dem „prinzipiell das gesamte Spektrum der sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden subsumiert (wird), weshalb man sie auch als einen approach betrachtet“ (WITZEL 1982, S. 78). Entsprechend ist sie zumeist multimethodisch angelegt. Der Grundgedanke ist, eine oder mehrere (im qualitativ-interpretativen Paradigma nach dem Prinzip des theoretical sampling ausgewählte) Untersuchungseinheiten über einen bestimmten, zumeist längeren, Zeitraum hinweg hinsichtlich möglichst vieler Dimensionen zu beobachten, zu beschreiben und zu analysieren. Insofern bietet sich diese Untersuchungsmethode gerade bei einer explorativen Forschung – wie der hier vorliegenden – besonders an. Ihr wesentlicher Vorteil liegt in diesem Zusammenhang darin, „sich durch die Beschränkung auf ein Untersuchungsobjekt oder relativ wenige Personen intensiver mit mehr Untersuchungsmaterial beschäftigen zu können, und dadurch umfangreichere und komplexere Ergebnisse zu bekommen“ (Ebd.). In der Folge wird der Einzelne nicht als prinzipiell austauschbares Mitglied einer Stichprobe betrachtet, der „nur Träger von durch den Forscher als wichtig definierten Merkmalen ist ... sondern man betrachtet *den Einzelnen als Fachmann für die Deutungen und Interpretationen des Alltags*“ (Lamnek 1995 II, S. 6, Kursiv im Original). Dennoch geht es nicht um die Nachzeichnung individueller Handlungsfiguren. Zentrale Zielsetzung ist nach dem qualitativ-interpretativen Paradigma vielmehr „eine wissenschaftliche Rekonstruktion von *Handlungsmustern* auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen *Handlungsfiguren*“ (Ebd., S. 34, Kursiv im Original); also auch hier wieder das Auffinden und Herausarbeiten des Typischen bzw. des Allgemeinen im Besonderen (s. o.). Genau dies ist, wie bereits dargestellt, auch die Zielsetzung dieser Arbeit.

### *Teilnehmende Beobachtung*

Die zentrale Rolle der teilnehmenden Beobachtung in dieser Arbeit ergibt sich zum einen aus den methodologischen Grundannahmen heraus und zum anderen aus dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Das Zugrundelegen des interpretativen Paradigma hat nach GIRTLER zur Konsequenz: „es ist wesentlich, nach den Interpretationen der sozialen Wirklichkeit, die durch die miteinander kommunizierenden Individuen geschaffen wird, zu fragen, bzw. es sind die Handlungsentwürfe, welche vor allem auf ‘Alltagswissen’ beruhen, darzustellen. Eine solche Intention läßt sich angemessen durch ‘teilnehmende Beobachtung’ verwirklichen, da so zu der zu erforschenden sozialen Einheit erst jener soziale Kontakt hergestellt wird, der geeignet ist, das Handeln verstehbar zu machen“ (1980, S. 10). Bei der teilnehmenden Beobachtung, wie sie in diesem Paradigma begriffen wird, geht es somit um das Festhalten von Ereignissen und Situationen und deren Deutung durch die betreffenden Teilnehmer, da diese Deutung für handlungsrelevant erachtet wird. Dabei ist das „*Fremdverstehen .. Voraussetzung und Methode der Beobachtung*“ (Lamnek 1995 II, S. 243, Kursiv im Original). Von alltäglichem Verstehen grenzt sich hierbei wissenschaftliches Beobachten dadurch ab, „daß ersteres *eher pragmatisch, emotional-teilnehmend*, letzteres *eher kognitiv-betrachtend* ist“ (Ebd., Kursiv im Original), wobei die Betonung auf „eher“ liegt, da vor dem Hintergrund des angestrebten Sinnverstehens beide Elemente notwendiger Bestandteil der Forschung sein müssen.

Wie angesprochen ist der in dieser Arbeit untersuchte Themenbereich vor allem durch einen relativ hohen Grad der Unerforschtheit, sowie durch einen relativ hohen Grad der Tabuisierung gekennzeichnet. Beide Aspekte sprechen nicht nur für ein qualitativ-interpretatives Vorgehen, sondern auch für eine dominante Stellung der teilnehmenden Beobachtung innerhalb des Spektrums der eingesetzten Methoden (Vgl. ebd., S. 240). Was den Aspekt des relativen wissenschaftlichen Neulandes betrifft, so ermöglicht die teilnehmende Beobachtung, daß die Aufmerksamkeit des Forschers auf Aspekte gerichtet werden kann, die ihm bis dahin neu waren und die aufgrund des „unbewußten“ oder „kaum bewußten“ (M. WEBER) Verhaltens der Teilnehmer an Situationen auch durch nur wenig strukturierte Interviews oder Fragebögen nicht ohne weiteres erfaßbar wären. Hierzu kommt das grundsätzliche Problem, die Aussagen der Befragten validieren und interpretieren zu müssen. Schließlich kam in dieser Untersuchung noch der Aspekt der Tabuisierung hinzu d. h. es war ein Themenbereich zu untersuchen, über den ohnehin ungern gesprochen wird (insbe-

sondere von Beteiligten) und darüber hinaus erst recht nicht nach außen hin. Insofern war bei diesem Projekt die teilnehmende Beobachtung sowohl die Voraussetzung dafür, diesen Themenbereich näher zu erforschen und relevante Situationen, sowie die Relevanzsysteme der teilnehmenden Akteure erfassen zu können, als auch Voraussetzung dafür, die tabuisierte Themenbereiche bei geeigneten Teilnehmern in geeigneter Form und zu geeigneten Zeitpunkten ansprechen zu können; wobei „geeignet“ – wie auch „relevant“ – natürlich immer „als vom Forscher für geeignet – respektive für relevant – betrachtet“ bedeutet – und zwar auf der Grundlage des kontinuierlichen Prozesses von Vorverständnis und Interpretationen von Beobachtetem und Erfragtem.

### *Problemzentrierte Befragung*

Wie bei der teilnehmenden Beobachtung geht es auch in der qualitativen Befragung vornehmlich darum, die Relevanzsysteme sowie die Deutungs- und Handlungsschemata der Betroffenen zu erfassen. Die Stellung der Befragung innerhalb dieses Forschungsprojektes ist oben schon kurz angesprochen worden. Sie diente hier der Vertiefung des Verständnisses für die beobachteten Handlungen und Handlungsmotive der zentralen Akteure, der Generierung zusätzlicher Informationen über Handlungen, die entweder nicht selbst beobachtet wurden oder werden konnten, sowie der Aufklärung über betriebliche Abläufe aller Art. Ein weiterer Schwerpunkt der Befragungen war die Ermittlung der zentralen innerorganisationalen Konstellationen und ihrer Spezifika. Schließlich führten die Befragungen auch immer wieder dazu, daß die Aufmerksamkeit auf neue Aspekte gelenkt wurde, die in der Folge näher betrachtet werden konnten. Das Spektrum umfaßte also sowohl hypothesenprüfende wie auch (wenngleich in kleinerem Maßstab) hypothesengenerierende Elemente. Entsprechend variierte die Form der Befragung je nach Situation, Zielsetzung und Interviewschwerpunkt in etwa zwischen fokussiertem Interview (MERTON und KENDALL 1979), problemzentriertem Interview (WITZEL 1985) und (teilweise modifiziertem) rezeptivem Interview (KLEINING 1994). Hierauf soll im Rahmen der Darstellung der Datenerhebung noch eingegangen werden. Insgesamt aber lag der Schwerpunkt zumeist auf Vertiefung und Validierung, weswegen hier der auf

WITZEL (1985) zurückgehende Begriff der Problemzentrierung bei der Kennzeichnung der Befragung gewählt wurde.

### *Dokumentanalyse*

Dokumente sind aus der Sicht des interpretativen Paradigmas kein Abbild der Wirklichkeit, sondern stellen geronnene Informationen bzw. Artefakte eines vorausgegangenen Handlungs- und Kommunikationsprozesses dar, die dem Forscher (Hermeneuten) Rückschlüsse auf ihre Bedingtheiten und somit auf die (latente) soziale Struktur innerhalb derer sie hervorgebracht werden (und die sie gleichzeitig mit-konstituieren s. u.) ermöglichen. Insbesondere bei der Analyse von Artefakten sind hierbei die Grenzen zur Beobachtung fließend; entscheidend ist in diesem Zusammenhang vor allem die Non-reaktivität des Untersuchungsgegenstandes. In dieser Studie diente die Analyse von Dokumenten schwerpunktmäßig der Validierung des Beobachteten und Erfragten, vor allem auch im Hinblick auf „offizielle“ „Fakten“, die mit den untersuchten Dokumenten geschaffen wurden, sowie dem Umgang der Akteure hiermit.

### Theoretisches Vorverständnis

Bevor im folgenden der Prozeß der Datengewinnung mit Hilfe der beschriebenen Methoden, sowie das Vorgehen bei der Auswertung der so gewonnenen Daten dargestellt wird, soll zunächst noch kurz das theoretische Vorverständnis skizziert werden, aufgrund derer die Untersuchungen angestellt wurden.

Wie einleitend dargelegt, ist es die Zielsetzung dieser Arbeit, eine Perspektive auf soziales Handeln in Organisationen anzubieten, die im Gegensatz zu vorherrschenden Paradigmen, mikropolitischen Handeln als normales und unausweichliches Element organisationalen Handelns betrachtet.

Dies bedeutete für die anzustellenden Untersuchungen, die folgenden Merkmale des Politischen zu erfassen (Vgl. NEUBERGER 1995a, S 19ff.):

- Akteure und deren Handlungen
- Interessen und Interessenkonflikte
- Intersubjektivität
- Macht
- Interdependenzen
- Legitimation
- Zeitlichkeit
- Ambiguität

Die korrespondierenden Leitfragen hierzu lauten (Vgl. ebd. S. 22f.): „Wer tut was (nicht)?“; „Warum oder wozu handelt jemand?“; „Welche interpersonalen Beziehungen existieren?“; „Wie wird das Geschehen beherrscht oder kontrolliert?“; „Wie wird wechselseitige Abhängigkeit bewältigt?“; „Wie werden Handlungen oder Verhältnisse gerechtfertigt?“; „Wie wird mit Instabilität, Wandel, Chancen umgegangen?“; „Welche Mehrdeutigkeiten, Widersprüche und Intransparenzen erlauben/erfordern ‚interessiertes‘ Handeln?“.

Darüber hinaus war es von Beginn an Ziel der Untersuchung, den Fall in der – zu spezifizierenden – Perspektive von ELIAS zu betrachten. Im Vorgriff auf den folgenden Abschnitt, in dem diese Perspektive dargestellt wird, ergab sich folgender spezifischer Fokus für die Untersuchung (ELIASSche Terminologie in Klammern):

- Die Einbindung von Akteuren in – mehreren – Konstellationen (Figurationen) und der Einfluß dieser Konstellationen auf ihr Handeln und ihre Handlungsmöglichkeiten im zeitlichen Ablauf (Prozessualität).

In diesem Zusammenhang waren folgende Aspekte von Interesse: In welchen Konstellationen befinden sich die zentralen Akteure, welche Handlungsmöglichkeiten und -grenzen ergeben sich hieraus für sie, welche Möglichkeiten haben sie im Verlauf des Falles, ihren Handlungsrahmen zu erweitern, welche Argumentations-, Legitimations- und Bewertungsmuster herrschen vor und/oder wandeln sich?

- Macht als Relationsbegriff, der die Beziehungen der Akteure (ihre Funktionen füreinander) charakterisiert.

Hier war – im weitesten Sinne – die Frage von Interesse: Was bindet die Akteure in den Konstellationen aneinander, wie, wodurch und durch wen ändern sich diese Bindungen im Verlauf des Falles und welchen Einfluß hat dies auf ihre Chancen, das Geschehen zu kontrollieren.

Natürlich konnte es am Ende weder Ziel noch Sinn der Forschungen sein, beispielsweise sämtliche Intentionen aller Akteure zu jedem Zeitpunkt „objektiv“ zu dokumentieren. Wohl aber ging es darum, das Handeln der Akteure als kontingent (im LUHMANNschen Sinne – s. u.) zu begreifen und diese Kontingenzbewältigung für die wichtigsten Handlungen unter Rekurs auf die genannten Aspekte zu dokumentieren und zu analysieren – wobei es gerade die Aufgabe des Forschers (in diesem Fall also meine) ist (bzw. war), die beobachteten (oder anderweitig erfaßten) Handlungen hinsichtlich ihrer Relevanz für das gewählte Forschungsvorhaben zu unterscheiden. Selbstverständlich ist auch diese Bildung von Relevanzkategorien ein Prozeß, der sich im Verlauf der empirischen Forschungen nach und nach etabliert und schließlich mehr und mehr verfestigt.

### Datenerhebung

Vor dem dargestellten theoretischen und methodologischen Hintergrund begann mit dem Eintritt in das Feld – hier: das Unternehmen – die Erhebung der Daten. Hierbei war es meine erste Zielsetzung, möglichst rasch einen ersten Überblick über das Unternehmen, das Projekt und die zentralen Akteure zu erhalten und diese idealerweise auch bald persönlich kennenzulernen. Danach ging es darum, die vorherrschenden Konstellationen zu erfassen und in Bezug auf das Projekt die wichtigsten Problemsichtweisen, die hieraus abgeleiteten Zielsetzungen sowie die Methoden (Verfahren) und Handlungen zur Erreichung dieser Ziele zu dokumentieren (einschließlich dahinterstehender Leitbilder, [persönlicher] Interessen, Legitimationsmuster, Möglichkeiten und Möglichkeitsbedingungen etc.). Darüber hinaus war zu erfassen, ob und wodurch (im Sinne der theoretischen – mikropolitischen – Perspektive) es im zeitlichen Verlauf zu Modifikationen an den Problemsichtweisen, Zielen und Methoden kam, wie das Handeln und die Ergebnisse des Handelns (von wem) bewertet wurde und welche Konsequenzen dies für die Akteure und das Projekt hatte.

Selbstverständlich stellt auch dieser Prozeß (wie schon der oben angeführte Forschungsprozeß) ein Ideal dar, das zwar als Orientierung dienlich ist, dem sich jedoch in der täglichen Forschungsarbeit nur durch mancherlei Umweg genähert werden kann. Tatsächlich stellt sich die Aufgabe des empirischen Mikro-

politik-Forschers recht ähnlich dar, wie die seines Untersuchungsobjektes: er kämpft mit Komplexität und Ambiguität, mit (mehr oder weniger bewußt) interessegeleiteten, unvollständigen, widersprüchlichen, zurückgehaltenen oder völlig falschen Informationen, mit häufigen Neubewertungen, mit Schwierigkeiten des Zugangs und überhaupt mit der Tabubewehrtheit des Themas; kurz: Er muß sich „durchwursteln“ (LINDBLOM). Der einzige Vorteil, den er in diesem Zusammenhang besitzt, ist sein theoretisches Vorwissen, das ihm bei der Orientierung hilft. Aus den genannten Gründen muß er, wie GIRTNER (1980, S. 147) formuliert, „in seinen Absichten, Informationen zu bekommen, mobil sein“ und wie für die Akteure, die er erforscht, gilt: „Nicht welche Taktiken (analog: Forschungsmethoden; GW) eine Person anwendet, ist wichtig, sondern wie gekonnt sie das tut. Damit ist neben Graden individueller Fertigkeit auch die Interaktion mit den Bedingungen ... gemeint“ (NEUBERGER 2002, S. 717). Das bedeutet: Auch und gerade in dem tabubewehrten Forschungsbereich „Mikropolitik“ kommt es wesentlich auf das Herbeiführen und Ergreifen von Chancen relevante Informationen zu bekommen an; auf Timing, „Fingerspitzengefühl“, Intuition sowie die vielzitierte „Chemie“, um ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Untersucher und Untersuchten zu etablieren. Dieses bedarf (wie jede Etablierung von Vertrauen) einer Interaktionsgeschichte ohne größerer Enttäuschungen und damit einer gewissen Zeit.

Zeit benötigt schließlich auch, wie dargestellt, der Prozeß der Bildung von Relevanzkategorien. Dieser Prozeß verlief weitgehend parallel zur Datenerhebung und beeinflusste diese wesentlich. Immer wieder wurde auf diese Weise der Blick auf neue Aspekte und Untersuchungsschwerpunkte gerichtet, die es in der Folge näher zu beleuchten galt, bis sich schließlich ein endgültiges Untersuchungs- und Analyseschema herausgebildet hatte.

Vor diesem Hintergrund war der Beginn der Datenerhebung davon gekennzeichnet, zunächst einmal im Rahmen des dargestellten Vorverständnisses (und der entsprechenden Leitfragen) „alles“ zu dokumentieren, dessen ich durch Beobachtung, Befragung und Dokumentanalyse habhaft werden konnte. Diese Dokumentation hatte die Form eines „Forschungstagebuchs“ in dem alle erfaßten Beobachtungen und Befragungen chronologisch niedergeschrieben wurden.

Mir zugängliche Dokumente wurden fotokopiert und separat gebunden. Den Fall, daß ich Dokumente, die mir zugänglich gemacht wurden, nicht kopieren durfte, gab es nicht.

Die Dokumente zu denen ich Zugang besaß, umfaßten sämtliche im Zusammenhang mit dem Projekt (einschließlich aller Vorgängerprojekte) verfaßten Schriftstücke, d. h. Konzepte und Präsentationen (eigene und von Unternehmensberatungen; vor dem Vorstandsvorsitzenden gehaltene sowie vor dem Holdingvorstand, dem Projektteam, dem Firmenleitungskreis, den Filialen usw.), Protokolle, Ergebnisaufbereitungen, Memos, Rundschreiben, Briefwechsel (einschließlich solcher über Fax und Mail), Mitarbeiterzeitungen, produzierte Videos etc.. Hinzu kamen die wichtigsten Ausarbeitungen und Präsentationen parallel laufender Projekte, allen voran des Strategieprojekts.

Weiterhin analysiert wurden Organigramme, Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungspläne, zentrale Richtlinien und Regelungen (vor allem solche das Verhältnis der Unternehmensteile betreffende; insbesondere zwischen Zentrale und Filialen, aber auch zwischen Filialen und Verbänden, Filialen und Lagern, Einkauf und Verkauf etc.; des weiteren Regelungen zu Firmenwagen, Reisekosten / Spesen, Büroausstattung, Auszeichnungen, Jubiläen usw.), Ergebnisrechnungen (einschließlich der Ermittlung von Gewinn und Verlust, sowie der unterschiedlichen Deckungsbeitragsstufen), Maßnahmen der Personalentwicklung, Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Anforderungsprofile und Beförderungsrichtlinien (nur für die Filialen geregelt), Artefakte aller Art u. v. a. m..

Gegenstand der Dokumentanalyse waren schließlich noch wichtige Veröffentlichungen seitens des Unternehmens wie Geschäftsberichte, (Bilanz-)Pressekonferenzen, Interviews zentraler Akteure sowie deren Rezeption in der Wirtschaftspresse, in Managementmagazinen und im Fernsehen. Hierbei wurden auch Dokumente, deren Veröffentlichung teilweise weit vor oder nach dem Projekt stattfanden untersucht, wenn sie für das Verständnis des hier schwerpunktmäßig betrachteten Geschehens von Belang schienen.

Das Forschungstagebuch wurde in elektronischer Form, als Word-Datei geführt. Hierbei gab es zwei Arten von Einträgen: Zum einen die Daten selbst, die



stets unverändert blieben, zum anderen die Anmerkungen, also im wesentlichen: zu klärende Vermutungen; zu klärende Fragen; Verweise auf andere Stellen; Zusammenhänge; Dementis, Bestätigungen oder Relativierungen von anderer Seite etc.. Diese Anmerkungen waren als solche gekennzeichnet und mit Fortschritt der Untersuchung Veränderungen unterworfen – einfach aus Gründen der Übersichtlichkeit. Ungefähr zwei Drittel der Seite wurde beschrieben, ein Drittel blieb frei für zusätzliche handschriftliche Anmerkungen, die sich zu meist später infolge fortschreitender Erkenntnisse ergaben. Fortschreitende Erkenntnis bedeutet in diesem Zusammenhang z. B.: Manches lässt sich erst später in Zusammenhang bringen, anderes stellt sich später in neuem Licht dar, manches dokumentiert die wechselnden Deutungen, Redefinitionen, Meinungsänderungen oder Widersprüche der Akteure und vieles ist vom Ende aus betrachtet schlicht irrelevant.

Auf diese Weise diente das Forschungstagebuch, neben den Dokumenten, stets als Grundlage für weitere Beobachtungen und Fragen (einschließlich der nach weiteren Dokumenten) und später natürlich auch für die Auswertung.

Im Verlauf der Untersuchung unterteilte ich das Forschungstagebuch schließlich entsprechend der diversen (Unter-)Projekte in Unter-Tagebücher. In den Fällen wo die Daten für mehrere Projekte bzw. Projektebenen Relevanz besaßen, wurden diese dann auch mehrfach eingetragen. Auch bei dieser Maßnahme stand angesichts des sehr umfangreichen und vielschichtigen Materials die forschungspraktische Erwägung der Übersichtlichkeit im Mittelpunkt.

Über die dargestellten Anmerkungen hinausgehende Gedanken, Reflexionen, „Geistesblitze“ inhaltlicher, methodologischer und theoretischer Art wurden schließlich in einer gesonderten Datei festgehalten.

Die Dokumentation der Daten fand sehr zeitnah statt, was mir durch meinen äußerst flexiblen Arbeitseinsatz mit vielen häufig wechselnden Einsatzorten (im weitesten Sinne, d. h. vom Besprechungsraum bis hin zu den Filialen) recht leicht möglich war. Auf die Weise verging selten mehr als eine halbe Stunde, bis ich zusätzlich zu meinen Notizen ergänzende Angaben zu der beobachteten Situation einschließlich längerer wörtlicher Zitate ungestört in mein Diktaphon

sprechen konnte. Auch und gerade bei Befragungen, die nur in sehr seltenen Fällen auf Tonband aufgenommen wurden (s. u.), war dieses zeitnahe Festhalten von wichtigen Darstellungen und prägnanten Formulierungen auf dem Diktaphon essentiell.

Mein Eintritt in das Unternehmen fand zu einem Zeitpunkt statt, an dem der Projektleiter (und Personalvorstand), an den ich berichtete, im Begriff war, sein Restrukturierungsprojekt zu spezifizieren. Diesem Projekt war eine vereinfachte Gemeinkostenwertanalyse vorausgegangen, die nun in ein größeres Projekt zur „nachhaltigen Effizienzsteigerung“ münden und zu diesem Zweck auch die bestehenden Strukturen „optimieren“ sollte. Durch die Einbindung in das achtköpfige Kernteam dieses neuen Projekts hatte ich von Anfang an die Möglichkeit dessen Entwicklung in zahlreichen größeren und kleineren „Meetings“ mitzuvollziehen. Dabei konnte natürlich auch die Entwicklung der zugehörigen (und bisweilen konfliktierenden) Problemsichtweisen, Ziele und anzuwendenden Verfahren der Zielerreichung beobachtet werden. Im Rahmen dessen war es mir außerdem jederzeit möglich, Verständnis- und Hintergrundfragen zu stellen; sowohl während der Meetings als auch in Einzelgesprächen. Insbesondere der Projektleiter nahm sich stets viel Zeit, meine Fragen zu beantworten, was er darüber hinaus und im Grunde vom ersten Tag an mit für mich und andere erstaunlich großer Offenheit tat – auch und gerade hinsichtlich der (mikro-)politischen Dimension. Dies war für meine Untersuchungen in mehrerer Hinsicht von unschätzbarem Wert. Zum einen war ich auf diese Weise stets über die maßgeblichen Überlegungen und Hintergründe hinsichtlich des Projektes informiert. Darüber hinaus erhielt ich auch eine sehr „hochrangige“ Sicht auf die Konstellationen (Figurationen), deren Spezifika und auf weitere wichtige vergangene und aktuelle Entwicklungen und Ereignisse in dem Unternehmen.

Dieses Wissen konnte ich infolge persönlicher Kontakte zu Mitgliedern des (dem Projektleiter übergeordneten) Holdingvorstandes zusätzlich erweitern und kontrastieren – wobei die Auskunftsbereitschaft des Projektleiters und der persönliche Kontakt zu den Holdingvorstandsmitgliedern eine positive Dynamik hinsichtlich der mich interessierenden Informationen bewirkte. Dabei verhielt es sich selbstverständlich nicht dergestalt, daß ich die betreffenden Vorstände permanent mit den jeweiligen Aussagen ihrer Kollegen konfrontiert hätte; wohl

aber verfügte ich infolge dieser Kontakte recht schnell über Informationen und Erkenntnisse, die mich in den Augen meiner Interviewpartner als einen kompetenten Gesprächspartner mit weitreichenden Einsichten qualifizierten, was es ihnen wiederum leichter fallen ließ, mir (noch) weitere und weitergehende Informationen zu geben.

Von dieser Dynamik profitierten auch meine Untersuchungen auf den nachgeordneten Ebenen. So wäre es beispielsweise für die übrigen Mitglieder des Projekts infolge der Offenheit des Projektleiters und meines so erworbenen Wissens von vorneherein sinnlos gewesen, mir relevante Informationen das Projekt betreffend vorzuenthalten. Trotzdem war es natürlich auch hier das Ziel, nach und nach das Vertrauen der Betreffenden zu gewinnen, um darüber hinausgehende Darstellungen, Detailinformationen und Sichtweisen zu erhalten. Gleiches galt für alle weiteren Gesprächspartner in der Zentrale und den Filialen. Dabei war es ein zusätzlicher Aspekt der genannten Dynamik, daß ich recht bald einen Überblick über die für meine Untersuchung zentralen Akteure bekam – und auch einen vereinfachten Zugang: sowohl über meine Mitarbeit in dem Projekt, als auch durch (Weiter-)Empfehlungen.

Natürlich mußte ich mich all dieser Kontakte und Informationen durch die Qualität meiner Mitarbeit und vor allem durch meine Loyalität für würdig erweisen. Sobald dies in den Augen der Betreffenden jedoch als gegeben erschien, konnte ich meine Untersuchungen ohne für mich spürbare Einschränkungen in der mir geboten scheinenden Form und mit sehr zufriedenstellenden Ergebnissen durchführen.

Diese Etablierung von Vertrauen zwischen Forscher und Untersuchten ist, wie in der gängigen Literatur zur qualitativen Sozialforschung (z. B. GIRTNER [1980, 1992], LAMNEK [1995 II], SCHATZMANN & STRAUSS [1979]) immer wieder betont wird, Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Feldforschung und maßgebend für die Qualität der gewonnenen Daten. Dies gilt in besonderem Maße, wenn das Thema der Untersuchung, wie im Fall dieser Arbeit, weitgehend tabuisiert ist. Für mein Vorgehen bedeutete dies, entsprechend den Empfehlungen dieser (und weiterer) Autoren, folgende Grundsätze zu beachten:

An erster Stelle: Die weitgehende Offenheit bezüglich meines Vorhabens. Jedem Gesprächspartner wurde kommuniziert, daß ich als freier Mitarbeiter des Personalvorstandes an dem Projekt im Rahmen meiner Dissertation mitwirke. Die Darstellung des Themas der Dissertation variierte hinsichtlich der Ausführlichkeit je nach Interesse des Gesprächspartners; in jedem Fall galt es, auf eine zu „akademische“ Wortwahl zu verzichten. Entsprechend lautete die zunächst angebotene Beschreibung in etwa: „Reorganisationen in der betrieblichen Praxis“; wobei „betrieblich Praxis“ als Aufhänger dafür diente, sich im Laufe des Gesprächs (oder der Gespräche) auch einmal über die Unterschiede von „Theorie“ und „Praxis“ zu unterhalten. Diese unterschwellige Einladung an die Gesprächspartner, darzulegen, wie es denn „in der Praxis“ „wirklich“ zugehe, wurde in der Folge oft aufgegriffen. Das war dahingehend von Vorteil, daß die Gesprächspartner auf diese Weise das Gefühl besaßen, dieses Thema selbst vorgebracht zu haben. Entsprechend „unbelasteter“ redeten sie über die unausweichlichen mikropolitischen Aspekte von Reorganisationen im allgemeinen und des aktuellen Projekts im speziellen – sehr zum Vorteil der Untersuchung. Dieses Beispiel illustriert bereits recht gut, was oben gemeint war, wenn von „Herbeiführen und Nutzen von Chancen“, von „Fingerspitzengefühl“, Intuition oder Timing bei der empirischen Erforschung von Mikropolitik die Rede war. Weitere Ausführungen hierzu sollen unten folgen.

Kommuniziert wurde den Gesprächspartnern darüber hinaus, daß die Darstellung des Falles anonymisiert, verfremdet und mit erheblicher Zeitverzögerung erfolgen würde. Aussagen würden selbstverständlich vertraulich behandelt, könnten andererseits aber auch vorgebracht werden, falls dies gewünscht sei – wobei ich allerdings nicht in der Lage sei, weitergehende Versprechungen zu machen.

Hinsichtlich meines Auftretens war ich, bei allem Interesse, bestrebt, in jeder Hinsicht unaufdringlich gegenüber meinen Gesprächspartnern zu sein. Das betraf sowohl das Zustandekommen der Gespräche an sich, wie auch die Art der Gesprächsführung. Dies bedeutete beispielsweise, auf terminliche Belange Rücksicht zu nehmen und gegebenenfalls vereinbarte Gespräche ohne Mißfallensbezeugungen zu verschieben oder begonnene Gespräche zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen. Es bedeutete außerdem die Bereitschaft zuzuhören

und Respekt vor den Sichtweisen, den Einstellungen und den Wirklichkeitsdefinitionen der Interviewpartner zu bezeugen und nicht besserwisserisch, arrogant und überheblich aufzutreten oder desinteressiert zu sein, wenn die Ausführungen nicht unmittelbar forschungsrelevant erschienen. Was hier im Grunde selbstverständlich klingt, fiel bei einer Reihe meiner Gesprächspartner im Kontrast mit einigen ihrer akademisch gebildeten Kollegen positiv auf. Das half mir wiederum, mögliche Vorbehalte zu überwinden.

Aufgrund der sich so entwickelnden Interaktionsgeschichten, die erfreulicherweise von mir zugeschriebenen Enttäuschungen verschont blieben, war es mir möglich, das mir entgegengebrachte Vertrauen und damit verbunden die Auskunftsbereitschaft nach und nach auszuweiten. Dies manifestierte sich nicht zuletzt auch in den Weiterempfehlungen. Verstärkt wurde dieser Prozeß schließlich durch meine zunehmende Kompetenz, die sich ihrerseits natürlich wesentlich den Informationen meiner Gesprächspartner verdankte und wiederum Beleg für diese waren, daß bereits andere Unternehmensmitglieder mich für vertrauenswürdig erachtet hatten.

Nach dieser Darstellung der grundsätzlichen Herangehensweise soll im folgenden noch auf spezielle Vorgehensweisen bei der Datengewinnung eingegangen werden.

Die oben gemachten Ausführungen lassen bereits deutlich werden, das teilnehmende Beobachtung und Befragung wie auch LAMNEK (1995 II) betont, vielfach „nur analytisch ... zu trennen“ (S. 239) sind. Dies gilt in besonderem Maße bei der Untersuchung von Managementhandeln, das durch einen sehr hohen Grad von Kommunikation geprägt ist, wie beispielsweise MINTZBERG (1975) aufzeigt. Solche empirischen Befunde führen in der Folge auch zu konstruktivistischen Perspektiven der Organisation als solcher, wie etwa KIESER (1997) in einem Artikel mit dem sehr anschaulichen (und natürlich an KLEIST angelehnten) Titel „Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden“ ausführt.

Gegenstand der Beobachtung des „faktische(n) sozialen Handelns von Individuen oder Gruppen“ (LAMNEK 1995 II, S. 244) waren, wie dargestellt vor al-

lem größere und kleinere Meetings, Präsentationen, Workshops sowie die Vor- und Nacharbeitungen zu diesen. Beobachten ließ sich in diesem Zusammenhang der – kommunikative – Prozeß der Problemfindung, der Zielsetzung, der Auswahl und Spezifizierung geeignet erscheinender Verfahren, der Werbung für die gefunden Standpunkte und Maßnahmen bei Vorgesetzten, Kollegen und Betroffenen, sowie der (Erfolgs-)Bewertung (und Zurechnung) des Handelns.

Hinsichtlich der gewählten Perspektive dieser Arbeit konnten auf diesem Wege folgende Aspekte bereits recht weitgehend erfaßt werden:

- Handelnde Personen und Personengruppen
- Umgang mit Ambiguität und Zeitlichkeit
- Legitimationsmuster

Insbesondere hinsichtlich der folgenden Aspekte waren über die „analytisch getrennte“ Beobachtung hinaus vor allem folgende Bereiche Gegenstand weiterer Befragungen.

- offizielle und latente (individuelle) Interessen und Interessenkonflikte
- Beziehungsmuster und Abhängigkeiten
- Strategien und Techniken der Steuerung

Die hier vorgenommene Einteilung macht einmal mehr deutlich, wie „analytisch“ die hier vorgenommene Trennung tatsächlich ist, gerade weil der „Gegenstand“ der Untersuchung im wesentlichen Kommunikation war. Die teilnehmende Beobachtung erlaubte mir, Teil dieses Kommunikationsprozesses zu sein, welcher dann natürlich auch das Stellen von Fragen einschloß. Letztlich verlief die „analytische Trennung“ von Beobachtung und Befragung vor allem entlang der tabubewehrten Aspekte des Geschehens, die sich zwar beobachtbar manifestierten, aber erst durch Befragungen näher erfassen ließen. Voraussetzung dafür, Fragen in diesem Bereich mit der Chance relativ valider Antworten stellen zu können war (bei aller Zirkularität dieses Prozesses) die Aneignung eines möglichst umfangreichen Wissens – vor allem durch die teilnehmende Beobachtung, aber auch durch die Sichtung und Auswertung relevanter Dokumente. Wie dargestellt, wurde dieser Prozeß durch die Offenheit des Projektleiters und meiner persönlichen Kontakte zu Mitgliedern des Holdingvor-

standes wesentlich befördert. Darüber hinaus gestaltete sich mein Vorgehen bei der Ermittlung der relevanten Informationen wie im folgenden aufgezeigt.

Zu Beginn meiner Tätigkeit ging es, wie dargestellt, zunächst einmal darum, einen Überblick über das geplante Projekt zu bekommen. Als „neuer Mitarbeiter“ konnte ich entsprechend „unschuldig“ und während der gemeinsamen Arbeit d. h. im Grunde „en passant“ nach „den“ Zielen und „dem“ Vorgehen fragen (und im Zuge dessen nach nicht weiter verfolgten Alternativen sowie den Gründen hierfür), nach (nicht) Mitwirkenden, „abwesenden Anwesenden“, „der“ Vorgeschichte, „dem“ zugrunde liegenden Problem etc.. Überdies trat ich, wie dargestellt, zu einem Zeitpunkt in das Unternehmen ein, in dem das Projekt in mancherlei Hinsicht noch in der Entwicklung steckte und somit die Diskussionen ohnehin permanent um unterschiedliche Optionen des Vorgehens, der damit verbundenen Vor- und Nachteile, den Erfolgswahrscheinlichkeiten etc. kreisten. Auch vor diesem Hintergrund ließ sich recht „unauffällig“ fragen und beobachten. Schon bald darauf stand die erste große Präsentation, das sogenannte Kick-off Meeting an. Bis dahin war zu bestimmen, welche Teilnehmer an dem Projekt mitwirken sollten (und welche nicht), was sie dafür (nicht) qualifizierte, wie die Präsentation aufzubauen ist, d. h. welche Inhalte in welcher Form mit welcher Begründung und durch wen präsentiert werden würden – und natürlich ging auch dem ein ausführlicher Kommunikationsprozeß voraus, in dem die Beteiligten, wie schon in der vorangehenden Phase, mehr oder weniger bewußt und mehr oder weniger unvermeidlich über das „eigentliche“ Thema hinaus, viele der dargestellten Aspekte erörterten, denen mein besonderes Interesse galt.

In dieser Phase entwickelte ich eine Fragetechnik, die ich als „gezielte Beiläufigkeit“ bezeichnen möchte; eine Technik, die ich im Laufe meiner Untersuchung (und mit fortschreitender Kenntnis meiner Gesprächspartner) immer weiter verfeinerte und die insbesondere dann zur Anwendung gelangte, wenn es darum ging, Informationen zu Themenbereichen zu erhalten, von denen ich annehme, daß sie aus Sicht der Befragten Tabubereiche darstellen könnten. Im wesentlichen ging es bei diesem Vorgehen darum, dem Befragten den Eindruck zu vermitteln, das Gespräch – unmerklich ausgelöst – und sein Verlauf sei von ihm initiiert und er infolgedessen nicht Teilnehmer einer Befragung.

Zu diesem Zwecke war es wichtig, auf geeignete Aussagen des Gesprächspartners zu achten oder solche ggf. zu provozieren, an die sich in dem genannten Sinne anknüpfen ließ. Gegenstand solcher Anknüpfungspunkte konnten beispielsweise vorangegangene Äußerungen des Gesprächspartners sein, die ich erneut aufgreifen und in eine neue Richtung lenken konnte.

Eine andere Möglichkeit war, über vergleichsweise „unverfängliche“ Themen zu reden und das Gespräch „abschweifen“ zu lassen. Das Thema meiner Dissertation ist in diesem Zusammenhang als ein möglicher Aufhänger („Theorie“ und „Praxis“) oben schon genannt worden. Als sehr ergiebig im Hinblick auf mich interessierende Aspekte sollte sich auch das Thema „Unternehmenskultur“ erweisen, das sowohl Gegenstand des hier schwerpunktmäßig betrachteten Projekts, als auch des parallel laufenden Strategieprojekts war. Der Titel dort lautete: „Neue Spielregeln“; wodurch sich die Frage nach den aktuellen und vormaligen Spielregeln nahezu von selbst stellte – und entsprechend kaum mehr von mir expliziert werden mußte.

Schließlich konnten auch „sachliche“ Aspekte einer der genannten Anknüpfungspunkte sein, deren Erörterung über das „eigentliche“ Thema hinaus Einblicke in mich interessierende Bereiche gewährte. Wenn beispielsweise Argumente in einer Präsentation herausgestellt oder fortgelassen wurden, sagte dieser Umstand natürlich auch über die dahinterstehenden (unterschiedlichen) Problemsichtweisen, Zielsetzungen und Legitimationsmuster der „Sender“ sowie der „Empfänger“ der Präsentation etwas aus (Empfänger im weitesten Sinne, also nicht allein die anwesenden Zuhörer, sondern alle [potentiell] Betroffenen bzw. sich für betroffen Haltenden). Dabei wurden gleichzeitig Konstellationen mit ihrer spezifischen Binnenstruktur und ihrem Verhältnis zu anderen Konstellationen offenbar. Ziel der genannten Gesprächsführung war entsprechend, möglichst viele solcher impliziten Informationen expliziert zu bekommen – unter Vermeidung des Gefühls bei den Befragten, tabuisierte Informationen preiszugeben.

Diese Fragetechnik wurde primär parallel zur teilnehmenden Beobachtung eingesetzt und allenfalls vereinzelt bei Interviews; einfach schon deswegen,



weil man dort nicht auf die Gelegenheit warten konnte, dem Gespräch eine bestimmte Richtung zu geben.

Bis zu einem gewissen Grade läßt sich dieses Vorgehen mit KLEININGS prozotiertem „rezeptiven Interview“ (1994) vergleichen, hier allerdings dahingehend abgewandelt, daß der Interviewer durch „unverfängliche“ Stichworte (gewissermaßen „Köder“) die Thematik in eine ihn interessierende Richtung lenkt, dabei aber stets auf eine „natürliche“ Gesprächssituation achtet; eben weil es sich – in diesem Fall beim Thema Mikropolitik – um ein zwar tabuisiertes aber (empirisch) alltägliches (und theoretisch unausweichliches) „natürliches“ Phänomen handelt. Dieser „Natürlichkeit“ des Themas sollte die Form der Befragung Rechnung tragen, d. h. die Befragten sollten das Gefühl bekommen, „normal“ über etwas „Normales“ zu sprechen.

Diese Art der beiläufigen Befragung hatte schließlich noch den großen Vorteil, das Gespräch genauso unauffällig beenden zu können, wie man es begonnen hatte und einfach „zur Arbeit zurückzukehren“. Dies war beispielsweise angezeigt, wenn das Gespräch keine weiteren Einsichten mehr zu bieten schien, wenn Aussagen zu Themenbereichen gemacht wurden, über die ich mich noch näher informieren mußte (z. B. durch Befragung Anderer und/oder Dokumentanalysen) oder bevor beim Befragten das Gefühl hätte aufkommen können, über Themen zu sprechen, über die er (im Moment) nicht sprechen wolle. Insbesondere in den letztgenannten Fällen war es günstiger, zu einem späteren Zeitpunkt und gegebenenfalls auf andere Weise noch einmal auf das Thema zurückzukommen. Auch hier war also Fingerspitzengefühl und Timing gefragt.

Bei all diesen Bemühungen war es im übrigen selbstverständlich nicht das Ziel, die Befragten „reinzulegen“ (was sich ohnehin primär am Umgang des Forschers mit den erhaltenen Informationen und weniger an den Techniken der Datenerhebung festzumachen hätte), sondern Zugang zu und Erkenntnisse über tabubewehrte Themenbereiche zu erhalten.

In dem Maße, in dem meine Kenntnisse und Einsichten fortschritten und sich gleichzeitig das Vertrauensverhältnis mit den Gesprächspartnern entwickelte, wurde es nach und nach einfacher, mikropolitische Aspekte offener anzu-

sprechen – zumal seitens vieler Gesprächspartner angesichts eigener Erfahrungen durchaus Interesse an der Thematik bestand, ein Interesse, dem sie dann entsprechend leichter nachgehen konnten. Diese Entwicklung betraf sowohl die „Alltagskommunikation“ (oder: verdeckte Befragung) parallel zur teilnehmenden Beobachtung als auch die vereinbarten Interviews. Das Spektrum der Methoden, das Thema Mikropolitik anzusprechen, reichte, je nach spezifischer Befragungssituation, von dem vereinzelt Gebrauch von Erwartungen und „informierten Unterstellungen“ (Vgl. RICHARDSON, DOHRENWEND & KLEIN 1979; GIRTLER 1992, S. 159f.) bis hin zur offenen Thematisierung und Erörterung. In diesem Zusammenhang wirkte auch die Beendigung des Projekts sehr erzählgenerierend: sowohl bei den entlassenen (bzw. vor dem Unternehmenswechsel stehenden) als auch bei den verbliebenen Akteuren. Dabei erhielt ich sowohl neue Einsichten und Detailinformationen, aber auch Neubewertungen von meinen Gesprächspartnern angeboten. Den Versuch von „Geschichtsklitterung“ in größerem Ausmaß gab es hierbei nicht. Zum einen wußten meine Interviewpartner um meinen weitreichenden Kenntnisstand, zum andern hätte es ihnen auch keinen irgendwie gearteten Nutzen gebracht.

In vielerlei Hinsicht war mein Vorgehen bei den vereinbarten Gesprächen (oder: Interviews) ähnlich wie bei den Gesprächen, die ich parallel zu der teilnehmenden Beobachtung führte. Auch diese ergaben sich zumeist aus der gemeinsamen Projektarbeit und kreisten in der Folge um „sachbezogene“ Themenkomplexe, die auf diese Weise etwas ausführlicher und umfassender erörtert werden konnten. „Ausführlich“ und „umfassend“ schloß auch in diesem Fall die mikropolitischen Aspekte ein – eher implizit zu Beginn und zunehmend explizit mit Fortschreiten der Untersuchung.

„Ergebnis“ konnten sich diese Gespräche auf vielerlei Weise: Mit Projektmitgliedern (sei es des Kernteams, eines gemeinsamen Unterprojekts, des erweiterten Teams, oder auch des Strategie-Teams) konnte ich mich relativ problemlos verabreden, beispielsweise durch täglichen persönlichen Kontakt, im Anschluß an eine Präsentation oder telefonisch. Ähnlich verhielt es sich mit Interviewpartnern, die mittel- oder unmittelbar von dem Projekt betroffen waren, sei es in der Hauptverwaltung oder in den Filialen. Auch hier boten sich im Rahmen des Projektes immer wieder Gelegenheiten des persönlichen Kontak-

tes, bei denen man weitergehende Gespräche vereinbaren konnte. In Einzelfällen war es aber auch möglich, erste Kontakte und Interviewtermine telefonisch zu vereinbaren, in diesem Fall in der Regel mit Empfehlung des Projektleiters, des Personaldirektors oder eines anderen Gesprächspartners. Über Empfehlungen kamen schließlich auch diejenigen Interviews zustande, bei denen die Gesprächspartner allenfalls am Rande oder gar nicht mit dem Projekt befaßt waren, z. B. aus den Bereichen EDV, Rechnungswesen, Controlling, Revision aber auch Vorstandsassistenten oder Betriebsräte.

Bei den beiden letztgenannten Gruppen (aber nicht nur bei diesen) war vor allem der Themenbereich „Unternehmenskultur“ ein Aufhänger für thematisch sehr offen geführte Gespräche, die aufgrund der sehr heterogenen Betrachtungsweisen bezüglich des Gegenstands- und Erstreckungsbereichs von Unternehmenskultur (s. u.) bisweilen narrativen Charakter hatten. Diese Heterogenität erleichterte es, wie oben angesprochen, durch „sanfte“ Themensteuerung Operationalisierungen des Unternehmenskulturbegriffs anzubieten, die in der Folge das Gespräch auf die mich interessierenden Aspekte brachte, ohne daß dabei den Interviewpartnern das Gefühl vermittelt wurde, über tabuisierte Inhalte ausgefragt zu werden. Interviews zum Thema „Unternehmenskultur“ waren in aller Regel einmalige Gespräche, die, zumal sie relativ zu Beginn des Projekts geführt wurden, vor allem Anstöße für weitere Untersuchungen liefern und Facetten sowie Genese der bestehenden (Macht-)Konstellationen aufzeigen sollten.

Bei den Gesprächen mit den anderen, wenig in dem Projekt involvierten Bereichen, standen zumeist relativ eng definierte Themen im Mittelpunkt, wie beispielsweise Aufbau und Funktion des Warenwirtschaftssystems, Fragen der Ermittlung von Deckungsbeitragsstufen oder der Bilanzierung. In solchen Interviews ging es zunächst einmal darum, die praktizierten Verfahren sowie mögliche Varianten und Alternativen kennenzulernen. Im Rahmen eines oder mehrerer weiterer Gespräche (ggf. auch mit unterschiedlichen Gesprächspartnern) konnten dann die mikropolitischen Implikationen z. B. von Absortierkontrollisten (Warenwirtschaftssystem), der Tantiemenermittlung der Filialgeschäftsführer (Deckungsbeitragsstufen) oder des „sale-and-lease-back“ von Immobilien (Bilanzierung) erörtert werden.

Die Themenschwerpunkte aller übrigen Interviews ergaben sich, wie bereits angesprochen, aus dem Fortschreiten der Projektarbeit und meinem damit verbundenen Informationsbedarf; vor allem hinsichtlich der mikropolitischen Aspekte. Dieser Informationsbedarf generierte sich im wesentlichen aus der kontinuierlichen Analyse der Beobachtungen und der gesichteten Dokumente, was bedeutete, daß in den Interviews nicht durchgängig die gleichen Themen behandelt wurden, außer den oben aufgezeigten mikropolitischen und theoriespezifischen Schwerpunkten und Facetten des Falles.

Angesichts der Tabubewehrtheit des Themas galt auch für die durchzuführenden Interviews der oben schon dargelegte Primat der methodischen Flexibilität (Vgl. GIRTNER 1980, S. 147; 1992, S. 149ff.). So verabredete man sich zu einem bestimmten, mehr oder weniger konkret formulierten Thema (entsprechend meines „Fingerspitzengefühls“) oder zu „ein, zwei (kurzen) Fragen“, zu denen ich noch Informationsbedarf hätte. Bei diesem Thema mußte es dann im Verlauf des Gesprächs nicht notwendigerweise bleiben; es konnte, entsprechend dem „Flexibilitätsgebot“, durchaus geplant oder spontan das Thema ausgeweitet oder von ihm abgewichen werden, wenn sich dadurch die Gelegenheit ergab, wichtige mikropolitische Aspekte zu erfahren.

Ungeachtet dessen hatte ich vor jedem Interview zum mindesten eine Reihe von Fragen, die ich im Verlaufe des Gesprächs so weit wie möglich aufgeklärt wissen wollte – ungeachtet dessen, ob ich diese Fragen eher implizit oder explizit stellen konnte, ob sie einleitend als Themenschwerpunkt oder im Verlauf des Gesprächs vorgebracht wurden und ungeachtet der Interviewform und ihrer Varianten im einzelnen. Diese wurden entsprechend der wechselnden Thematiken ausgewählt und umfaßten in ihrer Bandbreite, wie dargestellt, fokussierte, rezeptive und vor allem problemzentrierte Interviewformen.

Wichtiger hinsichtlich der Qualität der gewonnenen Informationen war jedoch stets das Gespür (die Intuition, das Fingerspitzengefühl, das Timing) dafür, welche Frage wann und wem in welcher Form gestellt werden konnte – und wann es entsprechend günstiger schien, in anderer Form oder zu einem späteren Zeitpunkt (und ggf. mit mehr oder neuerem [Hintergrund-]Wissen) auf das

Thema zurückzukommen bzw. sich vielleicht auch zunächst auf andere Weise oder bei anderen Auskunftspersonen zu informieren.

„Gespür“ war jedoch nicht allein gefragt, wenn es um die Frage ging, wie den Befragten mikropolitisch „brisante“ Informationen zu entlocken seien, es war auch und gerade dann gefragt, wenn die Befragten begannen diese Informationen preiszugeben. In dem Fall war es meine Aufgabe, durch mein verbales und nonverbales Feedback bei den Betreffenden das Gefühl zu vermeiden, daß sie dabei seien, Informationen zu erzählen, die ich im Grunde nicht wissen dürfe. In diesem Sinne war es ratsam, der oben aufgezeigten „Normalität“ mikropolitischen Handelns dadurch Rechnung zu tragen, daß man zwar interessiert, aber nicht über Gebühr aufgeregt nachfragte und überhaupt jedes Zeichen von Aufgeregtheit vermied (analog etwa dem Grundsatz: „The gentleman is never surprised“). Darüber hinaus war es vor allem mein (Vor-)Wissen und damit die Möglichkeit „mitreden“ zu können, die es den Befragten leichter fallen ließ, über mikropolitische Aspekte zu sprechen.

Im Verlaufe der Untersuchung führte ich auf diese Weise 144 Interviews – nicht eingerechnet die mehr oder weniger verdeckten Befragungen im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung (s. o.). Diese Interviews dauerten von 30 Minuten bis über drei Stunden, im Mittel ca. eine bis eineinhalb Stunden. Tendenziell waren insbesondere die Gespräche nach Projektende länger, da sie zum einen mehr rückblickende Passagen enthielten und zum anderen, wie angesprochen, auch dezidierter die mikropolitischen Aspekte behandelt werden konnten. Die Interviewpartner sind in der folgenden Aufstellung zusammengefaßt, unterteilt nach der Gesamtzahl der Interviews und der Anzahl der Interviews – hiervon – nach Projektende, d. h. nach der Entlassung der Vorstände im Dezember 1993:

## Interviews / davon nach Projektende

Projektleiter.....	22 / 10
Holdingleistungen.....	12 / 7
Personaldirektor.....	4 / 0
Mitglieder des Kernteams.....	29 / 18
Mitglieder des erweiterten Teams (inkl. Strategie-Team).....	37 / 20
Mitglieder der betroffenen Einheiten (v. a. Filialen).....	30 / 6
Nicht unmittelbar Betroffene.....	8 / 2
Betriebsräte.....	2 / 0
Gesamt.....	144 / 63

Aufgrund der Tabubewehrtheit des Themas wurde in der Regel darauf verzichtet, die Interviews auf Tonband aufzuzeichnen, um jede unnötige Brisanz zu vermeiden. Zudem konnten die Gesprächspartner auf diese Weise das Gefühl haben, gemachte Aussagen ggf. abstreiten zu können. Erst nach Projektende war es dann in Einzelfällen möglich, Interviews auch auf Tonband aufzuzeichnen. In allen anderen Fällen wurden die Gespräche, wie oben dargestellt, stichwortartig protokolliert, im Anschluß durch Aufnahme auf mein Diktaphon ergänzt und schließlich transkribiert.

### Datenauswertung

Es ist eingangs dieses Abschnitts bereits darauf verwiesen worden, daß die „Art und Weise der Auswertung .. in engem Zusammenhang mit der angewandten Erhebungsmethode und der dahinterstehenden theoretischen Zielsetzung (steht). In der qualitativen Sozialforschung gibt es keinen Konsens über eine bestimmte anzuwendende Analyseverfahren, vielmehr wird angestrebt, dem jeweiligen Projekt eine an Thema und Erhebungsmethode orientierte Auswertungsmethode auf den Leib zu schneidern“ (LAMNEK 1995 II, S. 114).

Zielsetzung dieser Arbeit ist, wie dargestellt, soziales Handeln in (Wirtschafts-)Organisationen am Beispiel eines Reorganisationsprojekts in der theoretischen Perspektive der Figurations- und Prozeßtheorie von ELIAS zu betrachten. Diese wird in dem folgenden Abschnitt entwickelt und im fünften Abschnitt im Hinblick auf den Fall operationalisiert. Insofern können die hier gemachten

Darstellungen zur Auswertung des Datenmaterials sehr knapp zusammengefaßt werden.

Im Vorgriff auf die folgenden Ausführungen (und im Rückgriff auf die Ausführungen zum theoretischen Vorverständnis) lag der Fokus bei der Auswertung des vorhandenen Materials – als Ergebnis eines Prozesses mit vielen Rückkoppelungen (s. o.) – auf den folgenden Aspekten:

**Zentrale Figurationen** (Akteure, Konstellationen, Machtbalancen, Prozesse)

damit einhergehende

**Figurationale Rationalitäten** (oder: figurationsspezifische Logiken)

damit einhergehende

**Figurationale Relativitäten** (Problemsichtweisen, Ziele, Verfahren, Bewertungen)

und damit einhergehende

**Chancen und Grenzen der Steuerung.**

Ein grundsätzliches methodologisches Problem der Darstellung und Auswertung (gerade auch) von Fallstudien sei an dieser Stelle noch angesprochen. In seinem Buch „Der Prozeß des Organisierens“ (1985a, S. 276ff.) verweist Karl WEICK (aufbauend auf SCHÜTZ, MEAD und GARFINKEL) auf die prinzipielle Problematik der „rekursiven Sinngebung“. Dieser zufolge kann „ein großer Teil der Sinngebung im Selektionsprozeß (nach SCHÜTZ [Vgl. 1974, S. 69] ist sogar jede Sinnkonstruktion nachträglich; GW) .. verstanden werden als das Schreiben von plausiblen Rechenschaftsberichten, Geschichten und Sequenzen für die Gestaltung. Mehrdeutigkeit wird beseitigt, wenn die Gestaltung mit einer Geschichte beliefert wird, welche sie hervorgebracht haben könnte“ (Ebd., S. 278). Für den Forscher bedeutet das vor allem, der Versuchung zu widerstehen, den protokollierten Ereignissen eine nachträgliche Zwangsläufigkeit (auch im Sinne der theoretischen Perspektive) zu verleihen – gerade wenn, wie in diesem Fall, die endgültige Auswertung erhebliche Zeit nach der Datenerhebung (und mit entsprechend gesichertem Wissen um den Ausgang des Falles) erfolgt. Insofern die hier eingenommene Perspektive jedoch zum einen die Kontingenz der Si-

tuation betont, sowie zum anderen auf die Nicht-Notwendigkeit der Folgen absichtsvollen Handelns abzielt, sollte dieses spezifische Problem bei der folgenden Darstellung des Falles und seiner Auswertung vergleichsweise wenig verzerrend wirken.

Wie LAMNEK (1995 II, S.197) herausstellt „(zielt) auch die qualitative Sozialforschung .. auf verallgemeinerungsfähige Aussagen ab, möchte dabei aber die Originalität der Einzelbeiträge nach Möglichkeit erhalten“. In diesem Sinne wurde sowohl bei der Darstellung des Falles, als auch bei der analytischen Betrachtung desselben versucht, möglichst viele Facetten dieses sehr vielschichtigen Falles zu „erhalten“. Auf diese Weise wird gleichzeitig die Kontingenz und die Ambiguität offenbar, die den Akteuren immer wieder zum Problem wird und auch deretwegen Mikropolitik so unausweichlich ist.



### **3. Theoretische Perspektive**

In dem folgenden Abschnitt soll ein theoretischer Bezugsrahmen für soziales Handeln in (Wirtschafts-)Organisationen entwickelt werden, der die Grundlage für die Betrachtung und Auswertung des nachfolgenden Falles darstellt.

An dieser Stelle werden dabei in einem ersten Schritt die zentralen Elemente des theoretischen Ansatzes von Norbert ELIAS dargelegt und diese hiernach in einem zweiten Schritt im Hinblick auf die ausgewählte Problemstellung – soziales Handeln in Wirtschaftsorganisationen – einerseits weitergeführt und andererseits zugespitzt. Die Notwendigkeit eines solchen Vorgehens ergibt sich aus zwei Gründen. Zum einen hat ELIAS die Ergebnisse seiner Untersuchungen und Analysen nie zu einer durchgängig formulierten Theorie zusammenfaßt. Zum anderen lag der Schwerpunkt seiner Forschungen zumeist auf der Betrachtung langfristiger sozialer Prozesse.

Zum ersten Punkt. Weder von ELIAS selbst, noch von einem seiner Schüler, noch in der bislang veröffentlichten Sekundärliteratur überhaupt gibt es meines Wissens ein Buch oder eine Arbeit über „Die Figurations- und Prozeßtheorie“. Darüber hinaus hat sich auch weder in den Schriften von ELIAS, noch in der wissenschaftlichen Diskussion, bislang ein einheitlich verwendeter Begriff durchgesetzt, mit dem die Theorie von ELIAS und seinen Anhängern bezeichnet wird. Abwechselnd gebraucht werden beispielsweise: Figurationssoziologie<sup>1</sup>, Prozeßsoziologie, Figurations- und Prozeßsoziologie, Menschenwissenschaft, soziologische Kulturtheorie, historische Soziologie oder eben auch Figurations- und Prozeßtheorie (s. z. B. ELIAS 1982b, S. 107). Allein hieraus lassen sich bereits Rückschlüsse auf den Stand und den Stellenwert der Theoriearbeit innerhalb dieses Forschungsprogramms ziehen, und in der Tat hatte die formale Theoriebildung bei ELIAS stets eine nachgeordnete Funktion. So kann man das,

---

<sup>1</sup> Was, wie die meisten der folgenden Begriffe, vor allem die Forschungsrichtung kennzeichnet. Unter diesen hat sich der Begriff Figurationssoziologie schon seit einiger Zeit etabliert; ein Begriff, der ELIAS selbst nicht vollständig zufriedenstellte – siehe die kurze Darstellung in Kapitel 6.

was ELIAS seinerzeit<sup>2</sup> im Hinblick auf die Formulierung seiner Zivilisationstheorie erklärt hatte, als durchgängiges Prinzip seiner Forschungen ausmachen:

„Es kam mir nicht so sehr darauf an, eine allgemeine Theorie der Zivilisation in die Luft zu bauen und dann nachträglich zu prüfen, ob sie mit der Erfahrung übereinstimmt; sondern es erschien mir als die nächstliegende Aufgabe, zuerst einmal für einen begrenzten Bezirk die verlorene Anschauung von dem Prozeß, von dem eigentümlichen Wandel des menschlichen Verhaltens zurückzugewinnen, dann ein gewisses Verständnis für dessen Ursachen zu suchen und am Ende einzusammeln, was sich auf diesem Wege an theoretischen Einsichten ergeben hat“ (ELIAS 1976 I, S. LXXIX)<sup>3</sup>.

Zwar betrachtete er es als seine „Aufgabe, eine Zentraltheorie der Soziologie zu entwerfen, die empirienah, also überprüfbar und korrigierbar ist, den Grundstock eines Theoriegebäudes zu legen, auf dem spätere Generationen aufbauen, das sie je nachdem verwerfen, korrigieren oder auch weiterentwickeln können“ (ELIAS 1984, S. 59), eine Aufgabe, der er im Laufe der Zeit „mit wachsender Bewußtheit nach(ging)“ (Ebd.)<sup>4</sup>. Auf der anderen Seite macht dieses Zitat allerdings auch durchaus eine gewisse Rollenverteilung deutlich, mit der Konsequenz, daß ELIAS, gemäß der dort erhobenen Forderung nach empirischer Fundierung, seine vorrangige Aufgabe dann doch zumeist darin sah, durch eine Verbreiterung der empirischen Basis sowie durch (hierauf hervorgehende) Theorien geringerer Reichweite zunächst einmal die Voraussetzungen für eine schließlich zu formulierende, allgemeine „soziologische Machttheorie“ (Ebd., S. 69) zu schaffen. Die Folge hiervon wiederum ist, daß viele seiner theoretischen Betrachtungen und Einsichten relativ stark in den einzelnen Untersuchungen verstreut sind und manches auch implizit bleibt. Dagegen bleiben Zusammenfassungen wie seine (nicht überarbeiteten und ergänzten) Bücher „Was ist Soziologie“ (1970) und „Die Gesellschaft der Individuen“ (1987) oder einzelne Artikel zu Begriffen wie „Figuration“ oder „Prozesse, soziale“ (1986) zum einen Ausnahmen und zum zweiten wird auch dort keine durchgängige (Zentral-)Theorie formuliert. Folglich kommt beispielsweise Karl-Siegbert REHBERG zu dem Ergebnis:

---

<sup>2</sup> D. h. in seiner 1969 hinzugefügten Einleitung zum „Zivilisationsprozeß“.

<sup>3</sup> Im Grunde „folgt“ seine Theoriebildung also einigermaßen den Prinzipien der „grounded theory“ von GLASER & STRAUSS (1967) – nur das diese natürlich viel später formuliert wurde.

<sup>4</sup> Vgl. auch die Darstellungen beispielsweise von SCHRÖTER (1997), demzufolge ELIAS viele ältere Arbeiten bei ihrer Übersetzung gerade in dieser Hinsicht oft vollständig überarbeiteten und

„Elias´ Stärke liegt nicht im Theoretisieren – was ja ein Vorteil sein kann, denn vielleicht ist das eine der Voraussetzungen für einen unbefangenen und neue Zusammenhänge eröffnenden Blick auf scheinbar Bekanntes. ELIAS ist eher ein ‚nachträglicher‘ Methodologe. Aber am Material, d. h. in seinen Hauptwerken, in der Entfaltung seiner Analysen seit dem ‚Prozeß‘-Buch und in den vielfältigen Anwendungen und Erweiterungen seiner Prozeßtheorie ... gelingt es ELIAS immer wieder, konkrete Vermittlungsprozesse bildreich und genau zu beschreiben. Demgegenüber sind die methodischen Zusammenfassungen didaktisch zwar lehrreich, aber sehr formal und oft nur Skizze der am Material gewonnenen vielschichtigeren Verfahrensweise“ (Rehberg 1991, S. 74).<sup>5</sup>

Um an dieser Stelle Mißverständnisse auszuschließen: Selbstverständlich hat ELIAS Theorien formuliert wie beispielsweise die Theorie vom Prozeß der Zivilisation, die Theorie sozialer Symbole, die Theorie von Etablierten und Außenseitern oder auch diverse wissenssoziologische Theorien. All dies jedoch sind Theorien vergleichsweise „niederen Syntheseniveaus“ wie ELIAS es ausgedrückt hätte. Eine Zentraltheorie aber hat er nicht formuliert – wie er oben auch selbst ausführt – sondern eben ‚nur‘ einen „Entwurf“ und einen „Grundstock“<sup>6</sup>. Gleichwohl läßt sich in all seinen Arbeiten – teilweise implizit, teilweise sehr explizit – ein relativ klares Argumentationsschema ausmachen, das von jener „wachsende(n) Bewußtheit“ zeugt, mit der ELIAS sein angesprochenes Ziel, eine Zentraltheorie auf der Grundlage von Machtbalancen zu entwerfen verfolgte. So läßt sich ein Set von relativ zentralen Elementen und Begründungszusammenhängen herausarbeiten (sozusagen [rück-]destillieren), die sich, in einigen Varianten und Modifikationen, durch das gesamte Werk von ELIAS ziehen. Was hier als Figurations- und Prozeßtheorie vorgestellt wird, ist also im wesentlichen ein Prinzipiengerüst mit vergleichsweise wenigen, aber dafür relativ klar aufzeigbaren theoretischen „Fixpunkten“, das für eine Betrachtung konkreter sozialer Zusammenhänge der Erweiterung, Ergänzung, Konkre-

---

in großen Teilen neu schreiben wollte – nicht sehr zur Freude der Herausgeber und des Mitübersetzers.

<sup>5</sup> Eine andere Folge des nachgeordneten Stellenwerts der Theoriearbeit bei ELIAS ist, daß seine Auseinandersetzung mit anderen Denkrichtungen und Autoren „oft oberflächlich bleiben, sozusagen nur Argumentationsattrappen liefern“ (Rehberg 1989, S. 157), die vor allem Abgrenzungen zu eigenen Gedanken verdeutlichen sollen. „Konkurrierende‘ Autoren fungieren zumeist nur als Gegenfiguren, als Repräsentanten folgenreicher Irrtümer ... . Deshalb erscheint es ELIAS als überflüssig, auf die Details und die Verwickeltheiten vielschichtiger Werke einzugehen, deren innere Prozeßgeschichte ernst zu nehmen; sie müssen für eine Formel stehen die es zu überwinden gilt“ (Ebd.). Vgl. in diesem Zusammenhang auch: ESSER 1984; BOGNER 1985a; ESSER 1985b; BOGNER 1985b; ferner ELIAS 1985a; ALBERT 1985; ESSER 1985a; ELIAS 1985b.

<sup>6</sup> In der Konsequenz sind auch Auseinandersetzungen über die zentralen theoretischen Aussagen von ELIAS bis heute kaum zu finden. Entsprechend dem Schwerpunkt der ELIASSchen Forschungen beziehen sich die meisten Arbeiten auf Modelle niederer Syntheseebenen und unter diesen fast durchweg alle auf die Zivilisationstheorie und deren Facetten.

tisierung und Zuspitzung einerseits fähig, aber eben auch bedürftig ist<sup>7</sup>. Dies soll im weiteren Verlauf der Arbeit sowohl durch die anschließenden theoretischen Ausführungen, als auch durch die empirischen Befunde geschehen.

Von einem zweiten Punkt war einleitend die Rede: von der Konzentration ELIAS´ auf zumeist langfristige gesamtgesellschaftliche Prozesse. Seine zentrale Zielsetzung ist es hierbei, durch den Fokus auf Interdependenzen und Machtbalancen, die Mikro- und Mesoperspektiven einzelner Akteure und Gruppen von Akteuren (d. h. Figurationen – s. u.) mit der Makroperspektive der langfristigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zu vereinen. Artur BOGNER spricht in diesem Zusammenhang von einer „Kontextrekonstruktion gesellschaftlicher Entwicklung“ (1991, S. 40), also der „konkrete(n), d. h. raumzeitliche(n) Verortung eines Erkenntnisgegenstandes, wie klein oder unbedeutend er auch sein mag, in einem vierdimensionalen Prozeßmodell“ (Ebd.). Ziel dieses von ELIAS vorgenommenen mehrfachen Perspektivenwechsels ist es, anhand empirischer Untersuchungen wechselseitige Bedingtheiten<sup>8</sup> aufzuzeigen. Insbesondere geht es auch darum, unintentionale Interdependenzbeziehungen als die Grundlage jeden intentionalen Handelns herauszustellen. Bei der unten folgenden Erörterung des hierauf aufbauenden Konzeptes sozialer Prozesse werden dann allerdings nur die in dem Zusammenhang mit dem Fokus dieser Arbeit relevanten Aspekte verfolgt.

---

<sup>7</sup> So bezeichnet beispielsweise KORTE die Ergebnisse von ELIAS als einen „Arbeitsrahmen‘ für weitere ‘synthesegeleitete Untersuchungen“ (1988, S. 168) und GOUDSBLOM (als einer der wichtigsten Schüler von ELIAS) spricht davon, daß es bei der Formulierung einer sozialwissenschaftlichen Zentraltheorie wie der Figurations- und Prozeßtheorie primär um die „Bereitschaft zur Übernahme einer Perspektive“ (1989, S. XIII) gehen müsse, in der also „nicht die Feinheiten .. die gleichen sein (müssen), sondern die Grundanschauung .. wichtig“ (Ebd.) ist. Vor allem die Aussage von GOUDSBLOM macht deutlich, daß eine Zentraltheorie nach ELIASschem Verständnis wahrscheinlich gar nicht wesentlich anders aussehen würde und könnte als ein solches, auf relativ wenigen konstituierenden Grundsätzen beruhendes Prinzipiengerüst. In dieser Offenheit liegen damit gleichermaßen die Chancen wie auch die Schwierigkeiten auf dieser Syntheseebene mit ELIAS zu arbeiten und insbesondere zu argumentieren. Darauf soll unten noch einmal kurz eingegangen werden.

<sup>8</sup> „Bedingtheit(en)“ ist zwar kein ELIASscher Begriff, meint aber in diesem Zusammenhang - und damit durchaus im Sinne von ELIAS - sowohl den ermöglichenden, (mit-)konstituierenden, wie auch den restringierenden Aspekt, jedoch ausdrücklich ohne eine positive Assoziation im ersten oder eine negative Assoziation im zweiten Falle.

### **3. 1 Figurationen, soziale Prozesse, Machtbalancen – der Ansatz von ELIAS**

Die Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert ELIAS ist, wie ausgeführt, eine sozialwissenschaftliche Zentraltheorie, in deren Mittelpunkt sich wandelnde Machtbalancen zwischen Menschen stehen. Durch diese Betrachtung will ELIAS die Überwindung der seiner Ansicht zufolge sachfremden Gegenüberstellung von Individuum und Gesamtheit leisten. Im Gegensatz hierzu geht es ihm um die Herausstellung der jeweiligen relativen Autonomie von Akteuren und der von ihnen gebildeten Strukturen, aber eben nicht um deren Betrachtung als einander ausschließende oder auch nur voneinander unabhängig zu denkende Gegensätze. Weitere zentrale Momente dieser Theorie sind die Betonung der Prozeßhaftigkeit von Handeln und Strukturen sowie das Verhältnis und der unterschiedliche Grad an Intentionalität beider. Der Fokus auf genau diese Aspekte macht die Theorie von ELIAS so interessant als Ausgangspunkt für ein Modell sozialen Handelns in (Wirtschafts-)Organisationen, das im Gegensatz zu den derzeit in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschenden sachlich-technischen Rationalitätsmodellen in der Lage ist, die Aspekte von Macht, Mikropolitik, Ambiguität, Prozessualität etc. zu integrieren, ohne dabei einem individuellen Voluntarismus das Wort zu reden. Im folgenden sollen daher zunächst kurz die zentralen Aussagen und Argumentationsmuster von ELIAS nachgezeichnet werden.

Es war einleitend bereits ausgeführt worden, daß sich die Figurations- und Prozeßtheorie von ihrer Gestalt her als ein Prinzipiengerüst mit einigen zentralen theoretischen „Fixpunkten“ darstellt. Entsprechend soll im folgenden der ELIASSche Ansatz von diesen „Fixpunkten“, d. h. konkret von dem Figurationskonzept, dem Konzept der sozialen Prozesse sowie dem Machtbalancenkonzept her erläutert werden.

#### **Figurationen**

Mit der Einführung des Begriffs der Figuration geht es ELIAS darum zweierlei deutlich zu machen. Zum einen bezeichnet dieser Begriff die Form des Zusammenlebens von Menschen in größeren und kleineren, mehr oder weniger

miteinander verflochtenen Gruppen. Zum zweiten weist der Begriff auf die Einzigartigkeit dieser Art des Zusammenlebens hin.

Zum ersten Punkt. Der Begriff der Figuration dient ELIAS dazu, von dem seiner Ansicht zufolge konstruierten und irreführenden Gegensatz von Individuum und Gesamtheit wegzuführen und statt dessen den relativen Grad der Autonomie zwischen den Akteuren und den durch sie gebildeten Figurationen in den Mittelpunkt sozialwissenschaftlicher Analysen zu rücken<sup>9</sup>. Solche Betrachtungen dürfen darüber hinaus nicht statisch, sondern müssen prozessual angelegt sein. Der Wandel von Menschen und den sie bildenden Figurationen ist demzufolge nicht als der Sonderfall des Übergangs von einer im Grunde als stabil anzusehenden Konstellation in eine andere zu betrachten, er ist vielmehr die Regel. Figurative Konstellationen sind somit durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

„Einzelne Menschen leben miteinander in bestimmten Figurationen. Die einzelnen Menschen wandeln sich. Die Figurationen, die sie miteinander bilden, wandeln sich ebenfalls. Aber die Veränderungen der einzelnen Menschen und die Veränderungen der Figurationen, die sie miteinander bilden, obgleich untrennbar und ineinander verwoben, sind Veränderungen auf verschiedener Ebene und auf verschiedene Art. Ein einzelner Mensch kann eine relative Autonomie gegenüber bestimmten Figurationen haben, aber allenfalls nur in Grenzfällen (etwa des Wahnsinns) von Figurationen überhaupt. Figurationen können eine relative Autonomie im Verhältnis zu bestimmten Individuen haben, die sie hier und jetzt bilden, aber niemals im Verhältnis zu Individuen überhaupt. Anders ausgedrückt: ein einzelner Mensch kann einen Freiheitsspielraum besitzen, der es ihm ermöglicht, sich von einer bestimmten Figuration abzulösen und sich in eine andere einzufügen, aber ob und wie weit das möglich ist, hängt selbst von der Eigenart der betreffenden Figuration ab. Auch können die gleichen Personen verschiedene Figurationen miteinander bilden (die Passagiere vor, bei und möglicherweise nach dem Schiffbruch, bürgerliche und adlige Menschen vor, während und nach der Revolution). Umgekehrt können verschiedene Menschen mit gewissen Variationen die gleichen Figurationen bilden (Familien, Bürokratien, Städte, Länder)“ (ELIAS 1986, S. 90, 'Figuration' im Original mit 'F.' abgekürzt).

ELIAS betont in diesem Zusammenhang ausdrücklich, daß „die Figurationen, die Menschen miteinander bilden, ebenso real sind wie jeder dieser Menschen für sich betrachtet“ (Ebd. S. 91, 'Figuration' im Original mit 'F.' abgekürzt), daß sie also nicht lediglich „idealisierte Abstraktionen von weniger geordneten Häufungen individueller Handelnder und deren ausdrücklich auf ande-

---

<sup>9</sup> Entsprechend schreibt ELIAS beispielsweise nicht über „Gesellschaft *und* Individuum“, sondern über „Die Gesellschaft der Individuen“. Dieser Sichtweise folgend lautet der Titel meiner Arbeit „Die Organisation der Akteure“ und eben nicht „Organisation *und* Akteur“ (oder wie beispielsweise bei CROZIER & FRIEDBERG im Original „L'Acteur et le Système“). Darüber hinaus verweist der gewählte Titel der Arbeit, und auch dies im Einklang mit der Perspektive von ELIAS, auf den Prozeßcharakter des Organisierens.

re gerichtete Handlungen“ (Ebd.) sind, wie dies beispielsweise Max WEBER mit seinem Begriff des „Idealtypus“ habe signalisieren wollen. Eine solche Sichtweise sei ein ebenso ungeeigneter Versuch „dieses zentrale Problem der Soziologie, das der relativen Autonomie der Figurationen gegenüber den sie jeweils bildenden Individuen“ (Ebd. S. 90f., ‚Figuration‘ im Original mit ‚F.‘, ‚Soziologie‘ im Original mit ‚Soz.‘ abgekürzt) zu lösen, wie Emile DURKHEIMS Ansatz, Figurationen als „etwas außerhalb der einzelnen Menschen Existierendes“ (Ebd., S. 91) anzusehen (ein Vorwurf, der sich ähnlich auch gegen die Systemtheoretiker [Vgl. ELIAS 1982b, S. 107] richtet).

Ein weiterer zentraler Aspekt bei der Betrachtung von Figurationen und deren Wandel ist schließlich der Grad an Intentionalität respektive an Absichtslosigkeit, mit der soziale Prozesse in Gang kommen, gefördert, erhalten oder abgeschwächt werden. Auch hier ist eine Betrachtung der Verflechtungszusammenhänge zwischen den Intentionen der Einzelnen und den Konstellationen der durch sie gebildeten Figurationen notwendig, um die jeweilige Dynamik im Einzelfall nachvollziehen zu können.

Begründet wird diese Sichtweise, und dies ist der zweite der eingangs angesprochenen zentralen Punkte, mit den Spezifika des Untersuchungsgegenstandes. ELIAS zufolge ist für die Form menschlichen Zusammenlebens der „völlige Vorrang erlernter vor den angeborenen, gesellschaftsspezifischer vor den gattungsspezifischen Kommunikationsformen“ (ELIAS 1985b, S. 273) wesentlich. Die Form der Wissensübertragung durch erlernte, gesellschaftlich normierte Symbole (vor allem Sprache) ist demnach der zentrale Unterschied beispielsweise zu „Konfigurationen von Sternen, ... Pflanzen und Tieren“ (ELIAS 1986, S. 89) – auch von daher die begriffliche Abgrenzung<sup>10</sup>. Die absolute Do-

---

<sup>10</sup> Wiewohl ELIAS auch in Bezug auf die Formulierung seiner Begrifflichkeit alles andere als dogmatisch ist. Vielmehr gilt auch in dieser Hinsicht ähnliches, was REHBERG oben im Zusammenhang mit der Theoriebildung bei ELIAS ausführte, wo er ihn als einen „nachträglichen Methodologen“ kennzeichnete. So führt ELIAS beispielsweise den Figurationsbegriff erst Mitte der sechziger Jahre ein (Vgl. Mennell 1989, S. 289, Anm. 1). Darüber hinaus bleibt dieser Begriff (auf der Ebene der allgemeinen Theorie) der einzige eigentliche Terminus technicus und auch die Wahl der übrigen zentralen Begriffe ist von dem Grundsatz geprägt „für die Möglichkeit Raum zu lassen, daß den heutigen Untersuchungsergebnissen, die über die gestrigen hinausgehen, morgen andere folgen werden, die über die heutigen hinausgehen - die ‚wahrer‘, ‚adäquater‘, ‚umfassender‘ sind als sie“ (ELIAS 1983, S. 63). Damit verbunden sind dann wiederum die gleichen, oben bereits angesprochenen Vorteile und Schwierigkeiten einer Argumentation mit ELIAS.

minanz von erlernten und sozialisierten Orientierungs- und Kommunikationsmustern bei Menschen hat nun ihrerseits wiederum zweierlei zur Konsequenz. Zum einen eine starke Wandlungsfähigkeit menschlicher Figurationsmuster innerhalb ein und derselben Spezies (im Gegensatz beispielsweise zu Tieren, wo sozialer und biologischer Wandel weitestgehend Hand in Hand gehen – vgl. ELIAS 1989). Zum anderen immanente Interdependenzen und damit immanente Machtrelationen zwischen Menschen und den sie bildenden Figurationen. Somit steht „im Zentrum der wechselnden Figurationen oder, anders ausgedrückt, des Figurationsprozesses, .. ein fluktuierendes Spannungsgleichgewicht, das Hin und Her einer Machtbalance, die sich bald mehr der einen, bald mehr der anderen Seite zuneigt. Fluktuierende Machtbalancen dieser Art gehören zu den Struktureigentümlichkeiten jedes Figurationsstromes“ (ELIAS 1970, S. 142f.). Von daher soll auf dieses Machtbalancenkonzept unten noch vertiefend eingegangen werden.

### Soziale Prozesse

ELIAS sieht in der „Aufgabe einer Theorie sozialer Prozesse .. die Diagnose und Erklärung der langfristigen und ungeplanten, aber gleichwohl strukturierten und gerichteten Trends in der Entwicklung von Gesellschafts- und Persönlichkeitsstrukturen, die die Infrastruktur dessen bilden, was man gemeinhin ‘Geschichte’ nennt“ (1977, S. 127). In diesem Sinne bezieht sich sein Begriff des sozialen Prozesses „auf kontinuierliche, langfristige, d. h. gewöhnlich nicht weniger als drei Generationen umfassende Wandlungen der von Menschen gebildeten *Figurationen* oder ihrer Aspekte ...“ (ELIAS 1986, S. 234, Kursiv im Original). Die Aussagen, zu denen ELIAS in der Folge über solche langfristigen sozialen Prozesse gelangt, stellen in weiten Teilen quasi eine Extrapolation der zentralen Aussagen aus dem Figurationskonzept dar (quasi insofern, als der tatsächliche Entwicklungsprozeß der ELIASSchen Forschungen im großen und ganzen genau umgekehrt verlief). Beispiele solcher Prozesse, wie sie ELIAS in seinen Studien untersucht, sind u. a. der Prozeß der Zivilisierung menschlichen Verhaltens, der Prozeß der Staatenbildung, der Prozeß der Entwicklung menschlichen Wissens, der Prozeß der Entwicklung menschlicher Symbole u. v. a. m.. Im Mittelpunkt dieser Betrachtungen steht dabei stets auch die Sozio-



genese der betrachteten Figurationen und die damit einhergehende Psychogenese der in diesen Figurationen eingebundenen Personen.

Was die langfristigen Entwicklungen betrifft, so lohnt es sich zwar im Zusammenhang mit dieser Arbeit darauf hinzuweisen, daß mit der kapitalistisch geprägten, bürgerlich-industriellen Gesellschaftsform, wie wir sie heute erleben, bestimmte Denk-, Verhaltens-, und Empfindungsformen einhergehen, die zur Erklärung sozialen Handelns in heutigen Organisationen grundlegend sind; von einigen, vor allem auch von Mythen, war bereits eingangs die Rede; andere, für relevant(er) gehaltene werden unten folgen. Die Genese dieser Gesellschaftsform selbst und die hiermit einhergehenden psychogenetischen Entwicklungen sind aber natürlich nicht der Erklärungsgegenstand dieser Arbeit. Von daher sollen im folgenden auch nicht so sehr die zentralen Aspekte und Konzepte zur Betrachtung und Erklärung der langfristigen Genese sozialer Prozesse näher betrachtet werden wie z. B. Integration und Desintegration, Engagement und Distanzierung, Zivilisation und Entzivilisation, Aufstieg und Abstieg (Vgl. ebd., S. 234f.). Wichtig in dem Zusammenhang mit dieser Arbeit sind vielmehr die genannten, von ELIAS in seinen Studien empirisch herausgearbeiteten „Extrapolationen“ und Spezifikationen des Figurationskonzeptes. Faßt man hierfür das Konzept der sozialen Prozesse dahingehend kürzer, daß man soziale Prozesse als Summe figurationaler Wandlungen in einem bestimmten (also vor allem auch kurzfristigeren) Zeitraum betrachtet, so „verbleiben“ folgende zentrale Aussagen:

Soziale Prozesse können nicht einfach als eine Abfolge bestimmter, prinzipiell stabiler Konstellationen begriffen werden, zwischen denen dann in bestimmten Abständen ein „sozialer Wandel“ stattfindet; der „soziale Wandel“ ist vielmehr die Normalität, entsprechend müssen sozialwissenschaftliche Studien stets dem Prinzip der Prozessualität Rechnung tragen. Für die Analyse sozialer Prozesse bedeutet dies, daß „Veränderungen von Figurationen aus Veränderungen von Figurationen zu erklären (sind), Bewegungen aus Bewegungen, nicht aus einer »Ur-Sache«, die sozusagen einen Anfang bildet und sich nicht bewegt“ (ELIAS 1970, S. 180). Auch hierauf wird im Rahmen des Machtbalancenkonzeptes noch einmal eingegangen.

Zwar sind soziale Prozesse ausschließlich das Resultat<sup>11</sup> von (worauf auch immer beruhenden) Intentionen und (wodurch auch immer ausgelöstem) Handeln (vieler) Einzelner, sie sind aber (eben deswegen) nicht auf diese Einzelnen zurückzuführen und erst recht nicht auf das Handeln Einzelner zu einem einzigen oder zu einem bestimmten Zeitpunkt. Infolge der figurationalen Verflechtungen haben soziale Prozesse vielmehr eine relative Autonomie von den Intentionen und dem Handeln Einzelner, sind also in ihrem Verlauf zu einem bestimmten (und zumeist beträchtlichen) Grade absichtslos. Dieser sehr zentrale Aspekt wird ebenfalls unten im Zusammenhang mit der Darstellung des Machtbalancenkonzeptes noch ausführlicher erörtert und vertieft werden.

Da soziale Prozesse jedoch ausschließlich das Resultat von Intentionen und Handeln Einzelner sind, haben sie trotz ihrer relativen Autonomie keine vollständige Eigengesetzlichkeit und sind somit, im Gegensatz zu Prozessen der Evolution, auch umkehrbar, also prinzipiell bipolar.

Die Soziogenese der Figurationen und die Psychogenese der in diesen Figurationen eingebundenen Personen gehen miteinander einher, wobei die Erstere die Letztere, vor allem auf lange Sicht, vollständig dominiert. Intentionen, Absichten, Werthaltungen, Empfindungen, Denkrichtungen etc. sind Ausfluß<sup>12</sup> sozialer Prozesse und figurationaler Konstellationen in die Einzelne eingebunden sind. In diesem Sinne sind somit auch so scheinbar absolute Begriffe wie Freiheit, Wahrheit, Vernunft, Logik, Rationalität, Erfolg etc. stets figurational relativ. Gleiches gilt ganz allgemein für Maßstäbe, insbesondere auch für Normalitätsmaßstäbe. Dabei gilt: Einzelne sind in einer Vielzahl von Figurationen unterschiedlicher Art und Größe eingebunden (Familie, Freundeskreise, Arbeitskollegen, Land, Staat usw.) und selbstverständlich beeinflussen diese Figurationen die in ihnen eingebundenen Menschen in unterschiedlichem Maße und auf verschiedene Art und Weise. Gleichzeitig sind wiederum Figurationen selbst

---

<sup>11</sup> Leider gibt es in der deutschen Sprache kein in diesen Kontext passendes Wort, das beispielsweise dem englischen Begriff „outcome“ entspricht. Dieser Begriff hätte in diesem Zusammenhang den großen Vorteil, daß er die Absichtslosigkeit bzw. die Nicht-Notwendigkeit (oder die „Kontingenz“) noch stärker hervorhebt als beispielsweise die Begriffe Folge, Ergebnis oder eben Resultat (der mir schließlich als Kompromißbegriff noch am passendsten erschien).

<sup>12</sup> Das Wort „Ausfluß“ leistet an dieser Stelle ähnliches, wie der Begriff „outcome“, aber eben mit dem Unterschied, daß es (zumindest im üblichen Sprachgebrauch) nur relativ selten paßt.

nicht vollständig unabhängig von individuellen Denk- und Werthaltungen, Maßstäben etc., sie werden vielmehr durch diese mitkonstituiert. Dabei kann es auch möglich sein, daß in bestimmten figurationalen Konstellationen (z. B. bei relativ asymmetrischen Machtverteilungen – s. u.), einzelne Individuen in besonderem Maße prägend wirken können. Jedoch selbst in einem solchen Fall kann dies nur soweit geschehen, wie die spezifische Konstellation der Figurati-on dies zuläßt und dies heißt vor allem, solange diese figurationale Konstellati-on, die eine solche asymmetrische Machtverteilung zu Gunsten dieser Einzel-nen hervorbringt, bestehen bleibt oder, vor dem Hintergrund der Prozessualität besser formuliert, (mehr oder weniger) reproduziert wird. Kurz: Der Einfluß der vielfach unbeabsichtigten, figurationalen Konstellationen auf die individuellen Denk-, Empfindungs- und Verhaltensschemata ist unvergleichlich stärker als dies umgekehrt der Fall sein kann.

Die gleiche Einflußrichtung gilt in der Folge nicht nur für die figurational be-dingten Handlungsdispositive bzw. für die handlungsleitenden figurationalen Erwartungen sondern auch für die individuellen Handlungen selbst. Und auch hier läßt sich wiederum individuelles Handeln nur vor dem Hintergrund verste-hen, daß „jeder beabsichtigten Interaktion unbeabsichtigte menschliche Inter-dependenzen zugrunde liegen“ (ELIAS 1970, S. 99). Entsprechend liegt hier der spezifische und zentrale Fokus ELIAS´ Theorie sozialer Prozesse: auf den un-geplanten Interdependenzen zwischen planenden Individuen (s. o.).

„Zu den Hauptantrieben sozialer Prozesse gehören Spannungen und Kon-flikte im Zusammenhang mit der *Monopolisierung* durch eine Gruppe oder ge-gebenenfalls auch durch zwei rivalisierende Gruppen, von Mitteln der Befriedi-gung von sozialen Bedürfnissen anderer Gruppen, also von Machtmitteln“ (ELIAS 1986, S. 237, ‘Prozeß’ im Original mit ‘P.’ abgekürzt, Kursiv im Original). In diesem Zusammenhang spricht ELIAS auch von sozialen Ausscheidungs-kämpfen, die sich insofern von den biologischen Ausscheidungskämpfen der Evolution unterscheiden, als das diese nicht durch Gen- sondern durch Wis-sensinnovationen (respektive dem „Unvermögen zu solchen Neuerungen bei veränderter Lage“ [Ebd., S. 240]) geprägt sind. Aufgrund dieses Unterschiedes sind soziale Prozesse auch, wie bereits angesprochen, bipolar. Wichtiger ist je-doch hier zunächst noch einmal die Herausstellung der zentralen Stellung der

Macht bei ELIAS, gerade auch als Motor sozialer Prozesse. Hierauf soll im folgenden ausführlicher eingegangen werden.

### Machtbalancen

Macht bzw. Machtbalancen sind Schlüsselbegriffe der Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert ELIAS, was alleine schon durch deren Charakterisierung als „soziologische Machttheorie“ (ELIAS 1984, S. 69) deutlich wird. Zentral ist das Machtbalancenkonzept innerhalb dieser Theorie insofern, als es die Bedingtheiten und das Verhältnis von figurationaler Eingebundenheit und individuellem Handeln, von der relativen Autonomie der Figurationen und der relativen Autonomie der in diesen Figurationen eingebundenen Individuen beschreibt und charakterisiert. Wie ausgeführt ist genau dieser Aspekt, also die Überwindung des Denkens in den Kategorien von gesellschaftslosen Individuen einerseits und außerindividueller Gesamtheit andererseits<sup>13</sup>, das zentrale theoretische Thema von ELIAS. Diesem Denken setzt ELIAS einen Ansatz gegenüber, in dessen Mittelpunkt Relationen und Prozesse stehen. Das Machtbalancenkonzept, wie es im folgenden herausgearbeitet werden soll, stellt in diesem Zusammenhang den theoretische Kern seines Konzepts und all seiner darauf aufbauenden Überlegungen dar. Die wichtigsten zusammenfassenden Aussagen hierzu finden sich in ELIAS' Ausführungen über die von ihm konzipierten Spielmodelle. Wie er betont, handelt es sich bei diesen nicht um „theoretische Modelle im herkömmlichen Sinne des Wortes, sondern (um) *Lehrmodelle*“ (ELIAS 1970, S. 96, Kursiv im Original), die vor allem einführenden und veranschaulichenden Charakter haben<sup>14</sup>. Veranschaulicht und erläutert werden soll vor allem der relationale und prozessuale Charakter seines Machtbegriffs. Dabei ste-

---

<sup>13</sup> Bzw. von Überlegungen die, wenngleich nicht absolut, so doch primär von einem dieser beiden Pole her argumentieren.

<sup>14</sup> Auch aufgrund dessen bilden die Spielmodelle nicht eine Grundlage für die spätere Auswertung des Falles. Vor allem aber ist der Schwerpunkt der Auswertung ein anderer. Dieser ist, wie dargestellt, Problemsichtweisen, Zielsetzungen, Vorgehensweisen (und Verfahren) sowie Erfolgsbewertungen und -zurechnungen als figurational dominiert und in der Folge als figurational relativ zu charakterisieren. Darüber hinaus soll die lediglich (figurational) bedingte Steuerungsmöglichkeit der Akteure herausgestellt werden.

Abschließend sei an dieser Stelle bereits herausgestellt, daß die hier vorgestellten Spielmodelle von ELIAS nicht mit den in der Mikropolitik häufiger anzutreffenden Spiele-Konzepten (oder -Metaphern) gleichzusetzen sind, allen voran denjenigen von CROZIER & FRIEDBERG (1979). Hierauf wird zum Ende dieses Abschnitts noch kurz eingegangen.

hen zunächst einmal zwei Aspekte im Vordergrund. Zum einen die Darstellung und Erörterung einiger Grundformen von Machtkonstellationen. Zum zweiten und in der Hauptsache aber geht es um den Zusammenhang von intentionalem Handeln und nicht intentionalen Beziehungsprozessen sowie der damit zusammenhängenden Rolle von Macht bzw., wie es dann heißen wird, von Machtbalancen als dem konstituierenden und antreibenden Element und gleichermaßen als dem Ergebnis solcher Prozesse. Gerade diese beiden Aspekte treten infolge der von ELIAS in seinen Spielmodellen vorgenommene Vereinfachung realer gesellschaftlicher Beziehungen besonders deutlich und anschaulich hervor. Darüber hinaus zeichnen sich die von ELIAS in Zusammenhang mit seinem Machtbalancenkonzept gemachten Überlegungen besonders dadurch aus, daß sich ihre Aussagen auch auf relativ kurzfristige soziale Prozesse übertragen lassen. Auch deswegen sollen sie hier zunächst etwas ausführlicher behandelt werden. Im weiteren Verlauf der Ausführungen soll darauf aufbauend, sowie unter Einschluß der vorangegangenen Darstellungen von Figurationen und sozialen Prozessen, der Machtbegriff von ELIAS noch weitergehend spezifiziert werden.

Bei der folgenden Zusammenfassung der Spielmodelle sowie ihrer Interpretation durch ELIAS handelt es sich um eine leicht verkürzte Wiedergabe aus meiner unveröffentlichten Diplomarbeit (1992), in der ich mich mit den „Grundlagen und Aspekte(n) der Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert ELIAS“ auseinandergesetzt habe.

## SPIELMODELLE

### MODELL EINER UNNORMIERTEN VERFLECHTUNG

Der Hauptzweck dieses Modells einer unnormierten Verflechtung ist (wie bereits oben angesprochen) die Veranschaulichung des Begriffs der Macht als einem Beziehungsbegriff. Des weiteren soll aufgezeigt werden, daß jede noch so unregulierte Beziehung immer eine erklärbare Struktur hat.

In diesem Modell (Vgl. hierzu und im folgenden ELIAS 1970, S. 79 ff.) stellt ELIAS zwei kleine Stämme in einem weiten Urwaldgebiet vor, die in direkter Konkurrenz um sich verknappende Nahrungsmittel stehen. Einer der Stämme besteht aus überwiegend großen und kräftigen Männern und Frauen. Wegen einer hohen Säuglingssterblichkeit, gibt es viele alte und relativ wenig jüngere Menschen in diesem Stamm. Bei dem anderen Stamm ist das Verhältnis umgekehrt. Dort ist das Durchschnittsalter erheblich jünger, die Menschen sind kleiner, weniger kräftig, aber relativ schnellfüßig. Beiden Stämmen ist gemein, daß ihnen die Gründe für die Nahrungsverknappung unbekannt sind; was ihnen jedoch bewußt ist, sind der Hunger, die zunehmende Schwierigkeit der Nahrungsbeschaffung und die Bedrohung, die der jeweils andere Stamm somit für sie selbst darstellt. Der Verflechtungsprozeß, in den die beiden Stämme geraten, ist nun dergestalt, daß Mitglieder des Stammes mit den jungen und schnellfüßigen Männern und Frauen ihre Konkurrenten um die Nahrung nachts überfallen, den einen oder anderen töten, um sich dann schnell wieder zurückzuziehen, so daß die zwar kräftigeren, aber auch schwerfälligeren Mitglieder des angegriffenen Stammes ihnen nicht zu folgen vermögen. Diese rächen sich dadurch, daß sie die Frauen und Kinder des feindlichen Stammes töten, während sich deren Männer auf der Jagd befinden.

Anhand dieses sehr einfachen Beispiels soll folgendes verdeutlicht werden:

Die beiden Parteien sind abhängig voneinander in dem Sinne, als das das Vorgehen des einen Stammes das des anderen bestimmt und umgekehrt. „Die internen Arrangements der beiden Stämme werden in höherem oder geringerem Maße durch die Abhängigkeit voneinander bestimmt“ (Ebd., S. 80). Insofern haben sie eine Funktion füreinander, die „letzten Endes darauf (beruht), daß sie kraft ihrer Interdependenz einen Zwang aufeinander ausüben können“ (Ebd.).

Erklärungen für die Pläne, die Zielsetzungen und die Handlungen von Individuen oder von Gruppen von Individuen (in diesem Fall also der verfeindeten Stämme), lassen sich somit nicht finden, wenn man eben jene Pläne, Zielsetzungen und Handlungen, eben jener Individuen oder von Gruppen von Individuen „ganz für sich und unabhängig von dem anderen betrachtet; sie lassen sich nur finden, wenn man die Zwänge in Betracht zieht, die sie kraft ihrer Interdependenz, kraft ihrer bilateralen Funktion füreinander als Feinde aufeinander ausüben“ (Ebd.).

Solche Funktionen stehen freilich nicht für sich; es handelt sich hierbei immer (Institutionen eingeschlossen) um „Aspekte von Beziehungen zwischen Menschen – als Einzelne oder als Gruppen“ (Ebd., S. 81).

Die Funktion, die interdependente Menschen füreinander haben, ist nun der entscheidende Bezugspunkt für die zwischen ihnen bestehende Machtbalance. Die Machtchancen jeder Seite steigen und sinken mit der Funktion, die sie für die jeweils andere Seite haben; sie steigen und sinken in dem Maße, wie sich die Abhängigkeit der anderen Seite von der eigenen Seite erhöht oder vermindert.

Des weiteren handelt es sich bei dieser Verflechtung nicht um einen Zustand, sondern um einen Prozeß. Jede Absicht und Handlung einer Partei beruht nur auf der Abfolge der vorangegangenen Aktionen der beiden interdependenten Gruppen und ist demzufolge auch nur aus dieser zeit-räumlichen Verflechtung heraus zu verstehen und zu erklären.

Schließlich zeigt dieses Modell, daß die hier dargelegten und unten noch ausführlicher zu untersuchenden Beziehungsmuster sich selbst in einer menschlichen Verflechtung herausarbeiten lassen, in der die Akteure keinen gemeinsamen Set von Normen besitzen, in dem es nicht nur darum geht, die andere Seite einzelner Funktionen (und die mit ihnen verbundenen Machtchancen), sondern des Lebens zu berauben und in der das hauptsächlichste Machtmittel (neben

einer bescheidenen Schläue, einer gewissen Waffentechnik und natürlich der Verfügung über Nahrungsmittel) die physische Gewalt ist.

Das Nichtvorhandensein gemeinsamer Normen ist für die grundlegenden Interdependenzen (und den mit ihnen einhergehenden Machtbalancen) zwischen Menschen unerheblich. Kraft ihrer kann es in menschlichen Gesellschaften kein absolutes Chaos, keine völlige Strukturlosigkeit geben. Menschliches Zusammenleben hat somit immer eine der Erklärung zugängliche Gestalt.

...

#### MODELLE NORMIERTER VERFLECHTUNGEN

Diese Modelle normierter Verflechtungen sollen neben einer weiteren Verdeutlichung des Prozeßcharakters menschlicher Beziehungen vor allem einer Vertiefung der Betrachtung dienen, unter welchen Aspekten Machtbalancen zu beschreiben sind. Insbesondere soll betrachtet werden, inwieweit Verschiebungen der Machtbalancen Veränderungen in den entsprechenden Figuren nach sich ziehen.

Entsprechend der gewählten Spiele-Metapher besteht die vorgenommene Vereinfachung der realen gesellschaftlichen Beziehungen und ihrer Machtbalancen darin, daß in diesen Modellen zwei oder mehrere „Spieler“ agieren. Ihre Machtpotentiale werden entsprechend als „relative Spielstärke“ beschrieben.

Sowohl die von ELIAS vorgenommene Klassifizierung, als auch die Abfolge der Spiele werden an dieser Stelle weitestgehend übernommen (Vgl. hierzu und im folgenden ELIAS 1970, S. 83ff.).

Diese Abfolge zeichnet sich zum einen durch eine Zunahme der Komplexität durch erstens eine Erhöhung der Zahl der an den jeweiligen Spielen teilnehmenden Spieler sowie durch zweitens eine Erweiterung der Ebenen der Spiele aus. Zum weiteren wird in dieser Abfolge eine stetige Wandlung in Richtung sich verringernder Machtdifferenziale, ausgedrückt durch die Zunahme der relativen Spielstärke der vormals spielschwächeren Akteure, betrachtet.

#### *Zweipersonenspiele*

Für diese Spielvariante stellt ELIAS zwei Typen, 1a und 1b bezeichnet, vor. Sie unterscheiden sich dadurch, daß sich das Differential der Spielstärken der beiden Spieler beim zweiten Typ vermindert.

Zunächst jedoch zum ersten Typ -1a-. Hier wird davon ausgegangen, daß Spieler A Spieler B an Spielstärke weit überlegen ist. Hieraus ergeben sich nun zwei Konsequenzen.

Zum einen hat A ein hohes Maß an Kontrolle über B, daß heißt er kann B bis zu einem gewissen Grade in seinen Zügen beeinflussen oder gar ihn zu vielen Zügen zwingen. Vermittels der hohen Differenz der Spielstärken hat A also ein sehr großes Machtpotential gegenüber B. Diese Differenz kann freilich nicht unendlich groß sein, da es die Natur des Spiels ist, daß sich A mit seinen Zügen ebenso nach den Zügen von B richtet, wie das umgekehrt der Fall ist; es käme andernfalls überhaupt kein Spiel zustande. Beide Spieler haben also, um einen oben genannten Begriff noch einmal aufzufassen eine Funktion als Spieler füreinander und somit Macht übereinander.

Die Macht von A gegenüber B kann demnach genausowenig absolut sein, wie dies die Machtlosigkeit von B gegenüber A sein könnte. Dennoch: in diesem Beispiel sind die Möglichkeiten von A, seinem Gegenspieler ein bestimmtes Verhalten aufzuzwingen, sehr groß.

Die andere Konsequenz, die sich aus der hohen Überlegenheit des A ergibt ist, daß A nicht nur ein großes Maß an Kontrolle über die Spielzüge von B hat, sondern daß A auch ein großes Maß an Kontrolle über das Spiel als solches hat. Auch diese Kontrolle kann wiederum kein Absolutes sein; dennoch ist es A möglich, das Spiel in seinen gesamten Verlauf (übertragen gesprochen: den gesamten Beziehungsprozeß) weitestgehend zu steuern und somit auch das Ergebnis des Spiels zu bestimmen.

Die begriffliche Unterscheidung zwischen der Möglichkeit einerseits, die Spielzüge des Gegners zu beeinflussen und der Möglichkeit andererseits, Spielverlauf und Resultat zu bestimmen bedeutet allerdings nicht, daß man sich Spiel und Spieler unabhängig voneinander bestehend vorstellen kann. Es gibt kein Spiel ohne Spieler. Was hier vorgenommen wurde, ist also keine Trennung, sondern (wie bereits gesagt) eine Unterscheidung, die sich schon bei dem nächsten Spieltyp als sinnvoll erweisen wird.

Bei diesem Spieltyp -1b- wird nun von einer Verringerung des Differentials der Spielstärken von A und B ausgegangen, wobei es unerheblich ist, ob dies auf einer Abnahme der Spielstärke von A oder einer Zunahme der Spielstärke von B beruht. Die Folge hiervon ist in dem einen wie dem anderen Fall, daß sich parallel zu der Verminderung des Machtdifferentials auch die Möglichkeiten des A erheblich verringern, zum einen die Züge des Gegenspielers, vor allem aber den Spielverlauf als solchen zu beeinflussen.

Je geringer also das Machtdifferential zwischen den beiden beteiligten Spielern wird, um so geringer werden auch die Möglichkeiten, den Gegenspieler zu einem bestimmten Verhalten zu zwingen. Um so weniger ist somit einer der beiden Spieler in der Lage, den Spielverlauf allein von seinen Plänen abhängig zu machen. Je weniger das Spiel also von den Plänen und Zielsetzungen eines Einzelnen abhängig wird, um so „stärker ist umgekehrt der Gesamtplan und der einzelne Zug jedes der beiden Spieler von der sich wandelnden Spielfiguration, vom Spielprozeß, abhängig; um so mehr gewinnt das Spiel den Charakter eines sozialen Prozesses und verliert den Vollzug eines individuellen Plans; in um so höheren Maße resultiert, mit anderen Worten, aus der Verflechtung der Züge zweier einzelner Menschen ein Spielprozeß, *den keiner der beiden Spieler geplant hat*“ (Ebd., S. 85, Kursiv im Original).

Bereits an diesem recht einfachen Beispiel mit nur zwei Akteuren wird also deutlich, daß bei sich verringernden Machtdifferentials die relative Unabhängigkeit der Figuration gegenüber den diese Figuration bildenden Menschen in einem Maße zugenommen hat, daß ein Erklärungsversuch, der allein auf den persönlichen Plänen und Zielsetzungen der einzelnen Spieler aufbauen würde, völlig unzureichend und wirklichkeitsfern wäre.

Ebenso wird an diesem Beispiel deutlich, wie notwendig eine prozeßorientierte Betrachtung zum Verständnis menschlichen Handelns ist. Auch hier wäre es unsinnig zu unterstellen, daß das Verhalten der einzelnen Akteure allein von deren vom vorangegangenen Spielverlauf völlig unabhängigen Absichten geleitet würde.

Die grundlegende Interdependenz zwischen Menschen und die, insbesondere bei einer Verringerung des Machtdifferentials aus ihr resultierende relative Unabhängigkeit der von diesen Menschen gebildeten Figuration, bedeutet freilich nicht, daß der Spielverlauf von den Absichten und Aktionen der einzelnen Spieler nun nicht mehr abhängen würde, sondern allein noch einem wie immer gearteten „höheren Gesetz“, einer „Logik des Spiels“ bzw. einer „Logik der Figuration“<sup>15</sup> folgen würde. Das Spiel besteht allein aus dem Handeln der Akteure, aber diese handeln nicht unabhängig von dem zeit-räumlichen Verflechtungsprozeß, in den sie eingebunden sind. Entsprechend läßt sich ihr Handeln nur aus dem Spielverlauf heraus verstehen und erklären. Wie bereits in der Einführung zum Begriff der Figuration angesprochen, geht es hier also um den Grad und den Wandel der relativen Unabhängigkeit von Figurationen und den sie bildenden Menschen.

Die Figuration, wie ihre relative Unabhängigkeit, von der hier die Rede ist, ist dabei ebenso real, wie die sie bildenden Akteure und deren Unabhängigkeit. Eine Betrachtung, die sich allein auf die Figuration, unabhängig von den sie bildenden Individuen beschränkt, vermag dabei ebensowenig die Realität zu erklären, wie eine Betrachtung, die sich nur an den Plänen und Zielsetzungen von vergangenheitslosen und außerhalb jeder Figuration stehenden Individuen orientiert.

Auch das wird an diesem einfachen Modell bereits deutlich.

---

<sup>15</sup> Obgleich sich solche „Logiken“ als Konsequenz der relativen Autonomie von Figurationen bzw. von sozialen Prozessen durchaus aufzeigen lassen. Hierauf baut auch der ELIASSche Rationalitätsbegriff auf, von dem unten noch die Rede sein wird. Worauf hier jedoch abgezielt werden soll ist, daß dadurch ein bestimmter Beziehungsprozeß in seinem Ablauf nicht notwendigerweise determiniert wird.



### *Vielpersonenspiele auf einer Ebene*

Stärker noch als dies bei nur zwei Akteuren naturgemäß der Fall sein kann, geht es nun bei der Betrachtung mehrerer Akteure vor allem um sich wandelnde Figurationen und Figurationsmuster.

Zunächst jedoch wieder zu den einzelnen Spieltypen selbst. Vergleichbar dem Typ 1a wird auch bei dem hier als erstes behandelten Typ -2a- eine sehr ungleiche, unelastische und stabile Machtverteilung angenommen. Der Unterschied in der Konstruktion besteht lediglich darin, daß der Spieler A nun nicht gegen einen, sondern gegen mehrere Spieler B, C, D usw. spielt, denen A an Spielstärke jeweils weit überlegen ist. Da weiterhin angenommen wird, daß Spieler A gegen jeden seiner Gegenspieler getrennt antritt, es also keinerlei Absprachen zwischen B, C, D usw. gibt, läßt sich diese Variante im Grunde als eine Serie von Zweipersonenspielen des Typs 1a begreifen, die unabhängig voneinander ablaufen. Der einzige Unterschied, der sich somit auf die Entwicklung der einzelnen Spiele und deren Machtbalance auswirkt ist, daß ein einzelner Spieler, so überlegen er auch im Einzelfall sein mag, immer nur eine begrenzte Anzahl an unabhängig voneinander laufenden Spielen spielen kann. Wird diese Spanne überschritten, so sinken wiederum seine Möglichkeiten seine Gegenspieler und die jeweiligen Spielverläufe zu beherrschen.

Der folgende Spieltyp -2b- unterscheidet sich von seinem Vorgänger nun dadurch, daß Spieler A ein einzelnes Spiel gegen eine Gruppe von mehreren Spielern gleichzeitig spielt, wobei jeder dieser Spieler dieser Gruppe für sich betrachtet A an Spielstärke unterlegen sei.

Hier tauchen nun zum ersten Mal multipolare Machtbalancen auf, nämlich zum einen zwischen dem Spieler A und der Gruppe, die ihm gegenübersteht, zum anderen innerhalb der Gruppe selbst. In diesem, noch recht einfachen Modell lassen sich nun erst einmal zwei grobe Fallunterscheidungen vornehmen. Im ersten Fall sei angenommen, daß innerhalb der Gruppe der Gegenspieler von A keine Spannungen auftreten, also eine relative Harmonie herrsche. Es ist nun unmittelbar einsichtig, daß sich in diesem Fall, verglichen mit dem Spieltyp 1a „die Eindeutigkeit der Kontrolle und der Planung des Spiels und damit auch die Eindeutigkeit der Voraussage über den Verlauf des Spiels verringert. Gruppenbildung spielschwächerer Spieler ohne starke innere Spannungen ist selbst ein Machtfaktor zu ihren Gunsten. Umgekehrt bildet die Gruppenbildung spielschwächerer Spieler mit starken Spannungen innerhalb der Gruppe einen Machtfaktor zugunsten ihres Gegenspielers“ (Ebd., S. 86). Dies wäre der zweite der beiden, oben benannten Fälle. Folgerichtig erhöhen sich in diesem Fall die Möglichkeiten des A, trotz und gerade wegen der Gruppenbildung auf der Gegenseite, deren Spielzüge und den Gesamtverlauf des Spiels zu kontrollieren.

Im nächsten Spieltyp -2c- sei nun angenommen, daß sich die Überlegenheit von A gegenüber seinen Gegenspielern B, C, D, usw. in einem multipolaren Spiel verringere. Damit verändern sich die Kontrollchancen von A über Spielzüge und Spielverlauf analog zu denen in Spiel -1b-, vorausgesetzt es herrschen keine großen Spannungen innerhalb der Gruppe seiner Gegenspieler.

Im letzten der auf dieser Ebene betrachteten Spieltypen -2d- spielen nun zwei Gruppen (A, B, C, D usw. und U, V, W, X, usw.) mit annähernd gleicher Spielstärke gegeneinander. In einem derartigen Spiel hat nun keine der beiden Parteien noch einen starken Einfluß auf die Züge der Gegenseite oder gar auf den Verlauf des Spiels als solchem. „Der Spielprozeß ist in diesem Fall weder von einem einzelnen Spieler noch von einer der zwei Gruppen allein bestimmbar. Die Verflechtung der Spielzüge jedes einzelnen Spielers und jeder Gruppe von Spielern – Zug um Zug – mit denen der einzelnen Gegenspieler und denen der Gegengruppe vollzieht sich in einer gewissen Ordnung, die sich bestimmen und erklären läßt“ (Ebd., S. 87). Um diese Ordnung erkennen und erklären zu können, ist es freilich notwendig, das Spezifische dieser Ordnung herauszustellen, nämlich daß es sich hierbei um eine Verflechtungs- oder Figurationsordnung handelt, „innerhalb derer kein Akt der einen Seite allein als Akt dieser einen Seite zu erklären ist, sondern allein als Fortsetzung der vorangehenden Verflechtung und der erwarteten zukünftigen Verflechtung von Akten beider Seiten“ (Ebd.). Dieser Spieltyp ist nun der Ausgangspunkt für die letzten beiden hier betrachteten Modelle.

## *Vielpersonenspiele auf mehreren Ebenen*

An dieser Stelle sei nun angenommen, daß sich die Zahl der teilnehmenden Spieler auf beiden Seiten beständig erhöhe. Es soll hierbei nicht der Frage nachgegangen werden, unter welchen Umständen dies geschieht oder inwieweit diese Annahme der ständigen Erweiterung des Spielerkreises ein in der Realität zu beobachtendes Phänomen sei. Entscheidend ist hier lediglich, daß infolge einer sich immer weiter erhöhenden Spielerzahl auch der Druck auf die beteiligten Spieler wächst, ihre Beziehung zueinander und die Organisation zu verändern. Für den einzelnen Spieler dauert es immer länger, bis er am Zug ist. Er verliert nicht nur die Orientierung über den Spielverlauf, sondern auch über die sich wandelnde Spielfiguration. Beides jedoch sind die Grundlagen, um überhaupt nur den folgenden Spielzug angemessen planen zu können. Parallel zu der immer größer werdenden Notwendigkeit eines Orientierungsrahmens über das den Spieler einbindende Beziehungsgeflecht, wächst, aufgrund der Begrenztheit der menschlichen Wahrnehmungsfähigkeiten auch die Unmöglichkeit eben dieser Orientierung.

Wie bereits im Spiel 1b bekommt der Spielverlauf eine Eigendynamik, innerhalb deren die Züge des einzelnen Spielers immer mehr von dem Spielprozeß und immer weniger allein von seinen eigenen Plänen und Absichten abhängen. Während jedoch im Spiel 1b ein sich verringeres Machtdifferential zwischen den (dort nur zwei) Akteuren für diese Verselbstständigung des Spielprozesses ausschlaggebend ist, so ist es hier das für den einzelnen Spieler nicht mehr zu überblickende und zu durchschauende Interdependenzgeflecht.

Hinzu kommt noch ein weiterer wichtiger Aspekt, denn „mit dem Wachstum der Spieleranzahl wird der Spielverlauf nicht nur für den einzelnen Spieler undurchschaubarer und unkontrollierbarer, sondern es wird allmählich auch für den Einzelnen klarer, daß er es nicht durchschauen und kontrollieren kann. Sowohl die Spielfiguration selbst wie das Bild des einzelnen Spielers von der Spielfiguration, die Art, wie er den Spielverlauf erfährt, wandeln sich zusammen in einer spezifischen Richtung. Sie wandeln sich in funktionaler Interdependenz als zwei unablässbare Dimensionen des gleichen Prozesses. Man kann sie getrennt betrachten, aber nicht *a/s* getrennt betrachten“ (Ebd., S. 88, Kursiv im Original).

...

Die sich verringenden Möglichkeiten der Spieler, das Spiel noch in ihrem Sinne positiv zu gestalten, üben nun einen steigenden Druck auf die Beteiligten aus, sich umzuorganisieren; „und zwar ist es ein Druck in einer spezifischen Richtung. Sie läßt mehrere Möglichkeiten offen“ (Ebd., S. 88f.).

Zum einen kann es zu einer Integration der Spielergruppe, hin zu einer Figuration von höherer Komplexität kommen und zum anderen besteht die Möglichkeit der Desintegration. In diesem Fall, der allerdings im folgenden nicht weiter vertieft werden soll, kann es auf der einen Seite zu einer völligen Zersplitterung kommen, in deren Verlauf am Ende viele kleine Gruppen gänzlich unabhängig voneinander ihr Spiel spielen. Zum anderen können diese Splittergruppen aber auch, bei einer relativen Unabhängigkeit voneinander, noch alle zusammen bei einem Spiel um bestimmte, zentrale Chancen interdependent bleiben.

...

Im weiteren sollen nun jedoch zwei Spielmodelle untersucht werden, bei denen eine Integration durch eine Verlagerung von Funktionen auf zwei Ebenen stattgefunden hat. Diese Verwandlung in eine zweistöckige Spielfiguration ändert zwar nichts an der grundsätzlichen Interdependenz aller Spieler, aber „sie spielen nicht mehr alle direkt miteinander. Diese Funktion wird übernommen von speziellen Funktionären der Spielkoordination – Repräsentanten, Abgeordneten, Führern, Regierungen, Fürstenhöfen, Monopoleliten usw. -; sie formen miteinander eine zweite, kleinere Gruppe, die sich sozusagen im zweiten Stock befindet. Sie sind die Individuen, die direkt mit- und gegeneinander spielen, aber sie sind zugleich in der einen oder anderen Form an die Masse der Spieler gebunden, die nun das erste Stockwerk bilden“ (Ebd., S. 89). In den beiden folgenden Modellen werden nun zwei unterschiedliche Formen von gegenseitigen Abhängigkeiten und Machtchancen zwischen diesen beiden Stockwerken betrachtet.

Bei all diesen und den folgenden Darstellungen stellt die Beschränkung auf zwei Ebenen natürlich nur die unterste Komplexitätsstufe dar.

### *Zweistöckiges Spielmodell: Oligarchischer Typ*

In dem ersten Fall -3a- wird zunächst wieder einmal von einer sehr ungleichmäßigen Machtverteilung ausgegangen. „Nur die Spieler im zweiten Stock haben direkten und aktiven Anteil am Verlauf des Spiels. Sie haben das Monopol des Spielzugangs“ (Ebd., S. 90). Dennoch befindet sich jeder einzelne Spieler, so hoch seine Spielstärke, so herausgehoben seine Position selbst innerhalb dieses spielleitenden Stockwerkes auch immer sein mag, in eine Figuration von weit höherer Komplexität eingebunden, als dies beispielsweise in dem Modell 2b oder gar in dem Modell 1a der Fall ist. Dementsprechend geringer sind auch seine Möglichkeiten, andere Spieler oder den Spielverlauf als solchen bestimmen zu können. Er muß „seine Spielzüge zugleich *aus* und *in* einem Netzwerk interdependenter Spieler (machen), in dem es Bündnisse und Gegnerschaften, Kooperation und Rivalität auf verschiedenen Stockwerken gibt. Man kann in einem zweistöckigen Spiel mindestens bereits drei, wenn nicht vier verschiedene Machtbalancen unterscheiden, die wie Räder eines Räderwerks ineinandergreifen, und dabei können die Gegner der einen Ebene Verbündete auf einer anderen sein“ (Ebd., S. 91, Kursiv im Original). Konkret lassen sich Machtbalancen in dem oberen, in dem unterem und zwischen den beiden Spielerkreisen unterscheiden; hinzu kommen dann noch die Machtbalancen innerhalb jeder dieser Gruppen. Allein die Vielzahl und Vielfältigkeit dieser Machtkonstellationen bewirken, daß trotz eines starken und stabilen Machtgefälles zugunsten des oberen Stockwerkes, die Spieler in eben diesem Stockwerk auch nicht annähernd die gleichen Möglichkeiten haben, Spielzüge und Spielverlauf in einer Weise zu bestimmen, wie dies der Spieler A in dem Spiel 1a vermag. „Es ist nicht unwichtig, diesen Unterschied noch einmal zu betonen, denn in geschichtlichen Darstellungen, die sich ja in vielen Fällen allein mit dem kleinen Spielerkreis auf den höchsten Ebenen vielstöckiger Gesellschaften beschäftigen, erklärt man die Akte der betreffenden Spieler oft genug, als ob sie die Züge des Spielers A im Modell 1a wären“ (Ebd., S. 92).

In einer Figuration wie der hier beschriebenen jedoch, gibt es genügend denkbare Konstellationen der verschiedenen Machtbalancen, die die Kontrollchancen selbst des stärksten Spielers -A- auf der oberen Spielebene erheblich einschränken. So kann beispielsweise sein Aktionsspielraum dadurch beschränkt sein, daß die Gesamtbalance des Spiels es erlaubt, daß sich eine starke Koalition von Spielern des oberen Stockwerkes (möglicherweise zusätzlich unterstützt von dem unteren Stockwerk) gegen ihn zu stellen vermag. In einem solchen Falle vermindern sich entsprechend die Chancen des Spielers A (aller Spielstärke zum Trotz), die übrigen Spieler durch seine Strategie zu zwingen, allein diejenigen Spielzüge zu machen, die er für richtig hält, während umgekehrt die Chancen der restlichen Spieler steigen, ihren Einfluß auf das Spielgeschehen geltend zu machen.

Auf der anderen Seite wäre auch eine Konstellation denkbar, in der sich etwa gleich starke, rivalisierende Spielergruppen des oberen Stockwerkes die Waage hielten, ohne daß eine der Gruppen in der Lage wäre entscheidend zu siegen. In einer solchen Situation wiederum hätte ein einzelner Spieler A der oberen Ebene, so er keiner dieser miteinander ringenden Gruppierungen selbst angehört, „eine sehr große Chance, diese rivalisierenden Gruppen und mit ihrer Hilfe den Spielverlauf zu steuern, solange er es mit größter Umsicht und größtem Verständnis für die Eigentümlichkeiten dieser komplizierten Figuration tut. Seine Spielstärke beruht in diesem Falle auf der Einsicht und dem Geschick, mit dem er die durch die Konstellation der Machtgewichte dargebotenen Chancen zu ergreifen und seiner Strategie zugrunde zu legen zu vermag. Ohne A verstärkt sich angesichts der Rivalität der Gruppen im oberen Stockwerk die Spielstärke der unteren Gruppen“ (Ebd., S. 92). Dies ist ohne Zweifel ein Faktor, der zusätzlich zu der Stärke des Spielers A in einer derartigen Machtkonstellation beiträgt

...

### *Zweistöckiges Spielmodell: Vereinfachter Demokratisierungstyp*

In diesem letzten Modell -3b- nun sei der Fall betrachtet, daß die Stärke der Spieler des unteren Stockwerkes langsam aber beständig zunehme und sich somit das Machtdifferential zwischen den beiden Spielergruppen kontinuierlich verringere. Die Machtbalance zwischen den beiden Ebenen wird infolgedessen „labiler und elastischer. Sie neigt in höherem Maße zu Fluktuationen in der einen oder andern Richtung“ (Ebd., S. 93).

Im Modell 3a ist der Einfluß der unteren Gruppen, unter anderem aufgrund fehlender Organisation (und fehlender Möglichkeit der Organisation) noch eher indirekt und latent. „Zu den manifesten Zeichen ihrer latenten Stärke gehören die niemals endende Wachsamkeit der Spieler des höheren Stockwerks und das dichte Netz der Maßnahmen, die dazu dienen, sie unter Kontrolle zu halten, und die sich oft verschärfen, wenn ihre potentielle Stärke wächst“ (Ebd.). Im übrigen aber betrachten die Spieler des oberen Stockwerkes bei der gegebenen, ungleichen Machtverteilung zu ihren Gunsten, die Spieler des unteren Stockwerkes als für ihre Spielsituation irrelevant und in der Tat gehen die für sie wesentlichen (obgleich eben nicht alle) Interdependenzzwänge ja auch von den Machtbalancen innerhalb ihrer eigenen Gruppe aus.

In dem Moment nun, da sich die Machtdifferentiale zwischen den Ebenen verringern und sich infolgedessen ihre Abhängigkeiten voneinander erhöhen, werden sie auch für alle Beteiligten sichtbar und unmittelbarer. Sie treten damit auch verstärkt in das Bewußtsein der Spieler. Je weiter nun diese Verringerung der Machtdifferentiale fortschreitet, desto mehr verändern sich schließlich „die Funktion und der Charakter der Spieler des oberen Stockwerks“ (Ebd.). Haben im Modell 3a die Spieler der ersten Ebene noch wenig mehr als die Funktion eines frei verfügbaren, persönlichen Eigentums der oberen Ebene, so kehrt sich mit der Verlagerung der Machtgewichte dieser Sachverhalt um. „Mehr und mehr erscheint es allen Beteiligten so, als ob die Spieler des oberen Stockwerks für die des unteren Stockwerks da seien. Allmählich werden die ersteren in der Tat offener und unzweideutiger Funktionäre, Wortführer, Repräsentanten der einen oder der anderen Gruppe der unteren Ebene. ... Die Strategie jedes Einzelnen von ihnen in seinen Beziehungen zu den Gruppen des unteren Stocks, die er repräsentiert, wird nun zu einem ebenso wichtigen Aspekt seines Spiels wie seine Strategie in Beziehung zu anderen Spielern auf dem oberen Stockwerk“ (Ebd., S. 93f.). Neben dem bei dieser erhöhten Komplexität erforderlichen immer höherem Maß an Zurückhaltung ([an dieser Stelle] sei .. auf die Theorie vom Zusammenhang der Soziogenese von Figurationen und der Psychogenese der in diesen Figurationen eingebundenen Individuen verwiesen, bzw. auch auf die damit zusammenhängende Theorie vom zunehmenden gesellschaftlichen Zwang zum Selbstzwang in zunehmend komplexeren Gesellschaftsformen [Vgl. ELIAS 1976 I und 1976 II]) wird die Strategie des Spielers der oberen Ebene nun immer weniger von seinen eigenen Plänen bestimmt. „Die Spieler des oberen Stocks, z. B. Parteioligarchen, können in zunehmenden Maße ihre speziellen Spielpositionen nur noch als Mitglieder von mehr oder weniger organisierten Spielergruppen ausführen“ (Ebd., S. 94). Zwar besteht weiterhin die Möglichkeit, daß in einem solchen Machtangleichungsprozeß wiederum Figurationen entstehen, die es einzelnen Spielern oder Gruppen von Spielern ermöglichen, zwischen interdependenten aber rivalisierenden Gruppen (nun beider Ebenen) eine solche Machtbalance zu halten, daß die so gewonnene Position ihnen eine größere Machtfülle sichert als allen anderen Spielern oder Gruppen von Spielern. Dies ist vor allem in Krisenzeiten und Notlagen ein nicht unwahrscheinliches Szenario. Dennoch ist diese Machtkonstellation unter den dargelegten Rahmenbedingungen, die auf einen allseitigen Abbau von Machtdifferentialen hinwirken, höchst instabil und läßt sich nur sehr schwer über einen längeren Zeitraum hin aufrechterhalten. Schließlich muß ein Spieler in einer solch herausgehobenen Position in diesem Modell einer weit höheren Interdependenzverflechtung Rechnung tragen, als ein Spieler in einer ähnlichen Position in dem Modell 3a. Dieser kann sich in seiner Strategie nicht nur im wesentlichen auf die Machtverhältnisse innerhalb des vergleichsweise recht kleinen, oberen Spielerzirkels konzentrieren, seine zentrale Position wird auch dadurch zusätzlich gefestigt, als daß eine solche zentrale Position für die konkurrierenden Gruppen auch vorteilhaft ist, weil sie verhindert, daß sich diese Gruppen in ihrer Spannungsbalance bewegungsunfähig eingefroren finden und damit von den Gruppen des unteren Stockwerks in ihrer Macht gefährdet werden können.

Während es also unter den Bedingungen des Modells 3a noch so erscheinen mag, daß es einem einzelnen Spieler unter gewissen Voraussetzungen durchaus möglich ist den Spielverlauf zu kontrollieren und zu steuern, so wird bei einer Verringerung der Machtdifferentiale nun offenbar, wie wenig sich der Spielverlauf von den Plänen und Absichten einzelner Spieler bestimmen läßt und wie sehr, im Gegenteil, die Pläne der einzelnen Akteure immer mehr von dem Spielprozeß her geleitet sind.

Schließlich wandeln sich unter den veränderten Machtkonstellationen auch die Vorstellungen der Spieler über das Spiel als solches. Anstatt den Verlauf des Spiels „allein auf einzelne Spielzüge einzelner Menschen zurückzuführen, wächst unter ihnen langsam die Tendenz, unpersönlichere Begriffe zur gedanklichen Bewältigung ihrer Spielerfahrung zu entwickeln, die der relativen Autonomie des Spielprozesses gegenüber den Absichten der einzelnen Spieler in hö-

herem Maße Rechnung tragen. Aber dieses Ausarbeiten von kommunizierbaren Denkmitteln<sup>16</sup>, die dem zunehmenden Bewußtsein des zunächst für den Spieler selbst unkontrollierbaren Charakter des Spielverlaufs entsprechen, ist ein langsamer und mühsamer Prozeß“ (Ebd., S. 95). Immer wieder pendeln so die im Laufe eines solchen Prozesses gefundenen Metaphern zwischen den gleichermaßen irreführenden Vorstellungen hin und her, daß sich einerseits der Spielverlauf auf die Aktionen einzelner Spieler reduzieren ließe oder das andererseits der Spielverlauf aufgrund seiner Unkontrollierbarkeit eine Art von „Überperson“ darstelle, weit entfernt von jeglichem individuellen Einfluß. Um diesen scheinbaren Widerspruch überwinden zu können, ist jedoch ein gewisses Maß an Distanzierung von den unmittelbaren Empfindungen als beteiligter Spieler notwendig. Nur dann ist es möglich den Spielverlauf sowohl im Falle seiner relativen Kontrollierbarkeit, wie auch in dem seiner relativen Unkontrollierbarkeit als das Ergebnis eines Prozesses von individuellen Spielzügen interdependenter Spieler zu begreifen und durch die Analyse der Machtbalancen und der der Verflechtung der Spieler immanenten Spannungen und Konflikte einem Verständnis näherzubringen.

Dies zu leisten ist die Aufgabe einer Theorie der Figurationen.

Im Anschluß an diese Spielmodelle sollen noch einmal die wichtigsten Aspekte des ELIASSchen Machtbegriffs herausgestellt werden. Dabei geht es auch darum einige implizit gebliebene Charakteristika aufzuzeigen. Wie mehrfach betont sieht ELIAS in „wechselnde(n) Machtbalancen .. eine allgegenwärtige Eigentümlichkeit aller menschlicher Beziehungen“ (ELIAS 1984, S. 69), also unabhängig davon, ob sie intentional hergestellt oder unbeabsichtigt zustande gekommen sind. Macht ist weiterhin zentraler Antrieb sozialer Prozesse. Graphisch vereinfacht läßt sich die Argumentation von ELIAS, die diese zentrale Stellung der Macht innerhalb des Figurationskonzeptes begründet, wie folgt darstellen:

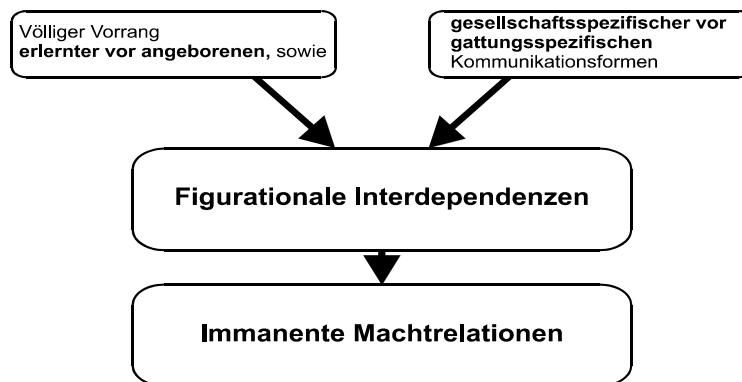


Abbildung 2: Herleitung und Stellung von Machtrelationen bei ELIAS

Im Mittelpunkt der Betrachtungen von ELIAS stehen folglich durch Macht geprägte Relationen von Individuen und die durch sie gebildeten Figurationen. Entsprechend ist sein Machtbegriff auch kein Substanz-, sondern ein Relationsbegriff, der die Qualität von Beziehungen charakterisiert. Von daher spricht

<sup>16</sup> Eine, wie ich finde, gute Beschreibung für das Anliegen auch dieser Arbeit.

ELIAS auch bevorzugt von „Machtbalancen“. Das Suffix „Balance“ soll in diesem Zusammenhang nicht signalisieren, daß Machtbeziehungen vorwiegend ausgeglichen wären, sondern zum einen, „daß alle Machtbalancen, wie alle Beziehungen, mindestens bipolare und meistens multipolare Phänomene sind“ (ELIAS 1970, S. 77), ohne daß es dabei (und eben deswegen) ein Absolutes gäbe und daß es sich zum zweiten um prozessuale und durchaus wandelbare Beziehungen handelt. Entsprechend geht der Begriff der Machtbalance bei ELIAS einher mit ergänzenden Begriffspaaren wie beispielsweise gleichmäßig/ungleichmäßig, elastisch/unelastisch oder stabil/instabil.

Indem der Machtbegriff die Qualität von Beziehungen beschreibt, ist er spezifischer als der Begriff der Interdependenz. Er stellt einen Maßstab dar, anhand dessen Interdependenzen miteinander verglichen, gegeneinander differenziert, abgeschätzt und bewertet werden können (Vgl. hierzu und im folgenden auch BOGNER 1989, S. 36ff.).

Der Machtbegriff ist darüber hinaus im Rahmen des ELIASSchen Ansatzes auf die unintentionalen Figurationsmuster, die intentional handelnde Individuen miteinander bilden, bezogen. Er zielt damit auch auf das Problem, wie diese Individuen ihr intentionales Handeln an den unintentionalen Figurationsmustern, in die sie eingebunden sind, ausrichten und gleichzeitig versuchen diese Figurationsmuster sowie den Verlauf der sozialen Prozesse durch ihr Handeln zu beeinflussen und zu gestalten. *Der Grad in dem ihnen dies möglich oder nicht möglich ist, bezeichnet ihre Machtchancen gegenüber den anderen in diesen Figurationen eingebundenen Individuen.* In diesem Sinne stellt Macht das gleichermaßen verbindende wie auch antreibende Element zwischen der figurationalen Ebene und der individuellen Handlungsebene dar; zwischen den figurationalen und den individuellen Potentials<sup>17</sup>. Wie bei der Darstellung des Konzepts der sozialen Prozesse bereits angesprochen, spielt in diesem Zusammenhang die Monopolisierung von Machtchancen eine zentrale Rolle. Ziel einer solchen Monopolisierung ist entsprechend, die eigenen Abhängigkeiten gegenüber anderen Akteuren (oder Gruppen von Akteuren) in bestimmten Dimensio-

---

<sup>17</sup> Wie unten noch ausgeführt wird ist der Machtbegriff bei ELIAS primär in der Dimension des Potentials angesiedelt.

nen zu verringern und in der Folge die Chancen, bestimmte Figurationen und soziale Prozesse mit den eigenen Intentionen in Übereinstimmung zu bringen zu erhöhen.

Zentral für das Aufkommen und die Qualität von Machtbalancen innerhalb sozialer Beziehungen ist die *Funktion* der in diesen Beziehungen eingebundenen Akteure (oder Akteursgruppen) *füreinander*. Solche Funktionen begründen ein spezifisches Interdependenzgeflecht dahingehend, daß eigene (respektive im Falle von Gruppen: interne) Arrangements in bestimmtem Grade durch eine gegenseitige Abhängigkeit voneinander bestimmt werden. Diese Funktionen können sowohl positiv als auch negativ bewertet, bewußt oder weniger bewußt, im Extremfall (s. o.) sogar völlig unbewußt sein. In dem Maße jedenfalls, in dem A eine größere Funktion für B hat, somit B's Angewiesenheit auf A entsprechend höher ist, hat A „größere Machtchancen und kann dementsprechend den anderen in höherem Maße steuern, die Funktionen des anderen herabmindern oder ihn gar seiner Funktionen berauben“ (Ebd., S. 82). Die letzte Möglichkeit bedeutet in diesem Falle gleichzeitig das Ende der Interdependenzbeziehung. Darauf wird gleich noch kurz einzugehen sein. Weiterhin macht das Zitat auch noch einmal deutlich, daß die Konsequenz von Machtdifferentialen in einer erhöhten, respektive verminderten Steuerungsmöglichkeit des Gegenübers (in diesem Beispiel nur eines) liegt und, im Falle einer weiter steigenden Machtdifferenz, auch in einer erhöhten bzw. verminderten Steuerungsmöglichkeit des Beziehungsprozesses. Auch dies haben die Spielmodelle deutlich gemacht. ELIAS will dabei seinen Funktionsbegriff abgesetzt wissen gegenüber einer Verwendung dieses Wortes, die „unter Funktion Aufgaben eines Teiles versteht, die gut für das Ganze sind, weil sie zur Aufrechterhaltung und Integrität eines bestehenden Gesellschaftssystems beitragen. Menschliche Betätigungen, die das nicht tun oder zu tun scheinen, werden dementsprechend als 'dysfunktional' gebrandmarkt“ (Ebd., S. 81). Im Gegensatz dazu betont ELIAS, „das auch der Begriff der Funktion, wie der der Macht als *Beziehungsbegriff* verstanden werden muß. Von gesellschaftlichen Funktionen kann man nur reden, wenn man es mit mehr oder weniger zwingenden Interdependenzen zu tun hat. ... Die Schwierigkeit im Gebrauch des gegenwärtigen Funktionsbegriffes beruht eben darauf, daß er die Interdependenz, die Reziprozität aller Funktionen im Dunkeln

läßt. Man kann die Funktion von A für B nicht verstehen, ohne die Funktion von B für A in Rechnung zu stellen. Das ist gemeint, wenn man sagt, der Funktionsbegriff ist ein Relationsbegriff“ (Ebd., Kursiv im Original)<sup>18</sup>. Entsprechend hat selbst bei stärksten Machtdifferenzen, um beispielsweise das „klassische“ HEGELSche Herr-Knecht-Verhältnis heranzuziehen, der Knecht Macht über den Herrn, solange er eine Funktion (eben als Knecht) für diesen hat<sup>19</sup>. Genauso hat, um ein anderes Beispiel heranzuziehen, „auch das Baby vom ersten Tage seines Lebens an Macht über die Eltern .. und nicht nur die Eltern über das Baby – es hat Macht über sie, solange es für sie in irgendeinem Sinne einen Wert besitzt. Wenn das nicht der Fall ist, verliert es die Macht – die Eltern können ihr Kind aussetzen, wenn es zu viel schreit“ (Ebd., S. 77). Besonders das letzte Beispiel macht auch noch einmal den „*polymorphen Charakter der Machtquellen*“ (Ebd., S. 97, Kursiv im Original) deutlich. Es macht weiterhin deutlich, daß in dem Fall, in dem die Eltern ihr Kind aussetzen oder töten, also seiner Funktion für sie berauben würden, keine absolute Machtdifferenz entstehen würde, sondern vielmehr die Interdependenzbeziehung beendet wäre<sup>20</sup>.

Ein weiterer Punkt der in diesem Zusammenhang deutlich wird, ist der, daß der ELIASSche Machtbegriff nicht von einem Nullsummenkonzept der Macht ausgeht: die gegenseitigen Funktionen respektive die Abhängigkeiten lassen sich auf allen Seiten vermehren oder vermindern.

Außerdem stellt ELIAS heraus, daß sein Machtbegriff keine symbolisch regulierten Beziehungen (also beispielsweise durch Werte und Normen) voraussetzt, wie das Beispiel der unnormierten Verflechtung vor Augen führt. Entsprechendes gilt für sein Figurationskonzept als solches. „Die Tatsache, daß menschliche Beziehungen absolut unnormiert und unreguliert sind, bedeutet in keiner Weise, daß sie auch unstrukturiert sind. Es ist eines der fundamentalen

---

<sup>18</sup> Von daher ist der Funktionsbegriff bei ELIAS dem in der Mathematik verwendeten recht ähnlich.

<sup>19</sup> Gleichzeitig wird an diesem Beispiel auch deutlich, daß der Knecht, ELIAS zufolge (und im Gegensatz zu HEGEL) aufgrund seiner sehr geringen Machtchancen gegenüber dem Herrn natürlich keine Chance hat den Beziehungsprozeß zu steuern oder das Figurationsmuster zu ändern.

<sup>20</sup> Dies gilt freilich nur für die isolierte Betrachtung von Eltern und Kind, die in diesem Fall weitere Einfluß nehmende Akteure als nicht vorhanden betrachtet; eine Konstellation, die jedoch in diesem wie im allgemeinen Falle eine ausgesprochen seltene Ausnahme darstellen würde.



Mißverständnisse menschlicher Beziehungen, sich vorzustellen, daß ihre Strukturiertheit, ihr Charakter als eine Ordnung spezifischer Art, ihrer Normiertheit entspränge“ (Ebd., S. 78).

Abschließend läßt sich sagen, daß der Machtbegriff bei ELIAS primär in der Dimension des Potentials angesiedelt ist. Dabei ist Macht zunächst einmal eine strukturelle Eigenschaft sozialer Beziehungen, zwischen denen eine funktionale Interdependenz<sup>21</sup> besteht. Der Machtbegriff ist darüber hinaus streng relational und prozessual. Das individuelle Potential (und hierauf aufbauend die individuelle Performanz) handelnder Akteure ergibt sich entsprechend zunächst einmal aus dem strukturellen Potential – also auch aus der eigenen Funktion für andere Akteure – (Machtquellen) und darauf aufbauend (erst) aus den Möglichkeiten und individuellen Fähigkeiten (Machtmittel<sup>22</sup>) diese Machtquellen zur Beeinflussung und Gestaltung des sozialen Beziehungsprozesses umsetzen zu können. An diesen zentralen Punkt soll gleich noch angeknüpft werden.

### Zwischenbilanz

In seinen oben vorgestellten Spielmodellen verdeutlicht ELIAS seine grundsätzlichen Überlegungen über „eine der zentralen und vielleicht sogar die zentrale Frage der Soziologie“, die Frage „in welcher Weise und warum Menschen aneinander gebunden sind und derart miteinander spezifische dynamische Figurationen bilden ... . Man kann einer Antwort auf diese Frage nur dann auf die

---

<sup>21</sup> Was, nach ELIASchem Verständnis, eine Tautologie wäre, da Interdependenzen (und damit auch Machtrelationen) zwischen Menschen gerade auf ihrer gegenseitigen Funktion füreinander, ob den Beteiligten bewußt oder nicht bewußt, beruhen. Nachdem auf diesen Aspekt hiermit noch einmal hingewiesen wurde, soll im weiteren nur noch von „Interdependenzen“ die Rede sein.

<sup>22</sup> Die Unterscheidung von „Machtquellen“ und „Machtmitteln“ wird hier in dem Sinne von BACHARACH und LAWLER verwendet. Demzufolge ermöglichen Machtquellen erst den Zugang zu Machtmitteln. „In dealing with bases of power we are interested in what parties control that enables them to manipulate the behavior of others; in referring to the sources of power we are speaking of how parties come to control the bases of power“ (1980, S. 34). Genau diese Unterscheidung trifft den zentralen Punkt bei ELIAS: – unbeabsichtigte – figurative Konstellationen und soziale Prozesse stellen für ihn die Machtquellen dar, die den Zugang zu Machtmitteln erst ermöglichen. Daß Machtmittel auch den Aufbau von Interdependenzbeziehungen und Figurationen (und somit von Machtquellen) *mit* prägen können, hier also tatsächlich nur von einer Unterscheidung, nicht aber von einer Trennung gesprochen werden kann, berührt diese grundsätzliche Relation zwischen beiden nicht (s. u.).

Spur kommen, wenn man die Interdependenzen der Menschen bestimmt. Für systematische Interdependenzuntersuchungen fehlt es gegenwärtig noch in hohem Maße an Modellen. Es fehlt nicht nur an ins einzelne gehenden empirischen Modellen, sondern auch an einer systematischen Prüfung der herkömmlichen Denkwerkzeuge, der traditionellen Begriffe und Kategorien, im Hinblick auf diese Aufgabe“ (ELIAS 1969, S. 312f). Auch hierzu sollten, wie angesprochen, die Spielmodelle beitragen. Ihre andere Aufgabe war es, die grundsätzlichen Relationen von Figurationen und sozialen Prozessen sowie der individuellen Handlungs- und Kontrollmöglichkeiten innerhalb dieser aufzuhellen. Auch wenn natürlich unmittelbar einsichtig ist, daß die Kontrollchancen einzelner Akteure über Figurationen und soziale Prozesse, in die sie eingebunden sind, in dem Maße abnehmen, in dem die Interdependenzbeziehungen an Anzahl und die sozialen Prozesse an Dauer zunehmen, so zeigen die Ausführungen des Machtbalancenkonzeptes doch gerade auch, daß es bereits bei recht einfachen Konstellationen<sup>23</sup> und auf relativ kurze Sicht den „Spielern langsam zum Problem werden kann, daß ein Spielprozeß, der ausschließlich durch die Verflechtung der individuellen Spielzüge vieler Spieler zustande kommt, einen Verlauf nimmt, *den keiner der einzelnen Spieler geplant, bestimmt oder vorhergesehen hat*, daß vielmehr umgekehrt der ungeplante Verlauf des Spielprozesses selbst immer von neuem die Züge jedes der einzelnen Spieler lenkt“ (ELIAS 1970, S. 100, Kursiv im Original). Diese Einsicht wird nach ELIAS derzeit noch dadurch erschwert, daß „unser bisheriges Denk- und Sprechherkommen .. einen gewissen Druck auf uns aus(übt), uns alle Zusammenhänge in der Form einliniger Verkettungen von Ursache und Wirkung zu erklären“ (Ebd., S. 102), sei es durch „Handlungen und Absichten eines als Person gedachten Urhebers“ (Ebd.), sei es „aufgrund einer unpersönlichen Ursache“ (Ebd.). Die Konsequenz eines solchen Denkens ist:

„Wenn man komplexen Verflechtungserscheinungen begegnet, sucht man gewöhnlich auch sie mit Hilfe solcher Kategorien, solcher Bilder einliniger Zusammenhänge, zu erklären. Nur stellt man sich in diesem Fall gewöhnlich vor, daß es genüge, ein ganzes Bündel von kurzen einlinigen Zusammenhangsketten dieser Art als Erklärung anzusetzen. Anstatt durch eine Ursache oder einen Urheber erklärt man dann das zu Erklärende durch einen Haufen von 5, 10 oder vielleicht gar 100 ‘Faktoren’ und ‘Variablen’ oder wie immer man es nennen mag. *Aber man versuche diesen Typ der Erklärung auf den zwölften Zug eines*

---

<sup>23</sup> Dies ist auch, wie NEUBERGER (1995a, S. 198) herausstellt, ein – wenn auch in dem Zusammenhang bescheiden anmutendes – Ergebnis der mathematischen Spieltheorie.

*Spielers in einem Zweipersonenspiele auf einer Ebene zwischen gleichstarken Spielern anzuwenden. Wir sind geneigt, diesen Zug auf Grund der Person seines Urhebers zu erklären. Man könnte ihn vielleicht psychologisch erklären, als Ausdruck seiner großen Intelligenz, mehr physiologisch auf Grund seiner Übermüdung. Jede dieser Erklärungen könnte berechtigt sein, aber keine von ihnen ist ausreichend. Denn der zwölfte Zug in einem solchen Spiel läßt sich überhaupt nicht mehr in angemessener Weise mit Hilfe von Vorstellungen kurzer, einliniger Zusammenhänge erklären. Weder eine Erklärung auf Grund der Eigenart des einen oder des andern Spielers genügt. Dieser Spielzug läßt sich nur erklären auf Grund der vorangehenden Verflechtung der Züge beider Spieler und der spezifischen Figuration, die sich aus dieser Verflechtung ergeben hat. Jeder Versuch, diese Verflechtung allein dem einen Spieler oder dem anderen Spieler oder auch einer bloß additiven Häufung der Spieler als Urheber oder Ursache zuzuschreiben, muß unzureichend bleiben. Erst die zunehmende Verflechtung der Züge im Verlauf des Spielprozesses und deren Ergebnis, also die dem zwölften Zug vorangehende Spielfiguration, kann zur Erklärung des zwölften Zugs dienlich sein. An ihr orientiert sich der einzelne Spieler, bevor er den Zug unternimmt“ (Ebd., Kursiv im Original).*

In Bezug auf die angesprochene Notwendigkeit des Umdenkens zielt die Figurations- und Prozeßtheorie somit auf drei zentrale Punkte.

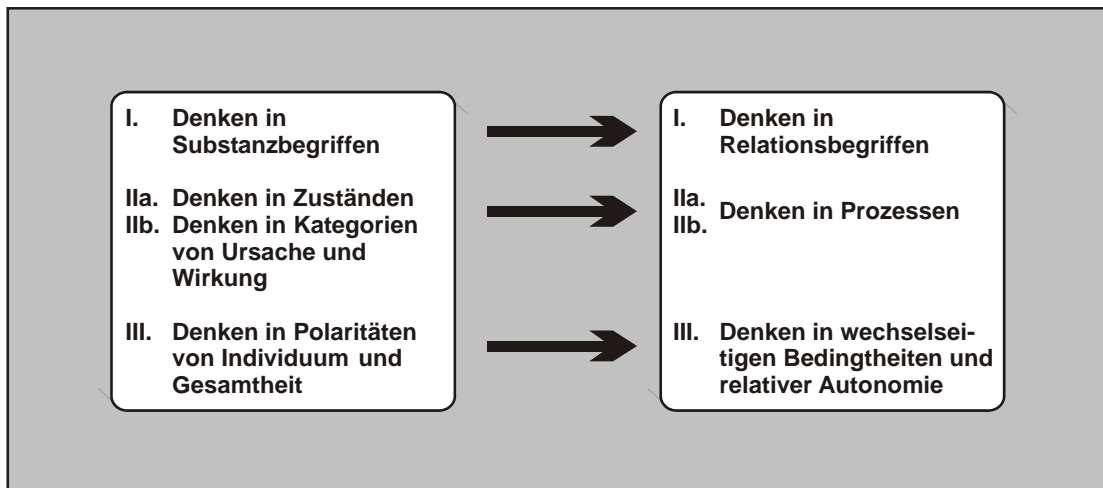


Abbildung 3: Zentrale Aspekte der Figurations- und Prozeßtheorie von ELIAS

Unter den in der Abbildung aufgeführten Aspekten ist der dritte der wichtigste, da er die beiden anderen Aspekte im wesentlichen mit einschließt; sie stellen die Voraussetzungen für das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit dieses zentralen dritten Aspektes dar. Was nun die wechselseitige Bedingtheit und relative Autonomie von Individuen und den durch sie gebildeten Figurationen betrifft, so lassen sich hierzu zwei zentrale Aussagen machen.

In Bezug auf die wechselseitige Bedingtheit: Individuen (und hier vor allem auch individuelles Handeln sowie individuelle Verhaltensdispositive – s. o.) und Figurationen (wie auch figurationale ‚Logiken‘ oder ‚Rationalitäten‘ – s. u.) er-

zeugen sich wechselseitig, haben aber, alleine schon aufgrund ihrer jeweiligen Vielzahl (die Vielzahl der Individuen innerhalb einer Figuration einerseits, die Vielzahl der Figurationen in die ein Individuum eingebunden ist andererseits), eine relative Autonomie voneinander.

In Bezug auf die relative Autonomie: Die relative Autonomie der Figurationen (und der sozialen Prozesse) dominiert die individuelle relative Autonomie. Das bedeutet auch (und damit soll an eine oben bereits gemachte Feststellung angeknüpft werden): Die figurationalen (und prozessualen) Potentiale und Konstellationen dominieren die individuellen Potentiale und (damit auch) das individuelle Handeln<sup>24</sup>.

Auch in diesem Fall läßt sich eine Rangfolge hinsichtlich der Bedeutung der beiden Aussagen machen. Die zweite Aussage ist insofern umfassender, als sie die erste zum einen zur Voraussetzung hat, zum zweiten diese aber auch wesentlich näher charakterisiert.

Graphisch vereinfacht lassen sich beide Aussagen wie folgt darstellen:

---

<sup>24</sup> Dies gilt auch für eine Konstellation, innerhalb derer ein Einzelner eine dominierende Machtstellung besitzt – eben weil diese Machtstellung erst durch die figurationale (und prozessuale) Konstellation begründet (und – möglicherweise – erhalten) wird. Dies gilt weiterhin für den Fall, daß eine solche Konstellation von diesem Einzelnen bewußt geschaffen wurde, da diese Konstellation aus einer anderen Konstellation hervorging, innerhalb derer es möglich war, daß aus jener eine solche Konstellation hervorgehen konnte, innerhalb derer ein Einzelner ... usw.. Aus diesen Überlegungen geht auch bereits hervor, daß sich individuelles Potential zunächst vor allem einmal darauf gründet, daß die Möglichkeiten des strukturellen Potentials einer Figuration erkannt und genutzt werden. Dies soll gleich noch ausgeführt werden.

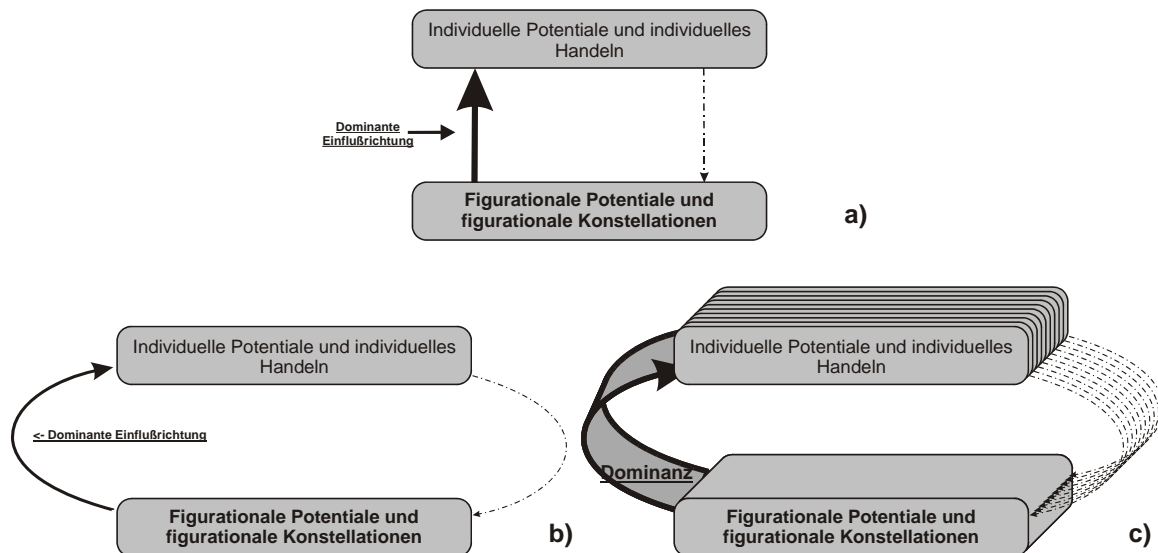


Abbildung 4 a-c: Wechselseitige Bedingtheiten und Einflüsse im Verhältnis von Individuen und Figurationen bei ELIAS

Die Abbildungen 4a und 4b stellen im Prinzip den gleichen, eben ausgeführten Sachverhalt mit unterschiedlicher darstellerischer Akzentuierung dar. Im ersten Fall liegt der Akzent mehr auf der dominanten Einflußrichtung der Figuration, im zweiten Fall mehr auf der wechselseitigen Bedingtheit. Die Abbildung 4c schließlich verdeutlicht, daß Figurationen aus einer Vielzahl von Individuen (und nur aus diesen) bestehen. Von daher sind sowohl die Summe der wechselseitigen Einflüsse, als auch die Größen der ‚Gebilde‘ identisch. Der Unterschied besteht freilich in der Art und der Stärke des Einflusses von Figuration und Einzelnem. Die wichtigsten in diesen Abbildungen vorgenommenen Vereinfachungen bestehen darin, daß zum einen Individuen in einer Vielzahl von Figuration eingebunden sind, was wiederum Einfluß auf die relative Autonomie von und den Einfluß innerhalb einer bestimmten Figuration hat. Darüber hinaus sind aber auch (u. a. deswegen) die Einflußmöglichkeiten Einzelner in einer gegebenen Figuration durchaus unterschiedlich. Auch dies wurde aus Vereinfachungsgründen und – vor allem – aufgrund des Erklärungsziels der Abbildungen nicht extra dargestellt. Schließlich sollen die Abbildungen natürlich auch keine Gegenüberstellung von Individuum und Figuration assoziieren.

Möglich und sinnvoll dagegen wäre eine gesonderte darstellerische Berücksichtigung der zeitlichen (oder: prozessualen) Komponente. Dies soll in der folgenden Abbildung geschehen:

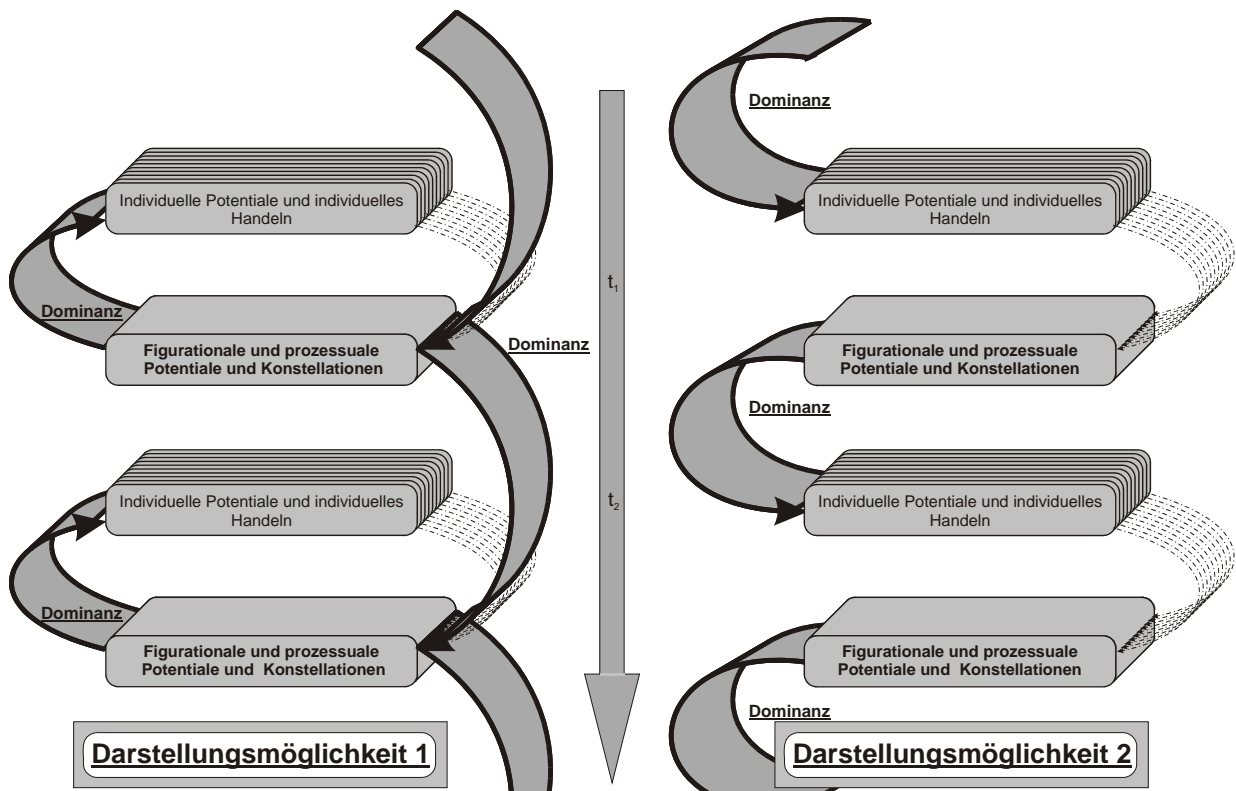


Abbildung 5: Einbezug der prozessualen Komponente in die vorangegangenen Abbildungen (alternative Darstellungsweisen)

Bei dieser Abbildung handelt es sich um zwei Darstellungsvarianten des gleichen Sachverhalts – voneinander getrennt durch die Zeitachse. Die linke Darstellungsweise hat zum einen den Vorteil einer gewissen darstellerischen Kontinuität zu den vorangegangenen Abbildungen, zum zweiten unterstreicht sie die Dominanz der figurativen *und* prozessualen gegenüber den individuellen Potentialen; die rechte Darstellungsweise verdeutlicht demgegenüber den prozessualen Charakter sozialer Prozesse besser und vermeidet eine Assoziation an eine Abfolge von Zuständen, wie sie bei der linken Darstellungsweise möglich wäre. Hinsichtlich der Vereinfachung beider Darstellungen gilt im übrigen das Gleiche, was bereits im Zusammenhang mit den vorausgegangenen Abbildungen angemerkt wurde.

Die dominante Rolle von Figurationen und sozialen Prozessen erstreckt sich jedoch nicht nur auf individuelle Potentiale, individuelle Verhaltensdispositione und individuelles Handeln. Figurationen befördern auch überindividuelle (Normalitäts-)Maßstäbe und – noch darüber hinausgehend – jeweilige spezifi-

sche figurative Rationalitäten<sup>25</sup>. Auch diese beiden Aspekte prägen den Charakter einer Figuration und werden wiederum von ihr geprägt, reproduziert, modifiziert oder verändert, je nach Aufbau und Wandel der Figuration. Dies soll die folgende Abbildung verdeutlichen.

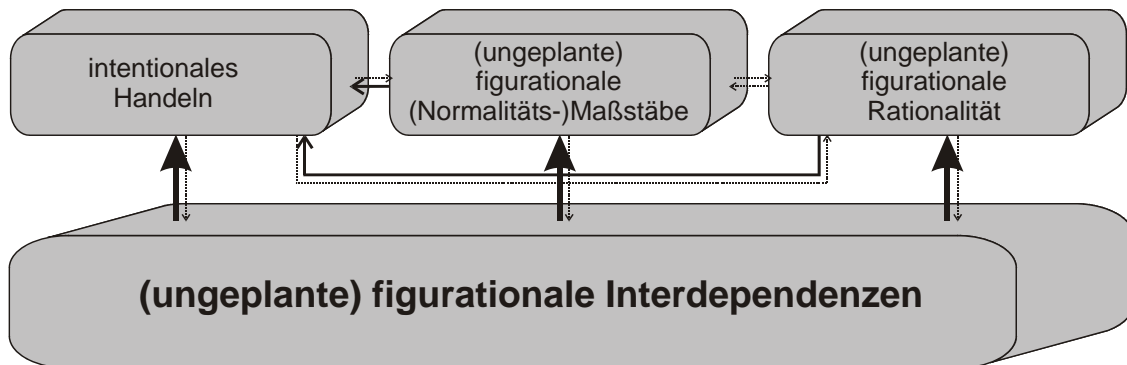


Abbildung 6: (Ungeplante) figurative Interdependenzen als Grundlage intentionalen Handelns, figurativer (Normalitäts-)Maßstäbe und figurativer Rationalität

Wie aus der Beschriftung der Abbildung schon deutlich wird, ist die primäre Aussage die, daß individuelles Handeln, überindividuelle (Normalitäts-)Maßstäbe (einschließlich Werten, Normen, Stereotypen, Denkweisen etc.) und Rationalität nur vor dem Hintergrund (ungeplanter) figurativer Interdependenzbeziehungen, aus denen sie alleine hervorgehen, zu verstehen sind, kurz, daß sie figurativ relativ sind. Insofern sind die entsprechenden Pfeile fett gezeichnet. Die gepunkteten bzw. dünner gezeichneten Pfeile dagegen verweisen auf die wechselseitigen Bedingtheiten (in dieser Abbildung die sekundäre Aussage), ohne das diese Einflußprozesse hier eingehender untersucht werden sollen<sup>26</sup>. Wichtig ist in diesem Zusammenhang allerdings das Wesen und die Rolle des Rationalitätsbegriffs von ELIAS. Auf seinen (figurativ) relationalen Charakter wurde in der Abbildung bereits verwiesen. Entsprechend führt ELIAS aus:

<sup>25</sup> Es wäre in diesem Zusammenhang auch durchaus möglich von figurativen Logiken zu sprechen, wie gleich bei der Erörterung des ELIASschen Rationalitätsbegriffs noch deutlich werden wird.

<sup>26</sup> Genauso wenig sollen an dieser Stelle Abgrenzungen, eventuelle Überschneidungsproblematiken (vor allem zwischen dem – weiteren – Begriff der figurativen Rationalität und den figurativen Maßstäben) sowie mögliche Ergänzungen der aufgezeigten Aspekte eine Rolle spielen. Was jedoch an dieser Stelle noch verdeutlicht werden soll (und daher die Unterscheidung von dünnen durchgezogenen und dünnen gepunkteten Linien), ist die Dominanz figurativer Maßstäbe und Rationalitäten gegenüber den individuellen Einflüssen und (damit) auch gegenüber dem individuellem Handeln.

„Was »vernünftig« oder »rational« ist, hängt jeweils vom Aufbau der Gesellschaft ab. Was wir verdinglichend »Vernunft« oder »Ratio« nennen, tritt allemal dann auf, wenn die Einpassung in eine bestimmte Gesellschaft und das Durchsetzen, das Aufrechterhalten innerhalb ihrer eine spezifische Voraussicht oder Berechnung fordert, und damit ein Zurückstellen der kurzfristigen individuellen Affekte. Die quantifizierende Vorausberechnung oder Rationalität bildet nur einen Sonderfall eines umfassenderen Problems“ (ELIAS 1969, S. 168).

Eine solche Charakterisierung und Pluralisierung von Rationalität<sup>27</sup> stellt zum einen die Absage an den philosophischen Begriff der ‚Ratio‘ als einem außermenschlichen Apriori dar. Rationalität ist nach diesem Verständnis vielmehr figurational relativ. Des weiteren wird deutlich, daß der Rationalitätsbegriff von ELIAS – wie schon sein Machtbegriff – auf den Aspekt der Kontrollchancen ausgerichtet ist. Insofern bedeutet Rationalität für ELIAS in letzter Konsequenz Kontrolle<sup>28</sup>. Bezogen auf das Individuum heißt dies, daß es rational handelt, wenn es in der Lage ist, seine Kontrollchancen, sei es über Figurationen, über soziale Prozesse oder über sich selbst<sup>29</sup> zu erweitern<sup>30</sup>. Voraussetzung dafür ist jedoch das Verständnis für den Aufbau und die Wirkungszusammenhänge der Figurationen und sozialen Prozesse in die es eingebunden ist und innerhalb derer es handelt, kurz, das Wissen um die figurationale(n) Rationalität(en)<sup>31</sup>. In Bezug auf die wechselseitige Bedingtheit und die relative Autonomie von individueller und figurationaler Rationalität gelten dabei wieder die gleichen Relationen, wie sie oben schon in allgemeiner Form für individuelle und figurationale Potentiale herausgearbeitet wurden. Figurationale Rationalitäten, wie ELIAS sie in seinen

---

<sup>27</sup> Wie auch von Vernunft, was in diesem Zusammenhang jedoch der sekundäre Aspekt ist.

<sup>28</sup> Im Gegensatz zu anderen, v. a. betriebswirtschaftlichen Autoren, bin ich übrigens durchaus der Ansicht, daß auch in der deutschen Sprache der Begriff der Kontrolle im Sinne von Steuerung verstanden werden kann und nicht nur im Sinne von (Nach-)Prüfung – wie das beispielsweise auch in der Redewendung „etwas ‚unter Kontrolle‘ haben“ zum Ausdruck kommt. Dies gilt natürlich besonders in dem hier betrachteten Zusammenhang.

<sup>29</sup> Dieses Rationalitätsverständnis betrifft auch die Kontrolle über die nicht-menschliche Natur (wie ELIAS stets formuliert), was hier allerdings ebenfalls sekundär ist.

<sup>30</sup> Was, wie bereits dargestellt wurde, gleichzeitig einer der zentralen Antriebe sozialer Prozesse ist. Dieser rekursive Zirkel der Monopolisierung von Machtchancen mit dem Ziel des Kontrollgewinns auf der einen Seite und des Verlaufs sozialer Prozesse auf der anderen Seite soll unten noch einmal aufgegriffen werden.

Aber noch ein zweites impliziert diese Aussage: Ihr zufolge handelt ein mikropolitisch erfolgreich agierender Akteur rational (!) – wenngleich natürlich die Erweiterung der eigenen Kontrollchancen nicht ausschließlich durch Mikropolitik (stets in dem oben bezeichneten Sinne) zu erreichen ist. Auch (und vor allem) dazu unten noch mehr.

Ein recht ähnliches Verständnis von Rationalität liegt übrigens ORTMANNs Begriff der Viabilität zugrunde (1995a, S. 118ff.).

<sup>31</sup> Wie schon angesprochen ließe sich anstelle von figurationaler Rationalität auch von figurationaler Logik (bzw. von figurationalen Logiken) sprechen.



Studien herausarbeitet (beispielsweise die höfische Rationalität in „Die höfischen Gesellschaft“ [1969], die er der berufsbürgerlichen Rationalität gegenüberstellt), dienen ihm somit einmal mehr dazu, die Dominanz (nicht aber die Determination) von Figurationen und sozialen Prozessen gegenüber individuellen Denk-, Empfindens- und vor allem auch Verhaltensmustern zu verdeutlichen<sup>32</sup> – ungeachtet persönlicher Potentiale. Entsprechend läßt sich an dieser Stelle – in ELIAS' Worten – zusammenfassen:

„Die Wirkung eines einzelnen Menschen auf andere, seine Bedeutung für andere mag besonders groß sein – die Eigengesetzlichkeit des Menschengeflechts, in dem er wirkt, ist und bleibt unvergleichlich viel mächtiger als er“ (ELIAS 1987, S. 82).

Diese zentrale Relation in Bezug auf die relative Autonomie von Figurationen und Individuen sowie deren damit zusammenhängenden – auf Macht beruhenden – individuellen Gestaltungsmöglichkeiten zieht sich durch das gesamte empirische und theoretische Werk von ELIAS; sei es bei der (langfristigen) Betrachtung des Zivilisationsprozesses, sei es bei der (mittelfristigen und detaillierten) Analyse der höfisch-absolutistischen Gesellschaft Ludwig XIV. und seiner Nachfolger, sei es in den (kurzfristigen und abstrakten) Spielmodellen, die hier erörtert wurden. In allen Fällen zeigt ELIAS, daß eine bestehende Figuration zwar durchaus eine Struktur besitzen kann<sup>33</sup>, innerhalb derer einzelne Individuen unvergleichlich viel mächtiger sein können als alle anderen. Er zeigt aber gleichzeitig, daß diese Machtchancen immer zuerst figurational bedingt sind. Entsprechend muß individuelles Handeln – insbesondere wenn es auf die Er-

---

<sup>32</sup> Was zugleich die wichtigste Aufgabe des Rationalitätsbegriffs in den Arbeiten von ELIAS ist. Anders als der Machtbegriff, spielt dieser dort eine eher sekundäre Rolle. Meist begnügt ELIAS sich damit die Begriffe ‚rational‘ bzw. ‚Rationalität‘ – so sie denn überhaupt auftauchen – in Anführungszeichen zu setzen, um ihre (figurationale) Relativität zu verdeutlichen. Das der Rationalitätsbegriffs bei ELIAS so selten vorkommt, hängt vor allem mit dem Schwerpunkt seiner Arbeiten zusammen, der, wie mehrfach betont, zumeist auf der Analyse langfristiger sozialer Prozesse lag, und in der Tat kann zu deren Erklärung der Begriff der Rationalität in der Regel nicht so viel beitragen (im Gegensatz beispielsweise zum – häufiger verwendeten – Habitusbegriff). Ganz anders verhält sich dies jedoch bei einer eingehenden Analyse bestimmter Figurationen über einen kürzeren Zeitpunkt hinweg, da in diesem Falle der Schwerpunkt der Untersuchungen gerade auch auf den relativen Autonomien der jeweiligen Figurationen und damit eben auch auf ihren figurationalen Rationalitäten liegt. Ein Beispiel hierfür ist ELIAS' Arbeit über die „höfische Gesellschaft“, wo sich entsprechend auch die wichtigsten Aussagen zu seinem Rationalitätsverständnis finden. Infolge des noch engeren Fokus' der vorliegenden Arbeit wird daher dieser Rationalitätsbegriff im weiteren noch eine wichtige Rolle spielen.

<sup>33</sup> Nach ELIAS'schem Verständnis *haben* Figurationen eine Struktur (d. h. eine bestimmte Gestalt, einen bestimmten Aufbau). Insofern spielt der Strukturbegriff (konsequenterweise) in seiner Theorie auch keine eigenständige Rolle (Vgl. v. a. ELIAS 1970).

haltung oder die Erweiterung des Handlungs-, Entscheidungs- und – vor allem – des Kontrollspielraumes ausgerichtet ist, stets den Interdependenzverflechtungen Rechnung tragen<sup>34</sup>, wozu wiederum deren Kenntnis erste Voraussetzung ist.

So lassen sich am Ende dieser Zwischenbilanz zwei zentrale, aus der Figurations- und Prozeßtheorie hergeleitete, Aussagen formulieren, die in den folgenden Abschnitten weiterverfolgt werden sollen.

Erstens. Figurationale (und prozessuale<sup>35</sup>) Potentiale dominieren die individuellen (Steuerungs-)Potentiale.

Zweitens. Individuelle (Steuerungs-)Potentiale gründen sich stets in erster Linie auf die Fähigkeit figurationale Interdependenzen und Rationalitäten, kurz das figurationale Potential zu erkennen und zu nutzen<sup>36</sup> und erst in zweiter Linie auf – darüber hinausgehende – individuelle Fähigkeiten sowie (personale, interpersonale oder apersonale) Mittel und Verfahren<sup>37</sup>.

Für beide Aussagen gilt: Sie beziehen sich auf die Möglichkeiten zur Analyse und Erklärung von Figurationen und sozialen Prozessen sowie der individuellen Handlungen innerhalb dieser (erste Fokussierung des Blickwinkels) und dies speziell unter dem Gesichtspunkt der individuellen Steuerungsmöglichkei-

---

<sup>34</sup> Was bedeutet, daß auch in einer figurationalen Konstellation, innerhalb derer einzelne Individuen eine herausragende Machtstellung besitzen, diese durchaus nicht frei sind zu tun was sie möchten, sondern daß auch sie ihr Handeln an den Interdependenzverflechtungen, in die sie eingebunden sind (sowie deren spezifischen Logiken – selbst wenn diese wesentlich von den Betreffenden geprägt und formuliert sind), ausrichten müssen, wenn sie nicht ihre herausgehobene Position innerhalb der Figuration verlieren wollen.

<sup>35</sup> Im folgenden sollen, wenn von figurationalen Potentialen die Rede ist, stets auch die prozessualen Potentiale gemeint sein.

<sup>36</sup> Insofern könnte man auch von einer „notwendigen Voraussetzung“ individueller Steuerungsmöglichkeiten sprechen, nur daß es hier infolge der – ausführlich dargelegten – Eigenarten dieser Voraussetzung (allen voran die Dominanz von Figurationen und soziale Prozessen gegenüber individuellem Handeln) so etwas wie eine (oder mehrere) „hinreichende Voraussetzung(en)“ individueller Steuerung gar nicht geben kann.

<sup>37</sup> Um dieses, für die gegenwärtige Gesellschaft im allgemeinen, wie auch für deren Wirtschaftsorganisationen im speziellen, zentrale Element (siehe die späteren Ausführungen, v. a. natürlich über FOUCAULT) schon an dieser Stelle einzuordnen.

ten innerhalb der Figurationen sowie der individuellen Einflußnahme auf den Verlauf der sozialen Prozesse (zweite Fokussierung des Blickwinkels).

### **3. 2 Zur Konsequenz der Perspektive von ELIAS**

Die Figurations- und Prozeßtheorie<sup>38</sup> liefert, ausgehend von dem „soziologischen Grundproblem“ Individuum – Gesamtheit, Anstöße zum Verständnis einer Vielzahl zentraler Problemfelder, die als Facetten dieses Grundproblems auch bei der Betrachtung von Wirtschaftsorganisationen immer wieder im Mittelpunkt wissenschaftlicher Reflexionen stehen. Dabei geht es vor allem um zwei Problemfelder:

- a) individueller Voluntarismus vs. struktureller Determinismus;
- b) Bestand vs. Wandel.

Hieran anschließend bzw. hiermit verwandt sind unter anderem folgende häufig anzutreffende Problembereiche: Freiheit/Konsens vs. Zwang; selbstbestimmt vs. fremdbestimmt; geplant vs. ungeplant, Kontrolle/Berechenbarkeit vs. Chaos/Zufall; Sicherheit vs. Unsicherheit; Vorhersehbarkeit vs. Unvorhersehbarkeit; Transparenz/Eindeutigkeit vs. Undurchschaubarkeit/Mehrdeutigkeit/Widersprüchlichkeit etc.. Solche Gegensatzpaare werden aus dem Blickwinkel der Figurations- und Prozeßtheorie heraus jedoch nicht als quasi-naturgegebene und (damit) unvereinbare (End-)Pole verstanden, sondern als – sich wandelnde und wandelbare – Spannungsfelder begriffen.

Für die genannten zwei zentralen Spannungsfelder und all ihre Facetten sind, wie im letzten Abschnitt herausgearbeitet wurde, nach der Theorie von ELIAS vier Aspekte besonders kennzeichnend:

---

<sup>38</sup> Genaugenommen müßte es natürlich heißen: „Die Figurations- und Prozeßtheorie, so wie sie in dieser Arbeit formuliert und zugespitzt wurde, ...“. Wenn also hier und im folgenden von der Figurations- und Prozeßtheorie die Rede ist, so soll diese „Relativierung“ stets mitgemeint sein.

- a) wechselseitige Bedingtheit<sup>39</sup> und relative Autonomie von Individuen und Figurationen *bei*
- b) figurationaler Dominanz *verbunden mit*
- c) figurationaler Rationalität *mit der Konsequenz von*
- d) figurationaler Relativität.

Diese figurationale Relativität zieht sich wie ein (wenngleich meist impliziter) roter Faden durch die Theorie von ELIAS und mithin auch durch diese Arbeit.

Übertragen auf Wirtschaftsorganisationen, bedeutet eine solche Sichtweise eine Abkehr von dem Mythos apersonaler, durchgängig und widerspruchsfrei konzipierter Modelle (oder „Strukturen“) der optimalen (d. h. technisch-rationalen) Erzeugung und des optimalen Absatzes von Gütern und Dienstleistungen.

Analoges gilt für den Führungs- oder „great-man“ Mythos und für den Kontrollmythos. An Stelle von freiem (Unternehmer-)Willen und vollständiger Kontrolle rückt bei ELIAS eine nur relative und darüber hinaus figurational dominierte Autonomie des Handelns, sowie eine lediglich (figurational) bedingte<sup>40</sup> Chance der Kontrolle<sup>41</sup>.

In der Konsequenz stellen sich Organisationen in dieser Perspektive als Verbund einer Vielzahl (mehr oder weniger) miteinander verzahnter figurational-

---

<sup>39</sup> Der in diesem Zusammenhang von anderen Autoren häufig verwendete Begriff der „Rekursivität“ gefällt mir in diesem Zusammenhang nicht so gut, weil er nach meinem Dafürhalten das Verständnis des so zentralen Spannungsverhältnisses Bestand – Wandel erschwert (Vgl. beispielsweise die Veranschaulichung bei ORTMANN (1995a, S. 81) – ungeachtet der leichten Relativierungen). Genau dieses Problem umgeht ELIAS durch seinen „Kunstgriff“ der „relativen Autonomie“ (als Konsequenz aus der Vielzahl von Figurationen und figurationaler Eingebundenheiten). Der Interpretationsspielraum, der sich hieraus ergibt, mag für manchen möglicherweise unbefriedigend sein, er liegt aber im Wesen eines Spannungsverhältnisses.

<sup>40</sup> Analog der oben hierzu schon einmal gemachten Anmerkung soll „bedingt“ auch an dieser Stelle sowohl den ermöglichenden, (mit-)konstituierenden wie auch den (in diesem Falle – aufgrund der figurationalen Dominanz – zumeist) restringierenden Aspekt einschließen und wie dort ohne eine positive Assoziation im ersten oder eine negative Assoziation im zweiten Fall.

<sup>41</sup> Der Begriff der Kontrolle wird – wie bereits zuvor – primär im Sinne von „Steuerung“ verstanden (analog dem englischen „control“ – s. o.). Entsprechend den vorangegangenen Darlegungen, unterscheidet ELIAS zwischen Kontrollchancen gegenüber anderen, in einer Figuration eingebundenen Akteuren und den Chancen die Figuration sowie den sozialen Prozeß über einen längeren Zeitraum zu kontrollieren. Letzteres hat ein ganz erhebliches Machtdifferential zur Voraussetzung, das darüber hinaus beständig reproduziert und erhalten werden muß.

ler Konstellationen<sup>42</sup> dar, vor deren Hintergrund<sup>43</sup> Kontingenzen<sup>44</sup> geschlossen werden<sup>45</sup> – zumeist schrittweise, sowie je nach Machtkonstellation(en) mehr oder weniger schnell und mehr oder weniger umkehrbar<sup>46</sup>. Diese figurationalen Konstellationen können, je nach Fokus, kleiner oder größer, sowie – als Folge der Zugehörigkeit einzelner Personen zu mehreren Figurationen – (teilweise) überlappend oder nicht überlappend sein. Entsprechendes gilt für die damit einhergehenden, das individuelle Handeln dominierenden, figurationalen Rationalitäten.

---

<sup>42</sup> „Figuration“ und „figurationale Konstellation“ sind im Grunde Synonyme (Orthodoxe ELIAS-Forscher [die es wohl kaum gibt] würden möglicherweise auch von einer Tautologie sprechen, da eine Figuration stets eine Konstellation von Menschen beschreibt). Neben der Möglichkeit zum einen „Figuration“ und „figurationale Konstellation“ alternierend gebrauchen zu können, assoziiert der Begriff der „figurationale Konstellation“ überdies nicht so sehr eine Abgeschlossenheit, wie das beim Begriff der „Figuration“ möglich wäre. Darüber hinaus stellt er auch ein „sprachliches Äquivalent“ zum Begriff der „figurationalen Rationalität“ bzw. der „figurationale Logik“ dar. Schließlich unterstreicht der Gebrauch des umgewandelten Figurationsbegriffs in Adjektivform die figurationale Dominanz und (damit) die figurationale Relativität.

<sup>43</sup> Bzw. auch: vor deren (figurationalen) Rationalitäten.

<sup>44</sup> Kontingenz soll hier wie auch im weiteren Verlauf der Arbeit im LUHMANNschen Sinne verstanden werden, also dahingehend, daß „etwas, .. weder notwendig ist noch unmöglich ist; .. also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist“ (1984, S. 152, Klammern im Original).

<sup>45</sup> Diese Sichtweise erinnert natürlich an CROZIER & FRIEDBERG (1979) und hieran anschließende Autoren – was auch damit zusammenhängt, daß deren Spielkonzept einige Analogien mit dem Figurationskonzept aufweist. Neben dem genannten Aspekt ist dies v. a. die Dominanz oder der Primat des Spiels [„Zwang“ – ähnlich ist darüber hinaus der Aspekt der „Rationalität“ des Spiels] und damit einhergehend eine nur relative Autonomie [„Freiheit“] der Spieler (wenngleich v. a. der Aspekt der Dominanz bei CROZIER & FRIEDBERG eher implizit bleibt). Allerdings gibt es auch gravierende Differenzen – v. a. im Hinblick auf das Spannungsverhältnis Bestand – Wandel. So könnten sich bei ELIAS Ziele, Regeln, Gewinne, Teilnehmer etc. – kurz: das Spiel als solches ändern (d. h. es würde sich beinahe so verhalten wie bei WEICKS ‚chaotischem‘ Fußballspiel – allerdings dann auch wieder nicht ganz so chaotisch). Damit soll es an dieser Stelle aber auch ein Bewenden mit den (wie immer hinkenden) Theorie- (oder Metaphern-)vergleichen haben.

<sup>46</sup> Wobei natürlich die Größe der Machtdifferentiale mit der Schnelligkeit resp. der Unumkehrbarkeit der getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen korrespondiert.

Genau dieser (Management-)Prozeß ist es auch, der in der Literatur unter Stichwörtern wie „bargaining“, „muddling through“ (LINDBLOM 1959) oder „bricolage“ (ORTMANN et al. 1990, ORTMANN 1995a – im Anschluß an Claude LÉVI-STRAUSS) beschrieben wird – bei Autoren, die Organisationen nicht in mikropolitische Perspektive betrachten, nicht selten mit deutlich negativem Werturteil.

Ein weiteres soll an dieser Stelle bereits hervorgehoben werden. Im Gegensatz zu (dem soeben zitierten) ORTMANN, wo es innerhalb des (relativ vergleichbaren und deswegen zum Zwecke der Kontrastierung in Abschnitt 5 herangezogenen) Konzepts des Entscheidungskorridors „(fast) keinen Weg zurück“ und „(fast) keine Möglichkeit zu stoppen“ gibt (1995a, S. 128, Klammern im Original), ist dies hier – insbesondere bei wechselnden figurationalen Konstellationen (eben als Konsequenz der figurationalen Dominanz) – durchaus möglich, bisweilen sogar ausgesprochen wahrscheinlich. Hierzu wird auch der Fall einige deutliche Belege liefern.

Das offensichtliche Problem, das sich nun im Zusammenhang mit dieser Betrachtungsweise zu stellen scheint, ist das der Operationalisierung und Abgrenzung der Figuration(en). Denn obwohl sowohl die Individuen, wie auch die durch sie gebildeten Figurationen durchaus „real“ und beobachtbar sind (wie auch ELIAS – s. o. – betont), wird doch vor allem bei letzteren schnell offensichtlich, daß sie immer auch konstruiert sind<sup>47</sup> und zwar ohne das es eine zwingende Konstruktionsvorschrift hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Form gäbe oder geben könnte. Indem der Figurationsbegriff jedoch vor allem auf die Qualität von Beziehungen abzielt – unter den herausgearbeiteten Aspekten – wird die Frage der äußeren Gestalt der Figuration weitgehend unerheblich. Insofern besteht in dieser Hinsicht ein recht breiter Anwendungsspielraum und genau in dieser Anpassungsfähigkeit liegt auch ein bedeutender Vorteil dieser Sichtweise. Von daher richtet sich eine Operationalisierung und Abgrenzung von Figurationen – wie auch im vorigen Absatz schon angesprochen – nach der zugrundeliegenden Fragestellung und wäre (deswegen) stets auch anders denkbar<sup>48</sup>. Im Falle einer gesamtwirtschaftlichen oder gar einer gesamtgesellschaftlichen Betrachtung könnte beispielsweise ein Perspektivenwechsel dahingehend vorgenommen werden, ein Unternehmen als eine (mit anderen Figurationen verzahn-

---

<sup>47</sup> Die Frage der Konstruktion des Individuums soll hier und in dieser Arbeit nicht erörtert werden, aber natürlich ist klar, daß das Individuum bei ELIAS (figural relativ) konstruiert und der Individuumsbegriff (figural relatives) Konstrukt ist.

<sup>48</sup> Was natürlich keinesfalls einer Beliebigkeit das Wort reden soll; sozusagen im Sinne eines „Helm auf! Paßt!“ – mit dem Figurationsbegriff als Helm, der allen nur denkbaren oder achtlos konstruierten Interdependenzen übergestülpt wird. Den Freiheiten, die der Figurationsbegriff bietet, sollte mit Sorgfalt begegnet werden: Sorgfalt hinsichtlich des eingenommenen Fokus' und hinsichtlich der Analyse der spezifischen Machtbalancen, sowie ihren zugrundeliegenden Funktionen. Dies beinhaltet schließlich auch die Sorgfalt zu unterscheiden, wo überhaupt Interdependenzen bestehen und wo das gerade nicht oder in kaum nennenswertem Maße der Fall ist. Auch von daher „ist die Verwendung von Verfahren der Figurationsanalyse und -synopse noch weitgehend an die Zufälligkeiten individueller Begabungen gebunden“ (ELIAS 1990b, S. 73), insbesondere an die Fähigkeit „systematisch zu beobachten und in Begriffe zu fassen, wie Menschen miteinander zusammenhängen, wie und warum sie diese bestimmte Figuration bilden oder wie und warum sich die Figurationen, die sie bilden verändern und in manchen Fällen entwickeln“ (Ebd.).

Die methodologischen Freiheiten des Figurationsbegriffs sind aber natürlich nur die eine Seite der Medaille; ihre andere ist die fehlende (weitergehende) Präzisierung und Spezifizierung des Figurationsbegriffs und seiner Facetten.

Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen (Probleme und Chancen) werden im folgenden und im abschließenden Kapitel zu erörtern sein.

te) Figuration zu betrachten<sup>49</sup>, was im weiteren Verlauf der Arbeit auch einmal geschehen wird.

All dies macht (erneut) deutlich, daß es nicht darum gehen kann mit Hilfe der hier eingenommenen Perspektive die „Wahrheit“ über ein gegebenes Unternehmen oder einen gegebenen Fall (der – wie das Unternehmen – selbst Konstrukt ist) herauszufinden. Es ist weder theoretisch möglich noch sinnvoll „alle“ figurationalen Konstellationen, ihr Verhältnis zueinander und ihre interne Struktur vollständig wiederzugeben, von den „wahren“ Funktionen der Akteure füreinander (als Grundlage der – die Figurationen bildenden – Machtbalancen) gar nicht zu reden.

Zielsetzung dieser Arbeit ist vielmehr, in der oben vorgenommenen Zuspitzung der ELIAsschen Argumentation, die für Wirtschaftsorganisationen charakteristischen Verfahren (Routinen/Methoden) wie auch die bestehende (bzw. entstehende) Problemsichtweisen<sup>50</sup>, Zielsetzungen, Erfolgsbewertungen und -zurechnungen nicht als (notwendig) technisch-rational oder „sachlogisch“ anzusehen, sondern als figurational relativ zu charakterisieren und entsprechend individuelles Handeln vor dem Hintergrund dominierender figurationaler Rationalitäten zu betrachten. Dies soll am Beispiel und im Anschluß an den hier geschilderten Fall geschehen.

---

<sup>49</sup> Daraus wird auch deutlich, daß der Figurationsbegriff – mit seinen hier dargelegten Eigenschaften – die Frage, was denn ein Unternehmen (noch/nicht mehr) „tatsächlich ist“, nicht beantworten, sondern eben nur aus einer anderer Perspektive betrachten kann.

<sup>50</sup> Problemsichtweisen in dem hier gemeinten Sinn umfassen stets auch die Aspekte: Wahrnehmung, Thematisierung und Definition von Problemen.



### 3. 3 Ein „vorläufiges Fazit“

Das – oben hergeleitete – Paradigma der figurationalen Relativität<sup>51</sup>, besitzt, wie der Ansatz von ELIAS als solcher, in dem hier betrachteten Forschungsgebiet durchaus eine gewisse Radikalität. Die nachfolgend präsentierte Fallstudie wird, wie zu hoffen ist, diese „Radikalität“ angemessen erscheinen lassen und oftmals geradezu nach ihr schreien<sup>52</sup>, auch und eben gerade weil sich dort nach einmütiger Einschätzung aller Beteiligten „völlig Normales“<sup>53</sup> abspielt. Auf diesen Aspekt wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch zurückgekommen. Einige grundlegende Anmerkungen, den theoretischen Ansatz betreffend, scheinen mir jedoch bereits an dieser Stelle geboten, insbesondere

- Die Frage nach einer möglichen Falsifizierbarkeit des Ansatzes
- Die Frage nach einer möglichen Beliebigkeit seiner Handhabung
- Die Frage nach möglichen Konkretisierungen und Modifikationen.

Der erste Aspekt ist wahrscheinlich zugleich der einfachste. Der Ansatz ließe sich dadurch falsifizieren, daß sich zeigen würde, daß die Annahme figurationaler Rationalitäten und Relativitäten unangemessen ist. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn vorwiegend sachrationale Gegebenheiten prägend für das Geschehen wären<sup>54</sup>. Der Ansatz wäre auch dadurch falsifizierbar, daß primär personunabhängige und (weitgehend) unter dem Gesichtspunkt einer technischen Rationalität gestaltete Verfahren<sup>55</sup> das Handeln der Akteure signifikant (vor-)strukturieren. Beides ist, wie zu zeigen sein wird, nicht der Fall. Sachrationalität dient lediglich als (zumeist implizite) Legitimationsfassade oder allenfalls als Ideal innerhalb einer sehr (figurations-)spezifischen (Problem-)Sicht-

---

<sup>51</sup> Einschließlich der (bedingenden) figurationalen Rationalität und der (folgenden) bedingten Kontrolle

<sup>52</sup> Schreie die am Ende dieser Dekade, in der diese Arbeit abgeschlossen wird, angesichts der zu Tage tretenden Unkontrollierbarkeit des wirtschaftlichen Geschehens in der „Hypermoderne“ (Vgl. ORTMANN 2004; 2009 – ein Begriff, der übrigens „nach oben“ nicht mehr „viel Luft“ läßt) noch um einiges an Lautstärke und Dringlichkeit zugenommen haben.

<sup>53</sup> Was natürlich in der Perspektive der eingangs skizzierten, sachrationalen Erklärungsansätze, vielfach das genaue Gegenteil von Normalität ist.

<sup>54</sup> Bzw. wenn sich lediglich eine kapitalistische Rationalität aufzeigen ließe und keine multiplen (figurationsspezifischen) Rationalitäten.

<sup>55</sup> Oder das es sich zu mindesten um Verfahren handeln würde, deren Ausgestaltung und Anwendung weitestgehend unstrittig (und entsprechend einheitlich) wäre.

weise, und die zum Einsatz kommenden Verfahren werden in Konzeption und Anwendung sehr weitgehend den Interessen derjenigen Akteure untergeordnet, denen dies in Folge ihrer herausgehobenen Machtposition möglich ist. Darüber hinaus erfahren die zur Anwendung kommenden Verfahren laufend Modifikationen („Nachjustierungen“, Anpassungen) und zwar, wie sich zeigen wird, in sehr enger Abhängigkeit zu den mikropolitischen Möglichkeitsbedingungen derjenigen Akteure, die sie zur Anwendung bringen (können).

Der wichtigste Aspekt bei der Erörterung des Paradigmas der figuralen Relativität ist zweifellos die Frage nach der Beliebigkeit. Selbstverständlich bedeutet figurale Relativität – wie auch Kontingenz (s. u.) oder Mikropolitik (s. o.) – nicht „anything goes“<sup>56</sup> (FEYERABEND). Figurale Relativität verweist ja bereits in dem Begriff auf das ermöglichende wie beschränkende Element: Die Figuration, welche die Relativierung hervorbringt, auf die sie bezogen, reproduziert und/oder modifiziert wird. ELIAS spricht im Zusammenhang solcher Relativierungen von dem Grad an „Autonomie“ bzw. „Heteronomie“<sup>57</sup> (Vgl. v. a. ELIAS 1983). Das bedeutet: Es können sowohl über viele Figurationen hinweg reichende Einigkeiten bestehen, aber eben auch grundlegende Differenzen. Und letztere werden keineswegs immer im „herrschaftsfreien Diskurs“ durch den „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ (HABERMAS) beigelegt, insbesondere nicht in hierarchischen Wirtschaftsorganisationen.

Für die in dieser Arbeit zu leistende Aufgabe bedeutet dies: Figurale Relativitäten (hier: Problemsichtweisen, Ziele, Verfahren, Erfolgsbewertungen und -zurechnungen) sind konkret und in ihrer Genese anhand des Falles aufzuzeigen und zu belegen. Dies wird entsprechend Schwerpunkt der Kapitel 5. 2 und 5. 3 sein.

Was die Frage nach möglichen Konkretisierungen, Modifikationen und Erweiterungen der theoretischen Perspektive angeht (letztere werden überdies

---

<sup>56</sup> Und schon gar nicht bedeutet es „everything goes“.

<sup>57</sup> Auch und – bei ELIAS – gerade in Bezug auf (wissenschaftlichen) Erkenntnisfortschritt (Vgl. beispielsweise ELIAS 1978, 1982a, 1983, 1985a, 1985b) – der selbstverständlich ebenfalls figural dominiert wird und entsprechend figural relativ ist (eine Erkenntnis, die bei der Abfassung wissenschaftlicher Thesen, insbesondere wenn sie auf die Erzielung akademischer Grade ausgerichtet ist, unbedingt berücksichtigt werden sollte...).

noch Gegenstand der abschließenden Betrachtungen sein), so sei an dieser Stelle vor allem auf eine handlungstheoretische Fundierung verwiesen. ESSER (1984) argumentiert in diesem Zusammenhang wie folgt:

So „findet man bei Elias an vielfachen Stellen einen Bezug zur .. universalen Handlungserklärung: Menschen wählen in einer Situation die Handlung, die angesichts ihrer Interessen, ihrer Erfahrungen, ihrer subjektiven Wahrnehmung und ihrer Ressourcen die ‚vernünftigste‘, somit also: die rational gebotene (jedoch keineswegs: die *objektiv* richtige!) ist“ (S. 692, Kursiv im Original). Dabei zeige sich anhand vieler (von ESSER bei ELIAS gefundener Beispiele), „daß Elias keineswegs ohne Bezug auf eine universale Handlungstheorie auskommt. ... Ohne die Annahme einer universal gültige Theorie des Lernens und des Handelns lassen sich kulturell, sozial und historisch unterschiedliche Prozesse nicht erklären. Erst von einer solchen Theorie her wird ein Verstehen überhaupt möglich und die historische Falle der nicht weiter erklärbaren Singularität von Ereignissen umgehbar. ... Elias kann seine Ansprüche auf Umgehen dieser Falle auch nur dadurch einlösen, daß er – wenigstens implizit – eine universale Handlungstheorie annimmt und – wie ersichtlich – auch ausgiebig verwendet. Denn auch Elias hat – vor dem Hintergrund seiner allgemeinen methodologischen Ansprüche – das Problem: Ohne einen solchen universalen Kern könnte man weder die Zwänge sozialer Prozesse, noch die Abhängigkeit von Menschen untereinander begreiflich machen. Die Konzepte der Figuration und der eigengesetzlichen Prozesse hätten ohne einen – noch so vermittelten – Bezug auf eine Theorie des individuellen Handelns keinerlei Erklärungs- oder Vorhersagenwert. Erklärungen und Prognosen setzen universale Gesetzmäßigkeiten voraus; hier: des Handelns und des Lernens von Personen – keineswegs aber der Prozeßabläufe selbst“ (S. 693). Und schließlich „dürfte (es) schwer fallen, die Eigengesetzlichkeiten sozialer Prozesse und ihre Gerichtetheit vor dem Hintergrund einer nicht-universalen, vollständig kontingenten Theorie über das Handeln von Personen begreiflich zu machen: Prozesse werden sicher ungeplant durch absichtsvolles Handeln nach vorn getrieben; der eigengesetzliche Zwang ergibt sich jedoch nur daraus, daß Menschen in Situationen nicht beliebig handeln bzw. zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse auch nicht beliebig handeln *können*. Es wird an dieser Stelle deutlich, warum der Methodologische Individualismus die Universalität und die kausale Interpretation gewisser Handlungsgesetze annimmt (wenngleich nicht: für bewiesen hält!): weil ansonsten *das* Ziel soziologischer Arbeit – die explanative Analyse der Eigengesetzlichkeit sozialer Prozesse – methodologisch nicht befriedigend einzulösen wäre“ (S. 694f., Kursiv im Original).

Eine solche handlungstheoretische Fundierung wäre eine zu leistende Aufgabe, die jedoch meines Wissens bis heute nicht begonnen wurde<sup>58</sup> – und auch

---

<sup>58</sup> Die Aufnahme der ESSERSchen Gedanken war seinerzeit (Vgl. v. a. BOGNER 1985a; BOGNER 1985b), gelinde gesprochen, zurückhaltend. Es wurden Fehler in der Rezeption von ELIAS aufgeführt und Abgrenzungen zum Methodologischen Individualismus – vor allem im Zusammenhang mit der Zivilisationstheorie – erneuert. Das hier interessierende Thema – handlungstheoretische Fundierung (oder: Erweiterung) der Figurations- und Prozeßtheorie – wurde jedoch nicht erörtert. Da bis heute der Fokus der Figurationssoziologie, wie oben dargestellt, wesentlich auf der Betrachtung längerfristiger Prozesse liegt, (wo die ELIASSche Begrifflichkeit weiterhin gute Dienste tut) scheint dieses Thema bislang nicht als sonderlich drängend empfunden zu werden. Diejenigen (wenigen) Arbeiten mit (engerem) Fokus auf sozialem Handeln in Wirtschaftsorganisationen (Vgl. v. a. BARZANTNY 2008; BECKE 2002; ERNST 1999), betrachten diese (was die theoretischen Elemente von ELIAS betrifft) nahezu ausschließlich unter der Perspektive von „Etablierten und Außenseitern“ (ELIAS 1990b). Präzisere Begrifflichkeiten, Modalitäten etc. hat jedoch auch diese spezielle Perspektive nicht zu bieten (im Fokus stehen dort v. a. Grad der Kohäsion und Integration [Gruppencharisma, Gruppenschande, Norminternalisierung, stabile und verlässliche Verhaltensweisen, Grad der Selbstkontrolle, Länge der gemeinsamen Bekanntschaft] Chancen der Stigmatisierung und Akzeptanz der Stigmatisierung). Außerdem: So nahelegend und einleuchtend die Verwendung dieser Perspektive bei der Betrachtung beispielsweise von Einheimischen und Migrant\*innen oder auch von Frauen im Management ist, so sehr wird

nicht Gegenstand dieser Arbeit sein wird, einfach weil dies ein „zweiter vor dem ersten Schritt“ wäre<sup>59</sup>.

Prinzipiell würden sich für eine solche handlungstheoretische Erweiterung, neben dem von ESSER selbst zur Diskussion gestellten Methodologischen Individualismus „modernerer“ Ausprägung<sup>60</sup> (POPPER; VON HAYEK; EMERSON, BOUDON etc.), beispielsweise symbolisch-interaktionistische (MEAD, BLUMER)<sup>61</sup> oder ethnomethodologische Ansätze (GARFINKEL) anbieten.

Im Zweifel (und im Einklang mit der hier eingenommenen Perspektive) vermag aber auch nur ein Handlungsmodell, daß aus der „scientific community“ der Figurationssoziologen (und zumindest mit dem Segen [besser noch: unter Mitwirkung] ihrer maßgeblichen Protagonisten<sup>62</sup>) heraus entwickelt würde, Vorbehalte gegenüber den „Gefahren formalistische Abstraktion“<sup>63</sup> (REHBERG 1979, S. 167) zu zerstreuen. Auch von daher hätte ich es für wenig sinnvoll (und überdies etwas anmaßend) gehalten, diesen Prozeß vorweg nehmen zu wollen.

---

gerade der hier betrachtete Fall recht offensichtlich die Grenzen und Unzulänglichkeiten jener Perspektive zu Tage treten lassen. Ohne daß dies an dieser oder späterer Stelle Gegenstand weiterer Ausführungen sein soll, läßt bereits die Frage nach den Etablierten und den Außenseitern in dem in dieser Arbeit beschriebenen Fall erkennen, welche recht grundlegenden Probleme dieser Ansatz bereiten würde.

<sup>59</sup> Der hier vorgenommene „erste Schritt“ lautet demgegenüber: Die Figurations- und Prozeßtheorie wird im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand – Soziales (mikropolitisch) Handeln in Organisationen – zugespitzt und zur Diskussion gestellt.

<sup>60</sup> D. h. von solchen Vertretern, die, analog den Figurationssoziologen, die Betrachtung von Individuen in ihrer gesellschaftlichen Eingebundenheit postulieren.

<sup>61</sup> So konstatiert TREIBEL, daß „Elias' Argumentation .. eine auffällige Nähe zum *Symbolischen Interaktionismus* und zur *Kommunikationstheorie* (zeige). Wie in diesen Ansätzen geht es bei Elias um die die alltäglichen Interaktionen und Wechselseitigkeiten menschlicher Begegnungen“ (2008, S. 33, Kursiv im Original). ELIAS selbst hegt in dieser Hinsicht allerdings die Vermutung, daß in solchen Ansätzen ein Menschenbild zum Tragen käme, das die Verflechtung der Individuen nicht ausreichend (oder gar nicht) berücksichtige: „More recent examples are concepts like ‘role’, ‘interaction’ and the ubiquitous ‘human relations’. Their use can easily give the impression that the central task of sociology is to study how individual people act or behave when they make contact or form of relations with each other. The implication appear to be that human beings are always free to act, to interact, to form relationships as they like. In actual fact their ability to do this is limited and sociological studies are very much concerned with the problem of how limited it is and why“ (1974, S. XVIII).

An dieser Aussage erkennt man im übrigen einmal mehr recht gut den ELIASsche Primat der Abgrenzung der eigenen Position gegenüber einer vertieften theoretische Auseinandersetzung mit anderen Ansätzen, von der oben schon die Rede war.

<sup>62</sup> Also z. B. KORTE, GLEICHMANN, KUZMICS, GOUDSBLOM, WOUTERS, MENNELL.

<sup>63</sup> Rehberg macht diese Aussage im Zusammenhang mit den oben dargestellten Spielmodellen – bei denen er eben diese Gefahren gegeben sieht.

Vielleicht mag der hier behandelte Fall aber dazu beitragen, etwas Interesse an der Thematik zu wecken.

Solche (handlungs-)theoretischen Erweiterungen würden es jedenfalls ermöglichen, noch genauere (Wirkungs-)Zusammenhänge auch und insbesondere für kurzfristigere Analysen zu formulieren. Immerhin ließ sich das aber bis zu einem gewissen Grade auch mit den „impliziten Universalien“<sup>64</sup> wie sie von ELIAS formuliert und/oder verwendet wurden bewerkstelligen. „Bis zu einem gewissen Grade“ bedeutet in diesem Fall: Durch Fokussierung auf die figurative Verflechtungen mit ihren spezifischen Rationalitäten und Relativitäten. Für weitergehende Spezifizierungen des Ansatzes (z. B. die Formulierung von Dimensionen und Modalitäten) müßten dann jedoch zusätzliche (handlungs-)theoretische Ansätze integriert werden.

Dies könnte (ohne zwingend notwendige Voraussetzung zu sein) in der Folge helfen – was mir eine sinnvolle Fortentwicklung des ELIASSchen Ansatzes in Bezug auf den Untersuchungsbereich: „Soziales Handeln in Wirtschaftsorganisationen“ erscheint – weitere figurative Rationalitäten zu formulieren. Die im Verlauf der Arbeit exemplarisch aufgeführten Rationalitäten: „Innovationen und Routinen“, Reorganisationen, Reengineering stellen Beispiele solcher Spezifizierungen und Konkretisierungen dar. Natürlich wird infolge einer Vielzahl gleichzeitig bestehender figurativer Rationalitäten der Wert einzelner spezifischer Rationalitäten immer beschränkt bleiben. Auch dies wird bei der Betrachtung des Falles deutlich werden, wenngleich das hier kein primärer Fokus ist und deswegen auch nicht systematisch dargestellt wird. Ungeachtet dessen erscheint die Formulierung solcher Rationalitäten sinnvoll, weil sie deutlich machen, daß und wie individuelles Handeln durch sie vorstrukturiert (wenn auch nicht determiniert) wird. Entscheidendes „Qualitätsmerkmal“ solcher figurativen Rationalitäten wäre in jedem Fall eine möglichst weitgehende Berücksichti-

---

<sup>64</sup> Die bisweilen auch explizit von ELIAS als solche benannt werden. So überschreibt er beispielsweise ein Kapitel in seinem Buch „Was ist Soziologie?“ (1970) mit: „Universalien der menschlichen Gesellschaft“. Diese Bezeichnung würde heute möglicherweise etwas anders lauten. „Figurative relativ mit hoher Autonomie“ käme nahezu auf das Gleiche, ist aber etwas umständlicher.

gung des Kontextes<sup>65</sup> d. h. der Einschluß typischer figurationaler Konstellationen und Abläufe (Prozesse), deren Ermittlung wiederum eine Aufgabe künftiger empirischer Forschung wäre<sup>66</sup>. Nicht von ungefähr sind die in dieser Arbeit aufgeführten Rationalitäten von ORTMANN et al. aus sieben sehr ähnlichen Fallstudien herausgearbeitet worden. Insofern sollen diese Ausführungen auch als deutliches Plädoyer für mehr solcher umfassender Fallstudien verstanden werden – selbst wenn die Schwierigkeiten (schon alleine des Zugangs)<sup>67</sup>, die Mühseligkeiten und die Ungewißheit der Aufnahme der Ergebnisse dem Verfasser des Appells nur allzu bewußt sind.

Wie NEUBERGER (2006) aufzeigt (und beklagt) liegt der Schwerpunkt der empirischen Mikropolitik-Forschung nach wie vor sehr stark auf der Formulierung fragebogenerfaßter Strategie- und Taktikinventare (POIS, IBQ sowie deren „Verwandte“ und Nachfolger). Deren geringer Erklärungswert läge (neben den Problematiken der [Um-]Formulierung von Handlungen zu Taktiken, unterschiedlichen Begriffsauffassungen, Graden [und Konsequenzen] der Reflektion, Gleichzeitigkeit und Sequenzialität von Taktiken und einiger anderer methodologischer Schwierigkeiten) nicht zuletzt in dem fehlenden Kontextbezug<sup>68</sup>. Neben der Forderung an die Mikropolitik-Forschung nach größerem Einbezug solcher „organisationalen Bedingungen der Möglichkeit von Mikropolitik“ (Ebd., S. 144) bietet NEUBERGER zudem „Komponenten eines Handlungsstruktur-

---

<sup>65</sup> Kontext im hier gemeinten Sinne soll ausdrücklich die zeitliche (oder: prozessuale) Komponente beinhalten.

<sup>66</sup> Daß eine solche Formulierung figurationaler Rationalitäten nicht auf Grundlage *einer* Fallstudie erfolgen kann und deswegen auch nicht Gegenstand der Auswertung des hier betrachteten Falles ist, ist wohl unmittelbar einsichtig. Ungeachtet dessen ist die Arbeit (und die Fallstudie) natürlich auch als Angebot für weitere Anstöße, Inspirationen und Forschungen in dieser Richtung zu verstehen.

<sup>67</sup> Die Literatur zur Feldforschung zum Thema Mikropolitik ist nach wie vor sehr spärlich. Gerade was die Möglichkeiten (und Schwierigkeiten!) der teilnehmende Beobachtung und Befragung des Top-Management angeht, war vielfach recht unwegsames Neuland zu betreten. Auch von daher ist meine Darstellung des Forschungsprozesses und dort insbesondere der Datenerhebung etwas ausführlicher und vermag auf diese Weise vielleicht künftigen Untersuchungen einige Anregungen geben. Sie ist darüber hinaus ausdrücklich als Angebot einer weiteren Vertiefung zu sehen.

<sup>68</sup> Respektive in einem viel zu verkürzten Kontextbezug, der allenfalls in „einfachen Kenngrößen erfaßt wird (z. B. Größe, Hierarchieebene, Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad, Kontrollspanne, Rollenklarheit etc.)“ (NEUBERGER 2006, S. 235).

Modells“<sup>69</sup> (S. 237ff.) an. Inwieweit hierauf aufbauende Ansätze mit der Figurations- und Prozeßtheorie (in der hier zugespitzten Form) verbunden werden können, bleibt abzuwarten. Sicherlich dürfte der Transfer empirischer Daten bei einigen der auf die Handlungsmodell-Komponenten aufbauenden künftigen Modelle herausfordernd sein.

Ungeachtet aller möglichen späteren Fortführungen jedoch, vermag der Ansatz von ELIAS bereits in der hier vorgenommenen Zuspitzung gerade hinsichtlich der Forderung nach (Wieder-)Herstellung des Kontextbezuges Wesentliches zu leisten. Auch das soll am Beispiel des Falles aufgezeigt und zur Diskussion gestellt werden<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Diese Komponenten („Einwirkungsbereiche“) beinhalten: Kognitionen, Emotionen, Körperlichkeit, Selbst, Können, Motivation und Wille, Relationen, Institutionalisierung (Vgl. ebd.).

<sup>70</sup> „Ich habe versucht, eine soziologische Machttheorie zu entwickeln und zugleich auch zu zeigen – etwa in meinem Buch über *Die höfische Gesellschaft* –, wie man mit ihr arbeitet“ (ELIAS 1984, S. 69, Kursiv im Original). In der Art könnte man die Zielsetzung hier auch formulieren – mit der Präzisierung dahingehend, daß hier auf figurationale Rationalität, figurationale Relativität und bedingte Steuerung fokussiert werden soll.





#### **4. Der Fall: Restrukturierung eines Handelskonzerns**

In dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Fall geht es um ein großes Restrukturierungsvorhabens in einem deutschen Handelskonzern. Ziel ist die Optimierung von Abläufen und Strukturen sowie die Schaffung einer offeneren Unternehmenskultur, also weitgehend das, was in letzten Jahren unter dem Schlagwort „Reengineering“ die Management-Szene beherrschte und – in Varianten und unter anderen Bezeichnungen<sup>71</sup> – bis heute beherrscht<sup>72</sup>. Dieses Projekt findet statt in Verbindung mit und als Wegbereiter zu einer neuen Unternehmensstrategie. Dabei wird folgendes dargestellt:

- 1) Der Verlauf des Gesamtprojekts.
- 2) Der Verlauf von ausgewählten Unterprojekten.
  - a. „Bottom-up Prozeß“ in den Warenhausfilialen zur Nutzung von Mitarbeiterpotentialen bei der Analyse und Umgestaltung der Leistungsprozesse im Verkauf;
  - b. Optimierung der Nichtverkaufsbereiche in den Filialen des Warenhauses;
  - c. Analyse und Reorganisation der Personalbereiche im Konzern;
  - d. Entwicklung eines Evaluationskonzeptes zur Personalentwicklung;
  - e. Analyse und Neukonzeptionierung der Unternehmenskultur.
- 3) Der Verlauf relevanter Ereignisse vor, während und im Anschluß an das Projekt – auch und besonders auf anderen Unternehmens- und Konzernebenen.

---

<sup>71</sup> Aktuell z. B.: „Business Process Management“ (BPM). Dieser „Begriff ... vereint nun alle Entwicklungsphasen aus den letzten Jahrzehnten. Hier finden sich sowohl die radikalen ganzheitlichen Ansätze, als auch die empirischen Einzelprozessgestaltungen wieder. Auch kontinuierliche Prozessgestaltungsthemen sind ebenso beim BPM enthalten wie Fragen zum Managen der Prozessorganisation“ (Fischermanns 2009, S. 11). Und auch bei SCHMELZER & SESSELMANN (2006) (um nur ein – allerdings sehr umfassendes – Buch unter vielen zu nennen) finden sich unter dem Titel „Geschäftsprozessmanagement“ weiterhin die vertrauten Modelle – samt der gewohnten Diktion und Begrifflichkeit.

<sup>72</sup> Dieses „buzz word“ kam übrigens erst während des Projekts in Deutschland in Mode und wurde nur gelegentlich und zumeist nur im „inner circle“ gebraucht, da man – wohl zurecht – eine eher negative Rezeption im weiteren Umfeld des Unternehmens befürchtete. Auch dies ein Ausdruck figurationaler Rationalität und Relativität.

Wie mehrfach angesprochen, kann es dabei nicht Ziel sein, die „wahre Geschichte“ aufzudecken oder Helden und Schurken zu identifizieren. Es geht – aus dem Blickwinkel des aufgezeigten theoretischen Rahmens – vielmehr darum, exemplarisch individuelles und organisationales Handeln in den oben genannten Spannungsfeldern zu betrachten, auch vor dem Hintergrund der Möglichkeit(en) (bzw. Unmöglichkeit[en]) der Steuerung des Geschehens. Dazu sollen am Beispiel des Falles figurationale Rationalitäten und Relativitäten herausgearbeitet und beurteilt werden, was dann Inhalt des nächsten Kapitels sein wird. Bereits im Zuge der Fallschilderungen werden zu diesem Zwecke – aber natürlich auch weil sie für das Verständnis der Geschehnisse unerlässlich sind – zentrale Konstellationen, (konkurrierende) Problemsichtweisen, Zielsetzungen, Vorgehensweisen sowie (Miß-)Erfolgsbewertungen und -zuschreibungen dargestellt<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Darüber hinaus werden auch immer wieder spezifische figurationale Rationalitäten und Relativitäten aufgezeigt, wo sich dies anbietet.

Tatsächlich ist die Darstellung des Falles und seine Reflektion im Lichte der ELIASSchen Perspektive vielfach mit „literarischen“ Schwierigkeiten verbunden. Viele Ereignisse laufen parallel und auf verschiedenen Ebenen ab, mit dem theoretischen Fokus gewissermaßen „on top“. Im Sinne einer besseren Verständlichkeit mußten von daher Trennungen vorgenommen werden was wiederum einige Wiederholungen – wenngleich mit unterschiedlichen Fokussierungen – zur Folge hat.

So beschreibt Kapitel 4 das „eigentliche“ Geschehen, einschließlich der Konstellationen, Interdependenzen, dahinterstehender Machtbalancen, Funktionen etc..

In Kapitel 5 wird dann auf die figurationale Rationalitäten und Relativitäten, sowie auf die „bedingte Steuerung“ fokussiert und, so es sich nicht um theoretisch-analytische Einordnungen handelt (v. a. in Kapitel 5. 1), am Fall empirisch belegt. Dabei werden diejenigen Aspekte, die schon in Kapitel 4 dargestellt wurden, entsprechend kurz aufgezählt und ergänzt um spezifische Aspekte, die (deswegen) in der Fallschilderung ausgespart wurden.

Entsprechend liegt den Kapiteln 4, 5. 2 und 5. 3 die gleiche Gliederung zugrunde, abgesehen von den einleitenden, den Konzern betreffenden, Problemsichtweisen in Kapitel 5. 2.

Daß sich auf diese Weise ab und an gewisse Redundanzen eingestellt haben, mußte zu Gunsten einer kontextualisierten Darstellung (und der Verständlichkeit) in Kauf genommen werden.

Auch bei der Erörterung der figurationalen Relativitäten erschien es mir – vor dem Hintergrund der zentralen ELIASSchen Prämisse der figurationalen Dominanz – angemessen, eine kontextuelle Darstellung zu wählen. Exemplarisch wurde hiervon im Falle des Unterprojektes „Bildungscontrolling“ zu Gunsten einer „systematisierten“ Aufstellung ausnahmsweise abgewichen. Hier ermöglichte die sehr geringe Anzahl von Akteuren und Ereignissen eine solche alternative Darstellungsweise, die sich jedoch bei der Betrachtung der übrigen Fälle als nicht adäquat (im Sinne der notwendigen Kontextrekonstruktion) erwies. Allein die Vielzahl der Fußnoten/Anmerkungen macht in diesem Zusammenhang bereits deutlich, daß eine (vorwiegend) schematische Analyse der Vielschichtigkeit und dem Facettenreichtum des Falles und der Einfluß nehmenden Konstellationen kaum hätte gerecht werden können. Genau aus diesem Grund finden sich auch bei ELIAS selbst nur höchst vereinzelt graphische Darstellungen und fast nie schematische Aufzählungen bzw. Zusammenstellungen, denn „die wirkliche Figuration, die komplexe Beziehung

Zum Zwecke der Anonymisierung wurden einige Verfremdungen in der Darstellung des Falles (bzw. der Fälle) vorgenommen. Neben Namen von Akteuren und Unternehmen wurden auch Datumsangaben, Orte und Kenngrößen geändert, vor allem bei letzteren wurde aber darauf geachtet, daß dabei die „Proportionen“ (also z. B. das Verhältnis Mitarbeiter – Umsatz – Betriebsergebnis etc.) weitestgehend erhalten blieben<sup>74</sup>. Die in der Arbeit zitierten Aussagen der Akteure entstammen zumeist den Beobachtungs- und Interviewprotokollen. Dabei wurde, wenn dies geboten erschien, zum Schutz der Interviewten bisweilen darauf verzichtet, einzelne Aussagen konkreten Personen zuzuordnen. Zitierte Aussagen aus Zeitungen und Zeitschriften sind als solche gekennzeichnet, werden aus Gründen der Anonymisierung jedoch nicht genauer bezeichnet.

---

... ließ sich durch andere als verbale Symbole weder angemessen darstellen noch angemessen erklären“ (ELIAS 1990b, S. 75).

<sup>74</sup> So ein Vorgehen ist natürlich prinzipiell nicht unproblematisch, hat aber im Hinblick auf den mit dieser Arbeit verfolgten Erklärungszweck keine wesentliche Auswirkung.

## 4. 1 Überblick

### Das Unternehmen

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen großen deutschen Handelskonzern, der zu Beginn des Untersuchungszeitraums (1991) ungefähr 45.000<sup>75</sup> Mitarbeiter beschäftigt und einen Konzernumsatz von ca. 15 Mrd. DM, sowie einen Jahresüberschuß von 180 Mio. DM erwirtschaftet hat. Vor etwas über 75 Jahren von zwei Brüdern als Warenhaus in Augsburg gegründet, hat sich das Unternehmen rasch entwickelt und gehörte schon Ende der Zwanziger Jahre – der Firmensitz war mittlerweile nach München verlegt worden, wo er bis heute ist – zu den großen deutschen Handelshäusern (1929: 32 Filialen, 12.000 Mitarbeiter, 145 Mio. RM Umsatz), eine Position die es auch bald nach dem Krieg wieder einnehmen konnte. Seit 1931 ist das Unternehmen an der Börse plaziert, zunächst unter dem Gründernamen „Ramming AG“, seit 1948 unter dem Namen „Neukauf AG“. In den letzten 10 Jahren, insbesondere seit dem Antritt des derzeitigen<sup>76</sup> Vorstandsvorsitzenden Dr. Ludwig im Jahre 1984, erfährt das Unternehmen eine Wandlung von einem fast reinen Warenhausunternehmen hin zu einem breit diversifizierten Handelskonzern („Handels- und Dienstleistungskonzern“). In dem gleichen Zeitraum verdreifacht sich der Umsatz und vervierfacht sich der Ertrag. Dabei erweisen sich vor allem die Neuerwerbungen, allen voran die Fachhandelsketten als starke Umsatz- und Ertragsbringer. Demgegenüber fallen die relativen Zuwächse in dem ursprünglichen Stammgeschäft – dem Warenhausbereich – wesentlich bescheidener aus<sup>77</sup>. Obgleich nach wie vor der mit Abstand größte Unternehmensbereich, verringert sich der Umsatzanteil der Waren- und Kaufhaussparte am Gesamtumsatz von 88 % im Jahr 1981 auf 47 % im Jahr 1991 (und im Folgejahr auf 42 %). 1988 erfolgt die Umwandlung des Unternehmens in eine Holding. Mehrheitsaktionär der „Neukauf Holding AG“ ist (mit 75 % des stimmberechtig-

---

<sup>75</sup> Alle Mitarbeiterzahlen auf Vollbeschäftigte umgerechnet. Anteil der Teilzeitkräfte in der Gesamtbelegschaft: 26 %; Anteil der Aushilfen (v. a. im stationären Handel eingesetzt): 6 %.

<sup>76</sup> D. h. zu Beginn des Untersuchungszeitraums, also 1991.

<sup>77</sup> Zu diesen Entwicklungen und Zahlen und zu ihrer Interpretation im weiteren Verlauf des Falles mehr.

ten Kapitals, Rest im Streubesitz) die „Zentral Deutschland AG“, Tochtergesellschaft der in Monaco ansässigen „Zentral International“, einem Großhandelskonzern im Textilbereich. Eigner sind zu gleichen Teilen der (über 70-jährige, deutsche) Gründer des Unternehmens und die beiden (Mitte 50-jährigen, deutschen) Nachkommen seines späteren Partners, die im Gegensatz zu dem Gründer allerdings nicht in der Firma tätig sind<sup>78</sup>. Vorstandsvorsitzender der Zentral Deutschland und (damit) zugleich Aufsichtsratsvorsitzender der Neukauf Holding ist Herr Wolff. Im folgenden soll diese Grundstruktur graphisch aufgezeigt werden, so wie sie sich zu Beginn des hier ausführlich dargestellten Projekts, also Mitte 1992, darstellt.

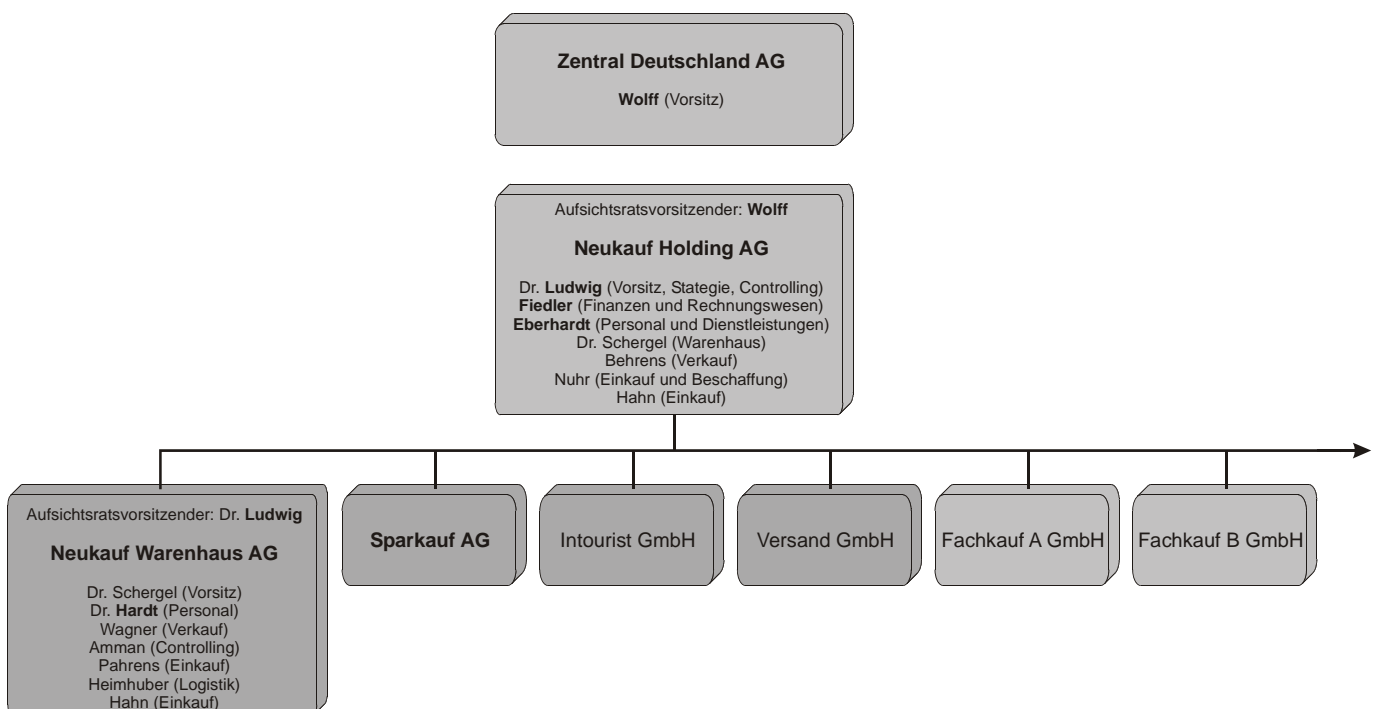


Abbildung 7: Unternehmensstruktur und Vorstände der Neukauf zu Beginn des Reorganisationsprojekts (für den Fall zentrale Unternehmensbereiche und Akteure fett)

## Das Projekt

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Darlegungen steht, wie angesprochen, ein Projekt zur Optimierung der Ertragssituation, vor allem im Warenhausbereich. Projektleiter ist der 1991 als Generalbevollmächtigter (GBV) der Neukauf Warenhaus AG (vor allem auf Betreiben von Dr. Ludwig) eingestellte und 1992

<sup>78</sup> Darüber hinaus hat der Gründer – qua Gesellschaftervertrag – das alleinige Sagen.

zum stellvertretenden Vorstand (Ressort Personal) – sowie zum Generalbevollmächtigten der Neukauf Holding AG – beförderte Dr. Hardt. Der Name des Projekts lautet „High-Performance-Organisation“<sup>79</sup> oder kurz (und zumeist verwendet) „HPO“. Zielsetzung ist die umfassende Optimierung von Arbeitsprozessen und (in der Folge) von Strukturen, zunächst in den Unternehmen Neukauf Holding, Sparkauf (ein Kaufhausunternehmen im Kleinpreisbereich) und – vor allem – Neukauf Warenhaus. Nach der – erfolgreichen – Umsetzung sollen im Anschluß sämtliche Konzernunternehmen optimiert werden. Diesem Projekt unmittelbar voraus ging – ebenfalls unter Leitung von Dr. Hardt (und dies war gleichzeitig seine erste große Aufgabe) – das Projekt: „Zero-Base-Analyse“ (ZBA); von der Zielsetzung und dem Ablauf einer Gemeinkostenwertanalyse (GWA) nicht unähnlich. Mit diesem Projekt sollten vor allem „schnelle Erfolge“ (sprich: Kosteneinsparungen, insbesondere Personalkosteneinsparungen) erzielt werden. Ziel des HPO-Projekts ist nun die „nachhaltige Optimierung“<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Die Schreibweise dieses Projekts, wie auch vieler anderer verwendeter Termini variiert vielfach hinsichtlich Schreibweise, Verwendung von Bindestrichen, Groß- und Kleinschrift (mehrere oder einzelner Wörter) sowie des Anteils an (vor allem) englischsprachigen Bestandteilen. Während der zuletzt aufgeführte Punkt zumeist recht bewußt (je nach Auditorium) variiert wird (und damit auch Beleg für die figurative Rationalität der Sprachverwendung ist), sind die anderen Schreibvariationen zum einen auf die Nachlässigkeit der jeweiligen Autoren zurückzuführen, zum anderen aber auch eine Konsequenz der sehr uneinheitlichen Verwendung dieser Begriffe in der Literatur. Ob es beispielsweise Benchmarking, benchmarking oder bench marking heißt, ist zu diesem Zeitpunkt keinesfalls entschieden (und damit wiederum Beleg dafür, daß es sich keineswegs um so „stehende Begriffe“ handelt, wie das mancher Vortragende glauben machen will – von der fest definierten Umsetzung dieses Verfahrens ganz zu schweigen). Im folgenden wird daher die in den jeweiligen Zitaten verwendete Schreibweise wiedergegeben.

<sup>80</sup> Die Beliebtheit und damit die häufige Verwendung des Wortes „Optimierung“ in der Managementsprache, sei es in Substantiv-, Adjektiv- oder in Verbform ist relativ augenfällig. Gründe dürften, neben anderen, sein: a) die Möglichkeit einzufordern sich mit dem Erreichten nicht zufriedenzugeben; b) die Möglichkeit bestehende Praktiken, Prozesse etc. zu ändern, ohne die bisherigen als falsch, schlecht, mangelhaft etc. charakterisieren zu müssen (und damit Unwillen – und, aus Sicht der Veränderer, wichtiger noch: Widerstände – heraufzubeschwören); c) die verbale Legitimationshilfe: wer optimiert, macht „es“ – ex definitione – besser, oder will es zumindest – in jedem Fall geht es um „die Sache“; d) und möglicherweise am wichtigsten: der euphemistische Gehalt – die unangenehme Tatsache, daß am Ende der meisten „Optimierungen“ Stellenkürzungen stehen, wird durch den Begriff nicht thematisiert.

Aus der Sicht der Figurations- und Prozeßtheorie wäre nun allerdings auch auf die figurative Relativität all dieser Aussagen zu verweisen. All diese beschriebenen Eigenschaften und Möglichkeiten kommen nämlich nur in einer bestimmten (in Wirtschaftsorganisationen freilich oft anzutreffenden) figurativen Konstellation zum tragen; einer Konstellation, in der es ein (durch Hierarchie, Wissen[-svorsprung] oder durch andere Funktionen bedingtes) Machtgefälle zwischen den Verwendern und Adressaten des Optimierungsbegriffs gibt. Die – mehr oder weniger – gezielte Verwendung (oder Besetzung) von Begriffen kann demzufolge eine bestehende figurative Konstellation bestenfalls untermauern („reproduzieren“ wäre, besonders in diesem Fall, wohl zu hoch gegriffen). In jedem Falle wird deutlich, daß die Figuration das dominierende Element ist. Soweit an dieser Stelle der kleine (Vorab-)Exkurs zur figurativen Relativität.

Das HPO-Projekt ist jedoch nicht das einzige Projekt, das der Ertrags- und Strukturverbesserung des Warenhausbereichs dienen soll. Parallel laufen noch ein Projekt zur Neugestaltung der Logistik, sowie ein Projekt zur strategischen Neuausrichtung des Warenhauses. Beide Projekte sind ebenfalls einem Vorstand zugeordnet: das Logistikprojekt Herrn Heimhuber, der vor einem Jahr de facto nur für dieses Projekt (das, wie sein Vertrag eine Laufzeit von fünf Jahren hat) eingestellt wurde, das Strategie-Projekt Dr. Schergel, dem Vorstandsvorsitzenden. Auch er ist erst seit einem Jahr im Unternehmen, gleichzeitig ist er noch Vorstandsmitglied im Holdingvorstand (Bereich Warenhaus). Was auf den ersten Blick wie eine klare Aufgabenteilung aussieht, wird jedoch bald ein Kampf, nicht nur um Zuständigkeiten und Prioritäten, sondern vor allem auch darum, „wer wem die Vorgaben macht“. Dies betrifft vor allem die Projekte HPO und Strategie. Zu Kompetenzproblemen mit dem Logistikprojekt (wie es sie beispielsweise bei dem Unterprojekt ‚Optimierung der Verkaufsbereiche‘ unvermeidlich gegeben hätte) kommt es infolge der übergeordneten Entwicklungen dann jedoch nicht mehr.

Die angesprochenen übergeordneten Entwicklungen finden zum einen auf der Holdingebene statt. Dort werden seit Anfang 1992 immer konkreter werdende Überlegungen angestellt, die Holding und damit die Zuständigkeiten, vor allem aber auch die Zuständigen, sprich die Vorstände, neu zu „ordnen“. Anfang 1993 sind diese Pläne jedoch bereits obsolet geworden, da sich die zentralen Promotoren überworfen haben. Neue Konstellationen entstehen und in der Folge auch neue Pläne der Reorganisation des Holdingvorstands. So beginnt ein Prozeß, in den nach und nach der Zentral-Konzern – mit Herrn Wolff als zentralem Akteur – immer weiter eingreift und an dessen Ende zunächst eine völlige Neubesetzung des Warenhausvorstandes (Ende 1993), danach eine weitgehende Neubesetzung des Holdingvorstandes (Anfang 1994) und dann die Verschmelzung des Neukauf-Konzerns mit dem Cenit-Konzern<sup>81</sup> (der zweiten Mehrheitsbeteiligung des Zentral-Konzerns – Ende 1994) steht. Schließlich erfolgt die Verschmelzung des Neukauf-Cenit-Konzerns mit dem Zentral-

---

<sup>81</sup> Auch bei der Cenit Holding AG handelt es sich um einen diversifizierten Handelskonzern mit diversen Fachmärkten und einer Lebensmittelkette – jedoch ohne Warenhaus.

Konzern (Ende 1995). Einen Überblick über diese zentralen, parallel laufenden Projekte gibt die folgende Abbildung.

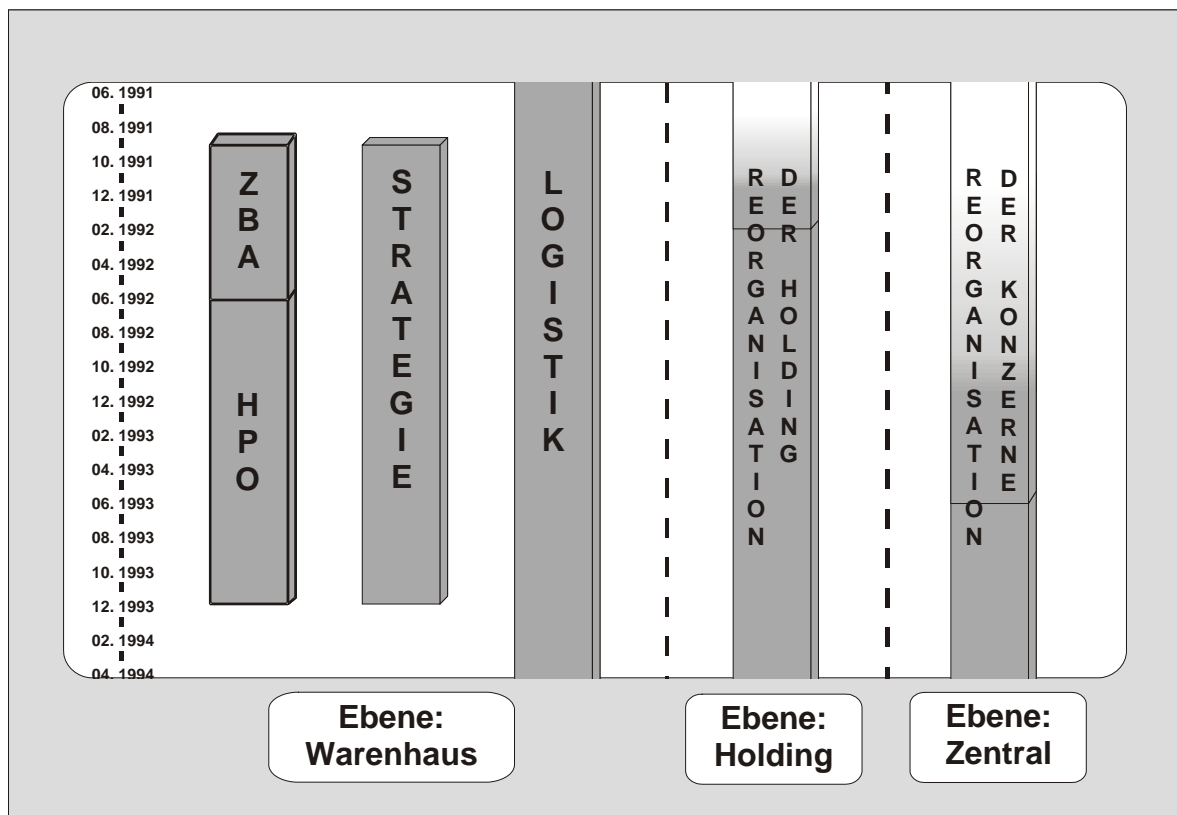


Abbildung 8: Überblick über wichtige Projekte während der Untersuchung<sup>82</sup>

Im Mittelpunkt der hier gemachten Untersuchungen steht das HPO-Projekt, insofern sind die Linien dort fetter gezeichnet. Der Beginn der Restrukturierungsvorhaben auf Holding- und Konzern-Ebene läßt sich nicht klar ausmachen, was durch die Farbverlaufstreifen veranschaulicht werden soll. Im Falle der Holding handelt es sich um einen sich allmählichen entwickelnden Prozeß, der, von einzelnen Akteuren angestoßen, sehr bald einen hohen Grad an Eigendynamik erreicht, oder wie ELIAS formulieren würde: einem hohen Grad an relativer Autonomie<sup>83</sup>. Gleiches gilt nach allgemeiner Einschätzung auch für den Prozeß auf der Zentral-Ebene, nur mit dem entscheidenden Unterschied, daß dort der zentrale Akteur – Herr Wolff – in der Lage ist, diesen Prozeß weit-

<sup>82</sup> Das – ebenfalls auf Vorstandsebene (Warenhaus) angesiedelte – Projekt „Optimierung Nichtverkauf“ (OPN) ist wegen seiner nur kurzen Dauer hier nicht eingezeichnet. Auf dieses Projekt soll aber unten noch kurz eingegangen werden.

<sup>83</sup> Ob man deswegen, strenggenommen, von einem Projekt sprechen darf, sei dahingestellt.



gehend in seinem Sinne steuern zu können; zumindest lange über den hier dargestellten Zeitraum hinaus<sup>84</sup>. Die waagrecht eingezeichnete Linien in beiden Balkendiagrammen, stellen in jedem Fall den Zeitpunkt dar, ab dem beide Projekte mit Sicherheit laufen und ab dem sie vor allem – was in dem Zusammenhang das Wesentliche ist – Einfluß auf den Verlauf des HPO-Projekts nehmen.

Im weiteren Verlauf der Ausführungen werden die Geschehnisse auf der Holding- sowie auf der Zentral-Ebene etwas weniger ausführlich behandelt, da diese nicht das eigentliche Feld der Untersuchung darstellen. Es soll allerdings sehr deutlich werden, daß der Verlauf des HPO-Projekts nicht alleine durch eine Betrachtung, die sich ausschließlich auf das Projekt richten würde und/oder auf rein „sachlich-rationale“ Aspekte<sup>85</sup> beschränkt wäre, erklärbar ist, sondern daß der Verlauf, die Bewertung und mithin die Existenz des Projekts (wie auch seiner Promotoren) von einer Vielzahl und hier zumeist hierarchisch höher angesiedelten Figurationen dominiert wird, deren Rationalität(en) sich Projekt und Promotoren zu unterwerfen haben<sup>86</sup> (was bei der anfänglichen figurationalen Konstellation gegeben ist und später eben nicht – mit den entsprechenden Konsequenzen).

---

<sup>84</sup> Sechs Jahre später muß dann auch Herr Wolff nach einer aus Sicht der Anteilseigner unbefriedigenden Übernahmeverhandlung innerhalb einer Woche den Zentral-Konzern verlassen.

<sup>85</sup> Obgleich sich alles Handeln in der Figuration Kapitalismus natürlich auch (aber eben „nur“ auch) dadurch legitimieren muß. Auch dazu im nächsten Kapitel mehr.

<sup>86</sup> Was – wie oben schon herausgestellt wurde – selbstverständlich keinesfalls bedeutet, daß die Akteure dieser übergeordneten Figurationen völlig frei wären zu tun was Ihnen in den Sinn käme. Vielmehr sind auch sie einer Vielzahl figurationaler Zwänge und Rationalitäten unterworfen, vor allem wenn sie ihre Position erhalten wollen. Diese können hier (d. h. im nächsten Kapitel) allerdings nur angeschnitten werden.

## 4. 2 Vorgeschichte

### Erste Daten zu Erhebungsbeginn

Zu Beginn des Jahres 1991, drei Jahre nach der Umwandlung des Neukauf-Konzerns in eine Holding, blickt der Vorstandsvorsitzende gegenüber der Presse auf „das beste Ergebnis, das wir jemals erreicht haben“ zurück. So konnten im abgelaufenen Jahr Umsatz (+ 21 % in 1990; nach 13,8 % in 1989) und Gewinn (+ 37,9 % in 1990; nach 11,1 % in 1989) erneut deutlich gesteigert werden. Dabei wird vor allem die Ertragsituation als besonders positiv bewertet, da Ertragsoptimierung nach herrschender Meinung<sup>87</sup> des Neukauf-Vorstandes eindeutig den Vorrang vor Umsatzausweitung hat. Zu dem vorliegenden Ergebnis tragen vor allem zwei Faktoren bei. Zum einen der außergewöhnliche vereinigungsbedingte Nachfrageschub, zum zweiten die Fachmärkte, die im Zuge der in den letzten Jahren verfolgten Diversifikationspolitik erworben wurden. Aber auch im angestammte Waren- und Kaufhausbereich konnten im abgelaufenen Jahr Umsatz und Gewinn gesteigert werden. So steigerte die Neukauf Warenhaus AG in 1990 Ihren Umsatz um 17,8 % (1989: 9,2 %) und Ihren Gewinn um 15,8 % (1989: 16,9 %). Entsprechend bilanziert der Vorstandsvorsitzende (bei derselben Pressekonferenz): „Unsere Diversifikationspolitik hat sich voll bestätigt, auch die Holding-Konstruktion bewährt sich gut“<sup>88</sup>. Und ausblickend heißt es in der Presse:

„Die langfristige Zukunftsstrategie wird laut Dr. Ludwig im Ausbau der Fachmarktschiene liegen. Dabei böten sich auch völlig neue Kooperationsvarianten an. So sei es durchaus denkbar, daß eines Tages Fachmärkte in den traditionellen Kaufhäusern Verkaufsflächen übernehmen. Dies böte sich nicht nur bei Schuhen und bei der Unterhaltungselektronik an, auch der PC-Bereich (Arcom) zeichne sich durch eine besonders hohe Managementkom-

---

<sup>87</sup> Die Redewendung „herrschende Meinung“ paßt in diesem Zusammenhang recht gut, da sie deutlich macht, daß Sichtweisen, Problemwahrnehmungen, Beurteilungen etc. nicht zuletzt (und manchmal sogar zuerst) Ausfluß bestehender Herrschaftskonstellationen sind, oder etwas allgemeiner und in der Perspektive des hier entworfenen theoretischen Rahmens formuliert: das sie figurational relativ sind. Entsprechend wird sich im weiteren Verlauf des Falles noch des öfteren zeigen, wie sich in verschiedenen Punkten mit der Herrschaft auch die Meinung ändert.

<sup>88</sup> Die besondere Herausstellung dieser beiden Aspekte (Holdingstruktur und Diversifikationspolitik) als zentrale Erfolgsfaktoren ist sicher nicht zufällig. Genau in diesen Punkten besteht nämlich innerhalb des Unternehmens, wie auch des Vorstandes keineswegs Einigkeit – nur daß die Skeptiker (um nicht zu sagen: Gegner) sich mit ihrer Ansicht – zu diesem Zeitpunkt ! – (noch) nicht durchsetzen können. In der Folge sollte sich dies jedoch noch ändern, wie der Fall zeigen wird.

petenz aus, die im Zuge neuer Formen der Zusammenarbeit noch optimaler zu nutzen sei“.<sup>89</sup>

Auch für die Zukunft zeichnet der Vorstandsvorsitzende ein optimistisches Szenario: Man wolle auch künftig doppelt so stark wachsen wie die Branche und auf der Hauptversammlung Mitte des Jahres verkündet er: „Wir hoffen den Ertrag um mindestens 20 % steigern zu können“. Die Dividende wird von 10,50 DM auf 12 DM angehoben und auch deshalb reagieren Anteilseigner und Öffentlichkeit anerkennend.

Relativ schnell, im Grunde schon in der ersten Monaten des Jahres 1991, wird allerdings auch deutlich, daß nicht nur langfristig eine weitere Umsatz- und Ertragsverbesserung in erster Linie durch die Fachmärkte<sup>90</sup> (Dr. Ludwig: „die Vertriebsform der neunziger Jahre“), sowie durch die (bisher noch nicht angesprochene und in dieser Arbeit auch im weiteren nur gestreifte) Touristiksparte erreicht werden kann (Umsatzplus in den ersten sieben Monaten des [von Juli bis Juni laufenden] Geschäftsjahres 90/91: 22 %, Umsatzanteil 14 %). In zwei anderen Sparten hingegen ist die Entwicklung rückläufig. So verzeichnet der Versandhandel (Umsatzsteigerung 1990: 10 %) in den ersten Monaten einen Umsatzrückgang um 3,6 %, bei insgesamt jedoch nur 7 % Anteil am Gesamtumsatz (was nahezu der gleiche Anteil wie 10 Jahre zuvor ist)<sup>91</sup>. Viel wichtiger ist dagegen die sich anbahnende Entwicklung im Waren- und Kaufhausbereich. Dort stagnieren die Umsätze und zum Halbjahr erreicht die Warenhaus-Gruppe lediglich ein Plus von 0,8 %. Bedeutsam ist diese Entwicklung vor allem aus zwei Gründen. Zum einen, weil sich in dem laufenden Jahr die „volkswirtschaftlichen Rahmendaten“, vor allem im Hinblick auf den Einzelhandelsumsatz, massiv verschlechtern – eine Entwicklung, von der man (wie sich herausstellt zurecht) vermutet, daß sie sich in den folgenden Jahren nicht entscheidend verändert. Zum zweiten, weil der hiervon besonders betroffene Waren- und

---

<sup>89</sup> Genau diese Elemente werden kurz darauf Kernpunkte der neuen Warenhausstrategie von Dr. Schergel sein, dessen Eintritt in den Holdingvorstand (Bereich Warenhaus) zum 01. 08. 1991 einen Monat nach den oben gemachten Ausführungen bekannt gegeben wird. Gleichzeitig übernimmt Dr. Schergel auch den Vorsitz im Warenhausvorstand (s. u.).

<sup>90</sup> Und in der Tat werden diese Bereiche am Jahresende mit einem Umsatzanteil von 28 % mehr als 40 % zum Unternehmenserfolg beitragen.

<sup>91</sup> Auch deswegen wird in den weiteren Betrachtungen dieser Unternehmenszweig nur eine sehr nachgeordnete Rolle spielen.

Kaufhausbereich nach wie vor der mit Abstand größte Bereich ist und natürlich auch das Stammgeschäft darstellt. Trotz des dargestellten Rückgangs beträgt der Anteil dieser Sparte an Umsatz und Gewinn des Konzerns 1990 ca. 50 %<sup>92</sup>, der Anteil der Mitarbeiter liegt gar bei über 60 %. Im Laufe des Jahres jedoch und dies deutet sich schon zu Beginn des Jahres 1991 an, stagnieren nicht nur, wie dargestellt, die Umsätze. Auch und vor allem die Rentabilität sinkt deutlich. So steht am Ende des Jahres bei der Warenhausgruppe ein Umsatzplus von (lediglich) 1,9 % und (gar) ein Gewinnrückgang von 11,4 % zu Buche. Und eine nähere Betrachtung läßt dieses Ergebnis in noch schlechterem Lichte erscheinen. Ohne Einbezug der Tochtergesellschaften (zum einen und vor allem die selbständigen Ost-Filialen, deren „Geschäftsverlauf die Erwartungen übertraf“ [15,2 % Umsatzanteil an der Warenhausgruppe], zum zweiten die kleinen, sehr rentablen und in Form einer GmbH geführten Filialen der Gölle-Gruppe [2,3 % Umsatzanteil an der Warenhausgruppe]) steht am Ende des Jahres 1991 bei der Neukauf Warenhaus AG ein Umsatzrückgang von 2,5 %, auf unveränderter Fläche von 1,3 % – und auch der Gewinnrückgang fällt noch deutlicher aus. Subtrahiert man von dem (Gesamt-)Gewinn schließlich noch die Erträge aus Propaganda und die Mieteinnahmen (66 Mio. DM), ergibt sich für das reine Warengeschäft sogar ein Verlust in Höhe von 25,5 Mio. DM.

So steht für den Holdingvorstand fest, daß es im Waren- und Kaufhaussektor neben dem konjunkturellen auch und vor allem ein strukturelles Problem<sup>93</sup> gibt (wobei letzteres nun besonders offensichtlich hervortritt, bzw. zuvor von der Konjunktur, insbesondere durch den vereinigungsbedingten Nachfrageschub verdeckt wurde). Zu diesem Zeitpunkt – und natürlich vor diesem Hintergrund – treten drei neue hochrangige Führungskräfte in das Unternehmen ein. Zum einen Herr Heimhuber als Vorstand des Warenhauses (Bereich Logistik – zum

---

<sup>92</sup> In den Folgejahren beträgt der Umsatzanteil, wie einleitend angesprochen, 47 % und 42 %; der Gewinnanteil beträgt 35 % und 50 % (nach den ergriffenen Maßnahmen – der Vergleich von Gewinnen dieser 100-prozentigen Tochter läßt aber einen relativ breiten Interpretationsspielraum zu, wie sich noch zeigen wird).

<sup>93</sup> Welches Problem bzw. welche Probleme das allerdings genau sind und vor allem welche Konsequenzen diese nach sich ziehen sollten, darüber gibt es sowohl in den Vorständen von Holding und Warenhaus, wie auch in den operativen Einheiten sehr konträre Ansichten. Dies findet jedoch – zunächst – keinen Niederschlag in der Beschlußfassung der Vorstände und wird dort auch nicht offen thematisiert. Mit den sich wandelnden (Macht-)Konstellationen im Verlauf des Falles ändert sich das jedoch.

01. 07.) zum zweiten Dr. Schergel als Vorstandsmitglied der Holding (Bereich Warenhaus), sowie als Vorstandsvorsitzender des Warenhauses (zum 01. 08.) und schließlich Dr. Hardt als Generalbevollmächtigter (mit Perspektive Vorstand) des Warenhauses (zum 01. 06.). Am 01. 03. 1992 folgt diesen noch Herr Pahrens als (zweiter) Einkaufsvorstand des Warenhauses.

Mit der Berufung von Dr. Schergel kehrt ein Mann zum Neukauf-Konzern zurück, dessen steile Karriere einst dort begonnen hatte. Nach seinem damaligen Eintritt im Marketingbereich war er Leiter mehrerer Häuser und zwei Jahre lang Geschäftsführer der Reisetochter. Anschließend wechselte er in den Vorstand (Verkauf und Marketing) des Kaufhauskonzerns Behringer AG, wo er maßgeblich an der Entwicklung und Implementierung des sogenannten „Shopping-Mall-Konzeptes“ (einer Art „shop-in-shop“-System) beteiligt war. An dieser Station sind aus Sicht des Neukauf-Vorstandes zwei Aspekte besonders interessant. Zum einen gilt das Shopping-Mall-Konzept als vorbildlich und zukunftsweisend, auch und besonders für den Warenhausbereich bei Neukauf. Zum anderen ist es ein offenes Geheimnis, das Neukauf in absehbarer Zeit die Übernahme der Behringer AG und die Verschmelzung mit der Neukauf Warenhaus AG plant<sup>94</sup>. Nach seiner Zeit bei Behringer trat Dr. Schergel Ende 1987 in ein Reiseunternehmen ein, wo er 1989 den Vorsitz übernahm. Die Tatsache, daß dieser Konzern zu den schärfsten Konkurrenten der Reisetochter von Neukauf gehört, macht die Berufung von Dr. Schergel für Neukauf zusätzlich interessant.

Zunächst gilt dessen Hauptaugenmerk jedoch dem Warenhaus. Mit einem Team, das zwischenzeitlich bis zu 60 Mitarbeiter stark ist, entwickelt er eine neue Warenhausstrategie, die Mitte 1992 vorliegt. Ihr Ziel ist, die beiden ermittelten Hauptprobleme, zum einen die schlechte Positionierung (die sich neben den stagnierenden Umsatzzahlen auch in einem Verlust von Marktanteilen [30 % in den letzten 10 Jahren] niederschlägt), zum anderen die Ertragsschwäche zu lösen. Dazu soll vor allem eine umfassende Restrukturierung aller Abläufe in den Warenhäusern, aufbauend auf einer weitreichenden Warenum-

---

<sup>94</sup> Was dann sogar schneller als geplant geschieht: der Übernahme im Juli 1993 folgt die Zusammenlegung im Januar 1994 (s. u.).

schichtung beitragen. Kernpunkte darin sind eine Straffung und Vereinheitlichung von Sortimenten und Warenpräsentation (in der Strategievorlage „Markt- und ertragsorientierte Angebotsschichtung“ bezeichnet) sowie die Bildung eines „standardisierte(n) Baustein- und Flächensystem(s)“. Weitere wichtige Aspekte sind: „Effiziente Logistik- und Führungsstrukturen“, „Funktionsbezogene Personalbesetzung“, ein „Wirksames Kommunikationskonzept“, „Komplexitätsabbau durch systematisierte Geschäftsabläufe“ sowie eine „Einheitliche Steuerung der Warenwirtschaft“. Ergebnis dieser Bemühungen ist das „Systemgeschäft“, das auf möglichst viele Filialen übertragen werden soll<sup>95</sup>. Das Realisierungskonzept sieht für alle diese Maßnahmen eine Zeitspanne von 1994 (erste Pilotfilialen) bis 1999 (Schichtung aller Systemhäuser) vor.

An diesem kurzen Überblick wird zweierlei deutlich. Zum einen greift dieses Projekt sehr weitreichend in die Abläufe und Zuständigkeitsbereiche anderer Vorstände, sowohl der Holding wie auch des Warenhauses ein. Zum zweiten sind grundlegende Ergebnisverbesserungen aufgrund dieses Projekts frühestens nach fünf bis sechs Jahren zu erwarten.

Vor allem der zweite Punkt führt dazu, daß schon während der Konzeptionierung der neuen Warenhausstrategie zwei weitere Projekte gestartet werden. Zum einen das Projekt „Optimierung Nichtverkauf“ (OPN) unter der Leitung des Warenhausvorstandes Amman (seinerzeit, also 1991 noch Vorstand der Bereiche Controlling *und* Personal – letzteren verliert er ein Jahr darauf an Dr. Hardt). Bei diesem Projekt handelt es sich um eine Gemeinkostenwertanalyse in den Administrations- und Verwaltungsbereichen der Warenhäuser<sup>96</sup>. In Zusammenarbeit mit einer großen und in diesem Verfahren spezialisierten Unternehmensberatungsgesellschaft werden von September 1991 bis Januar 1992 Einsparpotentiale in den genannten Bereichen ermittelt, die anschließend jedoch nur zögerlich bis gar nicht umgesetzt werden. So kommt es, daß später im

---

<sup>95</sup> Grundlage hierfür ist in erster Linie eine Mindestgröße bei Fläche und Umsatz. Kleinere Filialen sollen dagegen, wo dies möglich ist, an die Gölle-Gruppe abgegeben werden, die vor allem auf Grund einer anderen Kostenpolitik (u. a. geringere Besetzung, Zahlung von Tariflöhne etc.), in diesem Segment wesentlich ertragreicher ist. Dazu unten noch mehr.

<sup>96</sup> Im Rahmen dieser Gemeinkostenwertanalyse werden außerdem (zunächst – s. u.) die Lager, sowie die regionalen Verbände (Verwaltung und Einkauf) untersucht, was in diesem Zusammenhang aber nicht so sehr von Bedeutung ist.

Rahmen des HPO-Projekts diese Ergebnisse erneut aufgegriffen und dort in einem eigenen Unterprojekt „wiederverwertet“ werden. Dies soll unten noch ausführlicher dargestellt werden. Das zweite Projekt, das der kurzfristigen Ergebnisverbesserung dienen soll, ist eine „Zero-Base-Analyse“ (ZBA). Dabei handelt es sich ebenfalls um eine Art Gemeinkostenwertanalyse nur unter anderem Namen, ohne Beteiligung einer externen Beratungsgesellschaft und unter der Leitung des neu eingestellten Dr. Hardt. Untersuchungsbereich in diesem Projekt ist die Hauptverwaltung des Konzerns. Ziel ist in beiden Fällen eine Personalkostenreduktion um 20 %.

Neben diesen drei Projekten (auf Vorstandsebene Warenhaus) ist zusätzlich noch der Vorstand Heimhuber damit befaßt eine neue Logistikkonzeption zu entwickeln (mit Namen NL2 [= neue Logistik, Stufe 2]). Wie oben bereits dargestellt, wurde er eigens für dieses (schon laufende) Projekt 1991 eingestellt, nachdem er zuvor bei einem (nicht nur, aber auch) in dieser Hinsicht als vorbildlich angesehenen Wettbewerber ebenfalls als Logistikvorstand tätig war. Die Umstellung auf die neue Logistik (und damit auch deren Beitrag zu einem besseren Ergebnis) ist für 1995 vorgesehen; im Folgejahr läuft der Vertrag von Herrn Heimhuber aus, der danach in den Ruhestand gehen wird. Konflikte zwischen dem Logistikprojekt und den anderen genannten Projekten gibt es im Prinzip während der nächsten Jahre kaum. Zum OPN-Projekt gibt es keine Berührungspunkte<sup>97</sup>, gleiches gilt für das ZBA-Projekt; die Warenhausstrategie baut im wesentlichen auf der neuen Logistikkonzeption auf (die auch – im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie – rechtzeitig realisiert wäre). Lediglich im Fall des – wichtigen – HPO-Unterprojekts „Optimierung der Verkaufsprozesse im Warenhaus“ hätten sich die betroffenen Akteure von einer anderen Logistik die Lösung vieler grundlegender Probleme erhofft, aber da es dort nicht mehr zu Umsetzungen kommt, entsteht auch hier kein Projektkonflikt. Allerdings limitiert die Gleichzeitigkeit von vier parallel laufenden Projekten dieser Größenord-

---

<sup>97</sup> Genauer gesagt, nach der Neuausrichtung des OPN-Projekts gibt es keine Berührungspunkte (mehr). Wie oben schon kurz angemerkt, sah die ursprüngliche Konzeption ja vor, auch den Verbund und die Lager in die Gemeinkostenwertanalyse mit einzubeziehen. Vor dem Hintergrund des Logistikprojekts und der damit verbundenen Umstellungen wurde der letztgenannte Bereiche dann jedoch wieder aus der Untersuchung herausgenommen. Demgegenüber spielen die Verbünde weder in konzeptioneller Hinsicht noch von den Ergebnissen her eine sonderlich große Rolle (s. u.).

nung natürlich die Mittel, die Mannkapazitäten und den Grad an Aufmerksamkeit den jedes Projekt (und sein Leiter) für sich beanspruchen kann.

### Zur Konstellation im Holding- und Warenhausvorstand

Im Oktober 1991 sieht die Besetzung der beiden Vorstände wie folgt aus:

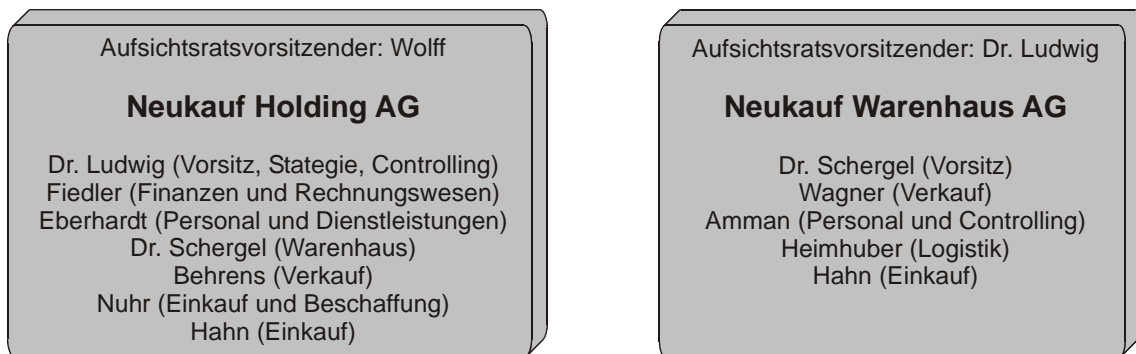


Abbildung 9: Besetzung der Neukauf-Vorstände nach der Berufung von Dr. Schergel 1991

Der Unterschied zu der Abbildung etwas weiter oben, die den Stand zu Beginn des HPO-Projekts ein Jahr später wiedergibt, besteht zum einen darin, daß Pahrens als (dann zweiter Einkaufsvorstand) erst im März 1992 in den Warenhausvorstand (und das Unternehmen) eintritt und zum zweiten natürlich darin, daß Dr. Hardt hier nicht aufgeführt ist. Der Bereich Personal liegt zu diesem Zeitpunkt noch in der Verantwortung von Herrn Amman.

An der Besetzung fällt zum einen eine relativ enge personelle und sachliche Verzahnung auf (um es einmal so zu bezeichnen); zum anderen ist auch die Bereichsverteilung – vor allem im Holdingvorstand – wahrscheinlich nicht unmittelbar nachvollziehbar, wenn man sich die Empfehlungen der gängigen betriebswirtschaftlichen Literatur zu diesem Thema vor Augen führt. Die Zusammensetzung der Vorstände in den Unternehmen ist (demgegenüber) das Ergebnis des Umwandlungsprozesses der Neukauf in eine Holding, deren Akzeptanz dadurch erhöht werden sollte (oder wohl auch erst möglich wurde), daß man die Leiter des operativen Geschäftes (vor allem des Warenhauses und dort insbesondere des Verkaufs und des Einkaufs – den letztgenannten Bereich



gleich zwei mal<sup>98</sup>) in den Holdingvorstand mit übernahm. Die letzten Änderungen, die dieser Vorstand in der Folge erfuhr, bestanden darin, daß zu Jahresbeginn 1991 zwei Mitglieder den Vorstand verließen. Die zugehörigen Ressorts (zum einen Personal, Recht und Bauwesen, Steuern, zum anderen EDV, Organisation und Logistik) wurden in beiden Fällen enger definiert und im ersten Fall dem Bereich Dienstleistungen (Eberhardt<sup>99</sup>) zugeschlagen, sowie im zweiten Fall in den Warenhausvorstand (Heimhuber – der auch das große Logistik-Projekt leitet) verlegt. Entgegen dieser – bewußt vorgenommenen – „Verschlankung“ wurde dann aber mit dem Eintritt von Dr. Schergel Mitte 1991 das Ressort „Warenhaus“ neu eingerichtet. Auch dies entsprach weniger einer sachlich-zwingenden Notwendigkeit, sondern war mehr als ein Zugeständnis an ihn zu betrachten. Anfang 1992 zeichnen sich dann allerdings bereits Pläne für eine erneute und durchgreifende Umgestaltung des Holdingvorstandes ab. Zunächst soll dieser jedoch in seiner Besetzung, so wie sie oben dargestellt ist, noch etwas näher charakterisiert werden, weil er für das folgenden Projekt die zentrale (wenn auch nicht die einzige) Instanz darstellt, gegenüber der sich der Projektleiter zu legitimieren hat und von dessen Bewertung der Verlauf des Projekts ganz wesentlich abhängt. Gleichzeitig lassen sich bei der Analyse des Vorstandes auch einige der Aspekte aufzeigen die durchaus charakteristisch für das Unternehmen als Ganzes sind; vor allem bestimmte Konfliktlinien, Umgangsweisen, Denk- oder Verhaltensschemata etc. sind in dieser oder in ähnlicher Form auch in den übrigen Unternehmensbereichen und auf den nachgeordneten Ebenen anzutreffen. All dieses soll hier jedoch nur überblicksartig geschehen und wird im folgenden Kapitel unter dem Blickwinkel der sich hieraus ergebenden figurationalen Rationalität(en) noch eingehender beleuchtet.

Bei einer ersten Charakterisierung des Holdingvorstandes ist zunächst einmal die scheinbar alles dominierende Rolle des Vorstandsvorsitzenden Dr. Ludwig zu nennen. Seine Macht wird als „praktisch unbeschränkt“ angesehen, er ist der „Herrscher aller Reussen“<sup>100</sup>. Sein Führungsstil wird gemeinhin als

---

<sup>98</sup> Davon ist ein Bereich mehr in Richtung Warenhaus, der andere mehr in Richtung Zentral ausgerichtet.

<sup>99</sup> Zunächst übernimmt Herr Wallach das Personalressort, allerdings wechselt er nach zehn Monaten zu Zentral.

<sup>100</sup> Alle Zitate zu diesem Thema stammen, so nicht anders angegeben, von Vorstandskollegen.

hierarchisch und vor allem als autoritär, bisweilen auch als schroff beschrieben, was allerdings eher kennzeichnend als untypisch für den Handel im allgemeinen und dieses Unternehmen im besonderen ist. „Ober sticht Unter“ ist eine vielzitierte Charakterisierung der im Hause praktizierten Art der Zusammenarbeit, und die im Strategiekonzept erarbeiteten „*Neue(n) Spielregeln*“ (Kursiv GW) geben – durch Umkehrschluß – einen guten Überblick über den herrschenden „Stil des Hauses“. Gefordert werden (jeder Punkt graphisch von einem Kreis umgeben und alle Kreise über die Folie verteilt): „Glaubwürdige Führung“; „Fehler sind erlaubt“; „Kurze Wege“; „Prinzip ‚offene Tür‘“; „Leistung lohnt sich“; „Ideen sind gefragt“; „Bürokratie weg“; „Offene Informationspolitik“; „Teamarbeit und Sportsgeist“<sup>101</sup>. In dem Zusammenhang wird auch gerne von Vorstandsseite betont, daß man hier als Beispiel dienen wolle (dies wird allerdings nicht als Forderung schriftlich fixiert ...).

Seine starke Position verdankt der Vorstandsvorsitzenden freilich nicht allein diesem „Unternehmensklima“. Seine Stellung gründet sich vielmehr auf seine Erfolge, sowie auf die spezifische (figurationale) Konstellation, innerhalb der er agiert. Dabei kommen ihm natürlich auch von den Vorstandskollegen attestierte Fähigkeiten wie „hohe analytische und soziale Intelligenz“ zu Hilfe<sup>102</sup>.

Die angesprochene figurative Konstellation innerhalb der Dr. Ludwig handelt bezieht sich zunächst einmal auf den Holdingvorstand selbst. Zum einen verleiht allein die hierarchische Position eines Vorstandsvorsitzenden diesem einen starken Einfluß innerhalb des Vorstandes<sup>103</sup> (innerhalb des Unter-

---

<sup>101</sup> Solche Leerformeln entspringen natürlich auch der figurativen Rationalität (oder Logik) der Reorganisation (Vgl. das folgende Kapitel) derzufolge der Vergleich zwischen Alt und Neu naturgemäß deutlich zu sein hat. Dennoch trifft diese Folie sowohl das Empfinden aller hierzu befragten Mitarbeiter wie auch des Vorstandes (was für den Projektleiter in dem Zusammenhang das Entscheidende ist, denn außer den Vorständen, den Projektmitarbeitern und einigen Direktoren mit guten Kontakten bekommt [mit Ausnahme einiger Folien die im Zuge der Filialworkshops „veröffentlicht“ werden – s. u.] niemand die Präsentation je zu Gesicht – auch nicht die „*Neue(n) Spielregeln*“, die nur in manchen Reden des Projektleiters vorkommen – „Offene Informationspolitik“ hin oder her). Genauso hat beispielsweise auch die „Offene Tür“ ihre Grenzen – bis zum Ende der Untersuchung bleibt der Vorstandstrakt nur nach passieren der Videoüberwachung und anschließend gewährtem Einlaß zu erreichen.

<sup>102</sup> Nach seiner Absetzung 1994 werden allerdings die bis dahin erzielten Erfolge neu interpretiert und auch seine Intelligenz kann ihm nicht helfen im Amt zu bleiben. Soviel an dieser Stelle nur kurz vorab zur figurativen Relativität von Erfolg und zur Dominanz figurativer über individuelle Potentiale, insbesondere wenn diese mit formaler Qualifikation gleichgesetzt werden.

<sup>103</sup> Vor allem natürlich durch (die Verfügung über) Verfahren (s. u.).

nehmens ohnehin) – zumal es bei Neukauf keine (explizite oder implizite) Verpflichtung zur Einstimmigkeit bei Abstimmungen gibt. In dem vorliegende Fall wird die starke Stellung des Vorsitzenden darüber hinaus durch die spezifische personelle Zusammensetzung des Vorstandes begünstigt. Sieht man sich diesen näher an, so lassen sich anhand einiger „Sortierkriterien“ Differenzierungen vornehmen, die für das Verständnis der Binnenstruktur des Holdingvorstandes von Bedeutung sind (und die sich teilweise auch im Warenhausvorstand wiederfinden).

Erstens: Vorstände mit und ohne operative(r) Verantwortung. Zu der zweiten Gruppe gehören nur Fiedler und Dr. Ludwig. Zu der anderen Gruppe dagegen zählt auch Eberhardt, der als Geschäftsführer der Reisetochter ebenso eine recht genau ermittelbare Teilergebnisverantwortung hat wie die Vorstände für Ein- und Verkauf und der Warenhausvorstand. Entsprechend steht diese Gruppe per se unter einem erheblich höheren Legitimationsdruck (bei gleichzeitig relativ geringem Interpretationsspielraum) als beispielsweise ein Fiedler (der zudem die Zahlen – und damit die Bewertungsmaßstäbe liefert). Demgegenüber trägt natürlich auch Dr. Ludwig Ergebnisverantwortung, allerdings nicht gegenüber seinen Vorstandskollegen<sup>104</sup>. Gerade im Verbund mit dem Finanzchef hat er also innerhalb des Kollegiums eine – aus dieser Konstellation herührende – überlegene Position.

Zweitens: Warenhausvorstände und Nicht-Warenhausvorstände. Diese Unterscheidung lässt sich nicht allein auf objektive Funktionen reduzieren, in ihr spiegelt sich auch ein zentrales Selbstverständnis, vor allem natürlich der ersten Gruppe, wider und diese Gruppe ist es auch, die diese Unterscheidung im wesentlichen vornimmt. Für sie stellt das Warenhaus nicht nur das Stamm-, sondern auch das eigentliche Geschäft dar, relativ unabhängig von den Entwicklungen der letzten Jahre (die nach ihrer Ansicht nicht Ergebnis veränderten Konsumentenverhaltens, sondern im wesentlichen Ergebnis der im Hause verfolgten Politik sind – dazu später mehr). Sie betrachten sich als langgediente,

---

<sup>104</sup> Sondern gegenüber dem Mehrheitsaktionär Zentral und – aufgrund der spezifischen Konstellation innerhalb des Zentral-Vorstandes – vor allem gegenüber Herrn Wolff. Dies soll gleich noch einmal aufgegriffen und im weiteren Verlauf der Arbeit noch etwas näher beleuchtet werden.

zumeist seit Beginn ihrer beruflichen Laufbahn bei Neukauf arbeitende, erfahrene Warenhauskaufleute, die „in der Ware stehen“. Zu dieser Gruppe zählen hier: Fiedler, Behrens, Nuhr und Hahn. Demgegenüber gehört Dr. Schergel trotz seiner Neukauf- und Warenhausvergangenheit ebenso zu den „Quereinsteigern“ wie Eberhardt (vormals Wirtschaftsprüfer, seit zweieinhalb Jahren bei Neukauf) und Dr. Ludwig (Karrierebeginn in der Automobilindustrie, seit sieben Jahren bei Neukauf, seit fünf Jahren Vorsitzender).

Diese Unterscheidung wird auch innerhalb des Warenhausvorstandes gemacht. Dort gehört anfangs allerdings lediglich Dr. Schergel zu dieser zweiten „Gruppe“, später natürlich auch Dr. Hardt.

Drittens: Akademiker und Nicht-Akademiker<sup>105</sup>. Die Anwendung dieses Unterscheidungskriteriums führt im Falle der Betrachtung der beiden Vorstände zu derselben Gruppeneinteilung wie sie eben aufgezeigt wurde und ist vor allem als zusätzliches Kriterium auf den nachgeordneten Ebenen relevant.

Wichtig an den beiden letztgenannten Unterscheidungen ist, dass diese in erster Linie durch die Gruppe der „Warenhäusler“ bzw. der Nicht-Akademiker thematisiert und vorgenommen werden – explizit allerdings in der Regel nur gegenüber rangniederen Vertretern der anderen Gruppe (und zumeist als Meta-Legitimation<sup>106</sup> überlegener [Handels-]Kompetenz).

Im Prinzip böte eine solche Konstellation zweier mehr oder weniger miteinander „rivalisierender“ Gruppen dem Vorsitzenden die Möglichkeit, seine Position noch zusätzlich dadurch zu stärken, daß er als Vermittler zwischen beiden auftritt. Das geschieht hier jedoch nicht.

Was demgegenüber noch von Bedeutung für die Position Dr. Ludwigs ist, ist die Vergangenheit der Vorstandskollegen – in mehrfacher Hinsicht. Im Falle

---

<sup>105</sup> Hierbei handelt es sich im übrigen um eine Sichtweise, die nicht nur für den gesamten Neukauf-Konzern, sondern für die Handelsbranche als solche charakteristisch ist und somit zu deren figurationaler Rationalität beiträgt. Dies schon an dieser Stelle als kurzer Vorgriff auf das nachfolgende Kapitel.

<sup>106</sup> Womit auch schon viel über die figurationale Rationalität in dem betrachteten Unternehmen ausgedrückt wird (und über die figurational Relativität von Legitimationsmustern im allgemeinen) – doch dazu, wie gesagt, im nächsten Kapitel mehr.

von Dr. Schergel ist dieser Punkt dahingehend von Bedeutung, daß er – de facto – keine hat und sich zunächst orientieren muß. Die anderen Kollegen dagegen haben mit Ausnahme von Fiedler und (zu dem Zeitpunkt noch) Eberhardt „alle schon ein Bonbon an der Hose kleben, die sind entsprechend zurückhaltender“ (Dr. Hardt)<sup>107</sup>.

Weitere Aspekte die zum Verständnis der herausgehobenen Position des Vorstandsvorsitzenden beitragen helfen, sind eine sehr positive Beurteilung – zumindest der erzielten Ergebnisse – in der Öffentlichkeit und beste Kontakte sowohl zu Wirtschaftsvertretern, als auch zu höchsten politischen Mandatsträgern.

All dieses ist jedoch relativ nachrangig, verglichen mit dem wohl wichtigsten Punkt: der Beurteilung der Leistung Dr. Ludwigs durch den Mehrheitsaktionär Zentral und – vor allem – dessen Vorstandsvorsitzenden Wolff. Obgleich als altgedienter Handelskaufmann und Nicht-Akademiker dem „Flügel der Warenhäusler“ durchaus verbunden<sup>108</sup> (und diese ihm s. u.), stand und steht er voll hinter dem Konzept der Diversifikation und auch an Lob für Dr. Ludwig und seine Erfolge spart er nicht. So kommt ein Wirtschaftsmagazin zu dem (weithin geteilten) Ergebnis: „die beiden können prächtig miteinander“. Die Konsequenz hieraus ist: Wolff hält sich weitgehend aus dem operativen Geschäft von Neukauf heraus, läßt Dr. Ludwig im großen und ganzen freie Hand und verlängert Anfang 1992 dessen Vertrag um fünf Jahre.

All diese Aspekte tragen zu der großen Machtdifferenz zwischen dem Vorsitzenden und den übrigen Mitgliedern der Holdingvorstands bei, und so ist es für diesen dann auch kein Problem ohne große Rück- und Aussprachen Dr. Hardt im Warenhaus zu installieren, wo er fortan „als Dr. Ludwigs verlängerter Arm und Willen ankommt“ (so die Charakterisierung eines Holdingvorstands).

---

<sup>107</sup> Zum Zeitpunkt dieses Zitats wird auch Eberhardt schon zu dieser Gruppe gehören.

<sup>108</sup> Auch und vor allem dadurch bedingt, daß diese ihm bei der Übernahme der Mehrheit durch Zentral vor sieben Jahren „alle Türen geöffnet haben“.

## Dr. Hardt und das Projekt ZBA

Während eines Kongresses Mitte 1990 lernt Dr. Hardt den Holdingvorsitzenden Dr. Ludwig kennen, der dort im Rahmen seiner Tätigkeit für die Treuhandanstalt Aufsichtsräte für die neuen Bundesländer sucht. Man kommt ins Gespräch und damit auch auf die Frage: „Was haben Sie denn so bisher gemacht?“. Die Antwort darauf lautet: „Personal und Projekte“, zunächst im Personalwesen eines großen amerikanischen Markenartiklers, anschließend als Personalchef in einem Chemiekonzern. Dort reduzierte Dr. Hardt im Rahmen eines Projekts die Hauptverwaltung von 300 auf 50 Mitarbeiter – „das kam an“. Nach wenigen weiteren Gesprächen erhält er am 31. 12. einen Vertrag als Generalbevollmächtigter der Warenhaus AG mit Beginn 01. 06. 1991. Zu den Gesprächspartnern gehören neben Dr. Ludwig noch Fiedler (Finanzen und Rechnungswesen und inoffizieller „zweiter Mann“) und Ballach (EDV, Organisation und Logistik, der Ende 1990 das Unternehmen verläßt). Der Personalvorstand der Holding (zu dem Zeitpunkt noch Koning) bleibt bei dieser Entscheidung dagegen ebenso ungefragt wie der Personalvorstand des Warenhauses (Amman, der zugleich Vorstand des Bereichs Controlling ist). Ersterer scheidet ebenfalls zum Jahreswechsel aus, allerdings wird auch sein designierter Nachfolger Eberhardt nicht in die Entscheidung mit einbezogen. Letzterer wird darüber hinaus (erst) später erfahren, daß Dr. Hardt „auf ihn angesetzt ist“ und tatsächlich muß er diesem ein Jahr nach dessen Dienstantritt das Personalressort abtreten.

Nach seinem Dienstantritt bleibt Dr. Hardt nicht viel Zeit sich einzuarbeiten – die Erwartungen, die er erweckte, wollen erfüllt sein. „Querdenker hatten wir genug“ beschreibt ein Holdingvorstand diese Erwartungen, demgegenüber erhofft man sich nun einen „Macher-Typ – so ist der auch vorgestellt worden“. Und geschehen muß bald etwas: „Jetzt müssen Sie auch schnell zeigen, was sie draufhaben“ lautet die Maßgabe von Dr. Ludwig an Dr. Hardt. Im September 1991, drei Monate nach seinem Eintritt, beginnt das Projekt „Zero-Base-

Analyse“ (ZBA) unter der Leitung von Dr. Hardt, „eine Art Sofortprogramm<sup>109</sup> zur Kostenreduktion und ein erster Schritt zur Verkleinerung des Wasserkopfs“ wie er es mir gegenüber bezeichnet. Wie bereits angesprochen handelt es sich dabei um eine Art Gemeinkostenwertanalyse<sup>110</sup> im Verwaltungsbereich der Zentrale. Parallel dazu werden diverse Sparmaßnahmen und vor allem ein zweijähriger Einstellungsstopp beschlossen (sog. „Crash-Programm“). Maßgabe für das Projekt ist eine Personalkostenreduktion von 20 %<sup>111</sup>, die am Ende auch – offiziell – erzielt wird<sup>112</sup>. Zwar gibt es (allerdings nur leise geäußerte) Skepsis, daß einige der – wöchentlich von Dr. Hardt vorzutragenden – Einsparungen und Einsparprognosen möglicherweise zu optimistisch sind, und tatsächlich stellt sich später (Januar 1993) heraus, daß vereinzelt Personen und Bereiche noch (oder wieder) existieren – zu dem Zeitpunkt interessiert das aber kaum noch; das Projekt ist „abgeschlossen“<sup>113</sup> und für erfolgreich bewertet worden und Auswirkungen auf das zu dem Zeitpunkt laufende Projekt HPO hat dieser Umstand kaum. Eher im Gegenteil: Dr. Hardt bekommt seinen Erfolg bestätigt, ohne sich den Zorn allzu vieler Betroffener zuzuziehen<sup>114</sup>. Diesem entgeht

---

<sup>109</sup> Zu diesem Begriff noch eine Hypothese, auch wenn deren wissenschaftliche Überprüfung noch aussteht.

Werner Schneyder: „Immer wenn ein Politiker das Wort ‚Sofort‘ vor ‚Programm‘ setzt...“

Dieter Hildebrandt: „...dann wissen wir: Es ist zu spät!“

(Werner Schneyder, Dieter Hildebrandt in: Scheibenwischer 01. 07. 1993)

<sup>110</sup> Im Prinzip ist die Ausrichtung einer ZBA (alternativ ZBB: Zero-Base-Budgeting) natürlich etwas anders als bei einer Gemeinkostenwertanalyse. Entsprechend sieht auch Dr. Hardts ursprüngliche Konzeption vor, den Neukauf-Konzern gewissermaßen „auf der grünen Wiese“ neu zu konzeptionieren. Dem Holding-Vorstand geht es aber zunächst einmal darum, schnelle Einsparungen zu realisieren ohne große Strukturänderungen abzuwarten oder durchzuführen – mit den entsprechenden Konsequenzen für das Projekt (ein Beleg dafür, wie figurative Konstellation Verfahren dominieren – dazu im nächsten Kapitel noch mehr). Von daher startet Dr. Hardt nach einem dreiviertel Jahr eine neue Initiative zur Veränderung der Strukturen, die dann (s. u.) in dem Projekt HPO mündet.

<sup>111</sup> Offensichtlich ein „Standardwert“ bei derlei Projekten.

<sup>112</sup> Oder andersherum – das Ziel wird nicht als verfehlt gewertet – einen richtigen Abschluß gibt es nämlich nicht; das Projekt ZBA geht relativ nahtlos in das Projekt HPO über. In einer Projektskizze hierzu (vom Juni 1992) beziffert Dr. Hardt die „Realisierung der Einsparpotentiale“ der ZBA zu diesem Zeitpunkt mit 48 % und prognostiziert eine 100 % Realisierung für Juli 1993 (was aber, aus den genannten Gründen nicht mehr nachvollzogen wird).

<sup>113</sup> D. h. für abgeschlossen erklärt – obwohl man dies aus den dargestellten Gründen auch anders bewerten könnte.

<sup>114</sup> So steigen in einigen Bereichen, in denen kein Einstellungsstopp vorgenommen wurde und die nicht Gegenstand des ZBA-Projekts waren, bis zu jenem Januar 1993 die Personalstände um bis zu 70 %. Bereits während des Projekts erfährt Eberhardt durch den Betriebsratsvorsitzenden, „daß die Mitarbeiter im großen und ganzen nur versetzt wurden bzw. auch nur Stellenbezeichnungen wechselten oder überhaupt nichts passierte“. Entsprechend gelassen resümiert

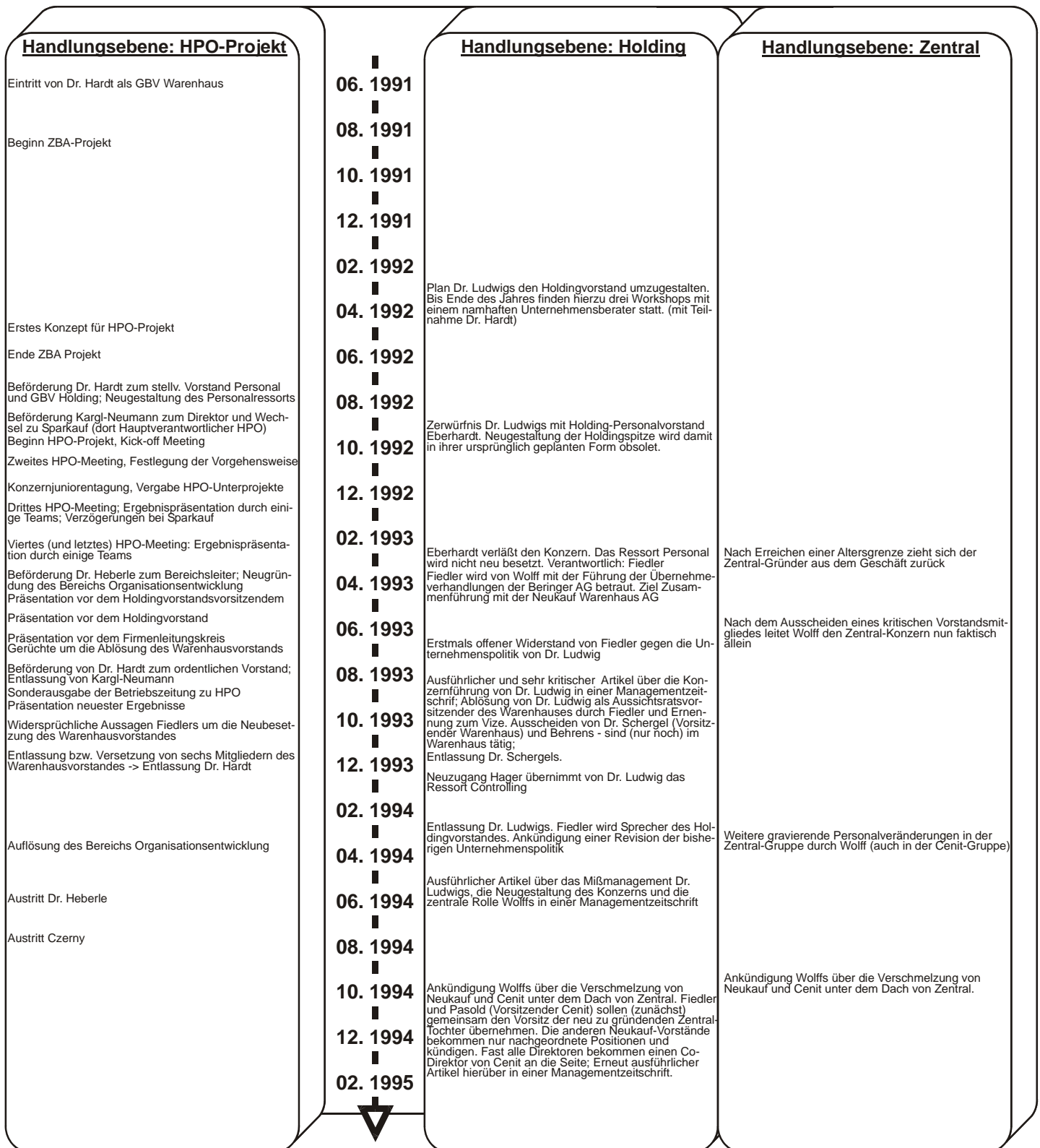
durchaus nicht die Diskrepanz von guter Miene und Distanz bzw. Desinteresse bei einigen Akteuren (nicht nur im Holdingvorstand) und auch den Grund dafür meint er zu kennen: „zuerst haben sie gesagt, ‚na gut, geben wir ihm sein ZBA-Projekt, damit er ruhig ist‘, aber Irrtum, das war erst der Anfang“. Und in der Tat kann Dr. Hardt sehr bald Dr. Ludwig für die Idee gewinnen, die Erfolge der Personalkosteneinsparungen nicht nur auf die Hauptverwaltung zu beschränken, sondern darüber hinaus auch durch eine grundlegende Umgestaltung aller Leistungsprozesse des Konzerns zusätzliche Rationalisierungspotentiale zu erschließen. So erreicht Dr. Hardt mit dem ZBA-Projekt für sich zunächst einmal zweierlei. Zum einen stellt er sein Potential unter Beweis, bekommt ein weiteres – und weitergehendes – Projekt und wird zum (stellvertretenden) Vorstand des Warenhauses befördert. Zum zweiten verschafft ihm das ZBA-Projekt eine Vielzahl von Einblicken und Einsichten in die (formalen und informellen) Abläufe und die personalen Verflechtungen des Unternehmens. Beides hilft ihm bei der Konzeptionierung, der Bewilligung und der Durchführung des nun folgenden Projekts: „High-Performance-Organisation“ (HPO).

Dazu an dieser Stelle zunächst ein kurzer graphischer Überblick über den Zeitverlauf des HPO-Projekts und die für den Verlauf dieses Projekts bedeutendsten Geschehnisse auf den anderen Konzernebenen.

---

der Betriebsratsvorsitzenden ihm gegenüber: „mit der ZBA kann ich gut leben“. Unabhängig davon wird jedoch das Vorgehen von Dr. Hardt für „im Ansatz als nicht falsch“ erachtet und auch deshalb bleibt eine weitergehende Kritik aus. Am schwersten wiegt aber natürlich die insgesamt positive Einschätzung durch Dr. Ludwig, der sich keiner im Vorstand über die Maßen entgegenstellen möchte. Dieser ganze Vorgang soll, zusammen einigen weiteren Facetten, im folgenden Kapitel unter dem Gesichtspunkt der figurationalen Relativität von Erfolg noch einmal eingehender analysiert werden.





HPO: High Performance Organization  
 GBV: Generalbevollmächtigter  
 ZBA: Zero Base Analyse (ähnlich GWA)

Abbildung 10: Zentrale Handlungsebenen und critical incidents – HPO-Projekt

### **4. 3 Das Projekt „High-Performance-Organisation“**

Die Schwierigkeiten, die sich im Laufe des ZBA-Projekts ergeben – vor allem das Problem relativ eng umgrenzter Untersuchungseinheiten, die Verschiebungen und Umetikettierungen begünstigen<sup>115</sup> (und damit einen nachhaltigen Erfolg verhindern) – sind keineswegs untypische Probleme im Rahmen einer Gemeinkostenwertanalyse (Vgl. beispielsweise GUTZLER, 1992; WELTZ 1986).

Auch Dr. Hardt wird im Verlauf des ZBA-Projekts relativ schnell bewußt, daß die erzielten Personaleinsparungen ohne grundlegende Änderungen in der Organisationsstruktur nur von kurzer Dauer sind oder möglicherweise nicht einmal realisiert werden können. Bereits Anfang des Jahres 1992 erarbeitet er deswegen weitergehende Konzepte, die er erstmals im März im Anschluß an eine Präsentation von ZBA-Ergebnissen dem Holdingvorstand vorträgt. Erste Vorschläge zielen zunächst einmal darauf ab, das Projekt ZBA (das ja ursprünglich bis Juli 1993 ausgerichtet ist) auszuweiten<sup>116</sup> und parallel dazu Workshops auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zu veranstalten, in denen weitreichende Maßnahmen zur Reorganisation von Prozessen und Strukturen ausgearbeitet werden sollen. Sehr schnell kann Dr. Hardt dann aber Dr. Ludwig<sup>117</sup> dafür gewinnen, genau diesen zweiten Punkt zum Schwerpunkt der künftigen Projektarbeit zu machen. Kurz darauf (August 1992) bekommt das Projekt eine neue Ausrichtung, einen neuen Namen – „High-Performance-Organisation“ (HPO) – und Dr. Hardt einen neuen Posten. Er wird zum stellvertretenden Vorstand des Warenhauses (und zum Generalbevollmächtigten der Holding) beför-

---

<sup>115</sup> Insbesondere wenn, wie in diesem Fall, der Projektleiter neu in dem Unternehmen und sein Team nicht sehr groß ist.

Genau diese beiden Umstände ziehen schließlich noch ein weiteres Problem nach sich: Eben weil Dr. Hardt noch relativ wenig Kenntnisse über das Unternehmen besitzt (und seine personellen Ressourcen so begrenzt sind), stoßen er und sein Team natürlich auch häufig auf genau jene Einsparpotentiale, die bereits von anderen Projektmanagern mit ähnlichem Auftrag (und ähnlichen Ambitionen) identifiziert und (zumindest vorübergehend) realisiert wurden. Entsprechend groß sind die Frustrationen, die das ZBA Projekt für Dr. Hardt bereithält: „Da haben wir oft ewig herumgedoktert und dann kommen da mit Mühe 1,3 Mannjahre heraus, da vergeht einem völlig die Lust – das ist wie mit den Raubrittern im Mittelalter, die auf eine Burg kommen, die schon 88 mal geplündert worden ist“ (!).

<sup>116</sup> Ein dahingehend unterbreiteter Vorschlag lautet: „Zusammenlegung von Bereichs- bzw. Direktionsebenen (inkl. Neuorganisation Controlling)“ – honi soit qui mal y pense...

<sup>117</sup> Eine nähere Abstimmung erfolgt dagegen weder mit dem Personalvorstand der Holding (Eberhardt) noch mit dem Vorstandsvorsitzendem des Warenhauses (Dr. Schergel), die eigentlich beide Ansprechpartner von Dr. Hardt wären.

dert, „damit *wir* das besser durchsetzen können“, wie Dr. Hardt gegenüber Dr. Ludwig<sup>118</sup> – erfolgreich – argumentiert. Dort übernimmt er von Amman das Personalressort, der hiernach nur noch für den Controllingbereich zuständig ist<sup>119</sup>. Im August 1992 stellt Dr. Hardt auch seine neue Konzeption für das HPO-Projekt vor, die in den Folgemonaten bis zum Kick-off-Meeting (Anfang November) noch mit weiterem Material unterfüttert wird, im wesentlichen aber unverändert<sup>120</sup> bleibt. Die wichtigsten Einschätzungen und Ansatzpunkte dieser Konzeption lauten wie folgt (im Original pro Rahmen eine Seite):

Crash-Programm und ZBA haben zu drastischen Kostenreduzierungen durch Personalabbau geführt.  
Die alten Strukturen, Systeme, Abläufe und Einstellungen sind weitgehend die gleichen geblieben.  
Es besteht Handlungsbedarf, wenn wir nicht das gleiche Schicksal wie andere Lean-Management-Bemühungen erleiden wollen.  
Wir brauchen Organisationen und Menschen, die sich veränderten Marktbedingungen und Strategieanforderungen flexibel anpassen.

Der globale Wettbewerbsdruck und das anhaltend unbefriedigende Konsumklima zwingen uns, stärker die Fähigkeiten des Unternehmens einzusetzen und weiterzuentwickeln.  
Der Kunde ist dabei der Focus.

Der Vorstand der Neukauf Holding AG hat entschieden, das Projekt „High-Performance-Organisation“ zunächst in den Gesellschaften  
Neukauf Holding AG  
Neukauf Warenhaus AG  
Sparkauf AG  
zu starten. Es sollen im wesentlichen die folgenden Ziele erreicht werden:  
1. Entwicklung klarer, strategischer Positionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Ertragskraft der Unternehmen.  
2. Identifizierung kritischer Leistungsprozesse in den Unternehmen mit der Maßgabe, effizientere Aufbau- und Ablauforganisationen zu schaffen.  
3. Schaffung einer modernen Unternehmens- und Führungskultur unter Beteiligung des Firmenleitungskreises zur nachhaltigen Motivationssteigerung.  
Eine High-Performance-Organisation zeichnet sich aus durch

<sup>118</sup> Der (als Aufsichtsratsvorsitzender des Warenhauses) auch diese Entscheidung, zwar ohne – offenen – Widerstand aber auch ohne große Diskussion trifft bzw. treffen läßt.

<sup>119</sup> Auch dies geschieht ohne großes Federlesen: „Amman wurde kurz vor meiner Beförderung mit Arbeit zugeschüttet und als er einmal klagte – worauf Dr. Ludwig nur gewartet hatte – war er sofort das Personalressort los“ schildert Dr. Hardt das Vorgehen.

<sup>120</sup> Wichtigste Ausnahme ist die Überlegung eines massiven „Outsourcings“ von Bereichen der Zentrale (zu dieser Zeit ein sehr aktuelles Thema in Wissenschaft und Praxis). So wird noch Anfang September damit begonnen eine Videoabteilung in ein Profitcenter umzuwandeln. Da alle Beteiligten hierüber glücklich sind, ergeben sich keine Probleme und innerhalb eines halben Jahres ist die Umwandlung in eine GmbH abgeschlossen. Was jedoch als Beispiel und Vorbild auch für andere Bereiche geplant war, bleibt ein Einzelfall.

- durchlässige Hierarchiestufen
- Auftrags- und Kundenorientierung statt Funktionsorientierung
- Reduktion von Arbeitsteilung und Spezialistentum
- weitgehende Integration von Experten in die Linie bei gleichzeitiger Reduktion von Stäben
- Manager als Teamleader (vs. Aufseher)
- transparenten, offenen Informationsfluß

Projektziele:

1. Entwicklung klarer strategischer Positionen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft nachhaltig zu steigern.

Die Optimierung der Prozesse in einem Unternehmen wird getrieben durch eine klare Unternehmensstrategie und durch unternehmensspezifische Fähigkeiten.

Der Erfolg des Projekts in toto und aller Teilprojekte ist abhängig von einer definierten und kommunizierten, d.h. zumindest den verantwortlichen Mitarbeitern bekannten Unternehmensstrategie.

2. Identifizierung kritischer Leistungsprozesse in den Unternehmen mit der Maßgabe, effizientere Ablauf- und Aufbauorganisationen zu schaffen.

- a) Identifizierung der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen.
- b) Aufstellen von ehrgeizigen Gesamtverbesserungszielen.
- c) Identifizierung der für die Zielerreichung wesentlichen Geschäftsprozesse.
- d) Detaillierte Analyse der Hauptprozesse.
- e) Aufstellen von Verbesserungszielen für jeden Hauptprozeß.
- f) Entwickeln der optimierten Sollprozesse und der ggf. geänderten Aufbauorganisation.
- g) Implementierung der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation.
- h) Permanente Überwachung der optimierten Geschäftsprozesse.

3. Schaffung einer modernen Unternehmens- und Führungskultur unter Beteiligung des Firmenleitungskreises zur nachhaltigen Motivationssteigerung.

Eine High-Performance-Organisation lebt nur durch die Mitarbeiter und die Kultur, die sie trägt.

Eine Organisation, die schneller, effizienter, kostengünstiger und flexibler sein soll, erfordert eine Intrapreneur-Kultur, die sich durch

- Kreativität und Innovationsfähigkeit,
- Flexibilität im Denken und Handeln,
- Veränderungsbereitschaft,
- Eigenverantwortlichkeit und eine
- werteorientierte Führung

auszeichnet. Umfassende Mitarbeiterorientierung ist für Unternehmen mit Millionen von Kundenkontakten täglich ein strategischer Erfolgsfaktor.

*Abbildung 11: Zentrale Aussagen der Präsentation: Projekt „High-Performance-Organisation“ im Neukauf-Konzern*

Die weitere Präsentation enthält noch einige Beispiele, vor allem aber auch Personen und Termine (von denen gleich die Rede sein wird), ist aber insgesamt nur gut 20 Seiten stark. Was bei dieser Präsentation natürlich auffällt, sind die ausgesprochen auslegungsfähigen Formulierungen (allen Strichaufzählun-

gen zum Trotz)<sup>121</sup>. Dadurch schafft sich Dr. Hardt recht große Freiräume, sowohl bei der weiteren Konzeptionierung und Schwerpunktsetzung wie auch bei der Auswahl der Mittel und Verfahren. Konkret festgelegt sind demgegenüber die vorgesehenen Mitglieder der Projektorganisation, des Kernteams und des erweiterten Teams. Darüber hinaus gibt es relativ konkrete Terminvorstellungen. Zunächst jedoch zu der Zusammensetzung der Projektmitarbeiter. Die Projektorganisation, so wie sie sich zu Beginn des Projekts darstellt, hat folgenden Aufbau und folgende Besetzung:

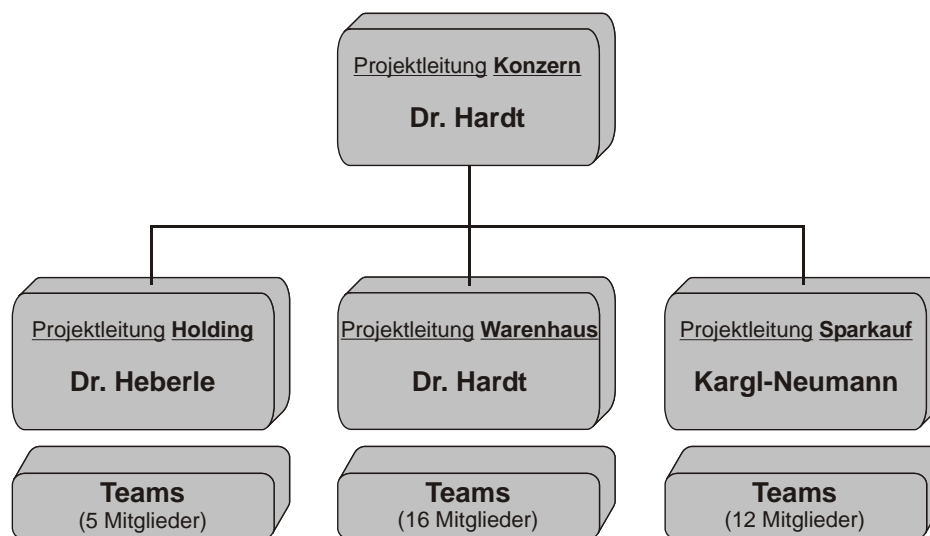


Abbildung 12: Projektorganisation HPO<sup>122</sup>

Dr. Heberle ist Abteilungsleiter im Bereich „strategische Unternehmensentwicklung“ (der Holding zugeordnet) und ersetzt gewissermaßen den aus dem Unternehmen ausscheidenden Hahlmeyr, der zusammen mit Dr. Hardt und Kargl-Neumann bereits das Kernteam des ZBA-Projekts bildete. Im Rahmen seiner Tätigkeiten ist Dr. Heberle auch mit diversen Sonderaufgaben für Dr. Ludwig betraut, der große Stücke auf den jungen Nachwuchsmanager hält, was dann auch ein wichtiges Argument für Dr. Hardt ist, ihn in sein Team aufzunehmen. Im weiteren Verlauf des Projekts (April 1993) wird Dr. Heberle zum Bereichsleiter des neu geschaffenen Bereichs Organisationsentwicklung beför-

<sup>121</sup> Zu der dahinterstehenden (figurational relativen) Logik von Präsentationen im nächsten Kapitel mehr.

<sup>122</sup> Die (vorgeschlagenen – und so auch übernommenen) Teammitglieder werden auf der Folie der Präsentation namentlich aufgezählt.

dert und kümmert sich im Anschluß zusammen mit zwei Mitarbeitern de facto nur noch um HPO.

Herr Kargl-Neumann ist zunächst Bereichsleiter der „Personalentwicklung obere Führungsebene“ (dem Warenhaus zugeordnet, mit Dienstleistungsfunktion für die Holding), wechselt dann aber im September 1992 zu Sparkauf und wird einen Monat später zum Direktor befördert<sup>123</sup>.

Alle Mitglieder (auch des HPO-Kernteam – s. u.) verfolgen neben ihrer Tätigkeit für das Projekt weiterhin operative Aufgaben, es kommt dabei allerdings weder zu Prioritätenkonflikten (HPO hat stets Vorrang) und auch kaum zu Konflikten mehrfacher Loyalität (wie bei ORTMANN et al. 1990 beschrieben – s. das folgende Kapitel)<sup>124</sup>.

Neben diesen drei Hauptakteuren bilden noch fünf weitere Mitarbeiter das HPO-Kernteam.

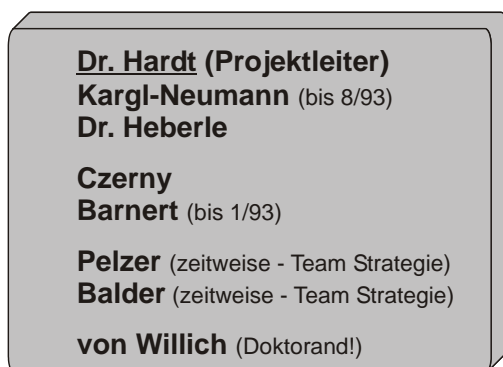


Abbildung 13: Zusammensetzung des HPO-Kernteam

Herr Czerny gehört ebenfalls dem Bereich Personalentwicklung obere Führungsebene (als Abteilungsleiter) an und macht sich Hoffnung, den nach Kargl-Neumanns Wechsel vakant gebliebenen Bereichsleiterposten zu übernehmen; eine Hoffnung, die er mit seiner Kollegin Frau Walter teilt – und die für beide unerfüllt bleiben wird. Auch für ihn bildet HPO in den folgenden fünfzehn Monaten den alles überwiegenden Schwerpunkt seiner Tätigkeiten.

<sup>123</sup> Im oberen Management des Neukauf-Konzerns gibt es im wesentlichen vier Hierarchiestufen: Abteilungsleiter -> Bereichsleiter -> Direktor / Generalbevollmächtigter -> Vorstand.

<sup>124</sup> Eine Ausnahme hiervon sind allerdings Pelzer und Balder, wo es zu Konflikten aufgrund der Teilnahmen sowohl am HPO- wie auch am Strategie-Projekt kommt (s. u.).

Herr Barnert ist Abteilungsleiter im Schulungsbereich und von Dr. Hardt lediglich für die Moderatorenschulung vorgesehen (was er aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht weiß).

Herr Pelzer und Herr Balder sind Abteilungsleiter im Marketingbereich und arbeiten im wesentlichen für das Strategie-Projekt von Dr. Schergel. Neben Konzeptionsarbeiten, Moderationstätigkeiten und der Leitung kleinerer Unterprojekte (was mit Ausnahme von Barnert auch die Aufgabe aller anderen Mitglieder des Kernteams ist), verspricht sich Dr. Hardt durch die Hereinnahme dieser beiden Mitarbeiter auch eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Strategie-Projekt; ein Vorhaben, das in dieser Hinsicht nicht sonderlich gelingt – was allerdings für den Verlauf des HPO-Projekts am Ende auch nicht (mehr) von Einfluß ist.

Zu meiner Person und meinen Aufgaben, die von denen der anderen Mitglieder des Kernteams nicht sonderlich verschieden waren, wurde im zweiten Kapitel bereits alles Wesentliche gesagt.

Auch von den Mitglieder des erweiterten Teams übernehmen einige im Verlaufe des Projekts die Leitung von einzelnen Unterprojekten und Moderationstätigkeiten – vor allem bei den Filial-Workshops. Diese werden dann an den entsprechenden Stellen vorgestellt.

Projektverlauf und Termine schließlich werden in der Präsentation von Dr. Hardt wie folgt dargestellt:

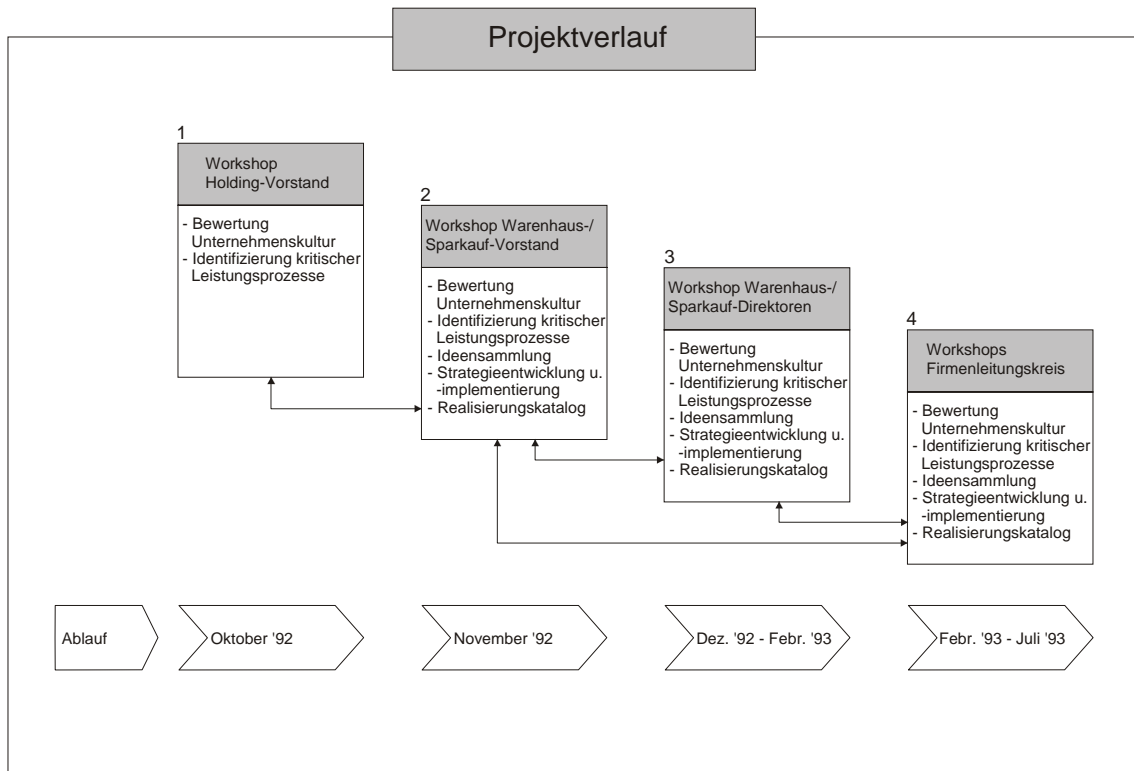


Abbildung 14: Präsentationsfolie „Der Weg zur High Performance Organisation“

Darüber hinaus schlägt Dr. Hardt den 24. September als ganztägigen Termin für das Kick-off-Meeting des erweiterten Teams im Aufsichtsratsaal vor und legt auch schon einen Ablaufplan vor. Die Begrüßung und die einleitenden Worte auf dieser Veranstaltung soll Dr. Ludwig sprechen, was dann auch geschieht.

Ferner skizziert Dr. Hardt Form und Inhalt der abzuhaltenden Workshops (allerdings nur der Vorstandsworkshops). Wie aus der vorhergehenden Abbildung schon ersichtlich wird, handelt es sich bei diesen Workshops um einen Prozeß, bei dem gewissermaßen kaskadenartig von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe die vom Holdingvorstand gesetzten Prämissen nach und nach immer detaillierter ausgearbeitet werden sollen<sup>125</sup>. Im einzelnen lesen sich Dr. Hardts Vorstellungen wie folgt:

<sup>125</sup> Oder in den Worten einer späteren Präsentation: „Neben dem top-down-Prozeß der Zieldefinition werden wir bottom-up die möglichen Schwachpunkte unserer Leistungsprozesse ermitteln“.



Workshop Holding Vorstand	
Termin:	Oktober '92
Dauer:	1 Tag
Ort:	extern
Moderation:	Dr. Hardt, Franco Fernando
Methode:	Metaplan, Diskussion, Stärken-/Schwächen-Profile
Ziel:	<p>Bewertung Unternehmenskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sehen wir die Mitarbeiter?</li> <li>- Wie werden wir von den Mitarbeitern gesehen?</li> <li>- Wie ist die Führungskultur zu bewerten?</li> <li>- Wie ist die heutige Arbeitsweise der Mitarbeiter zu bewerten?</li> <li>- Wie stellt sich das Unternehmen nach innen und außen dar?</li> </ul> <p>Identifizierung kritischer Leistungsprozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Stärken haben wir und wie können wir diese weiter ausbauen?</li> <li>- In welchen Feldern sehen wir offensichtliche Optimierungspotentiale?</li> <li>- Wie können wir diese erschließen?</li> <li>- Wie können wir Prozesse vereinfachen und/oder kostengünstiger gestalten?</li> </ul> <p>Verabschiedung eines vorläufigen Realisierungskatalogs (der ergänzt wird durch die Rückkoppelung der Ergebnisse aus den folgenden Workshops).</p>

Workshop Warenhaus Vorstand	
Termin:	November '92
Dauer:	1 Tag
Ort:	extern
Moderation:	Dr. Hardt, Kargl-Neumann
Methode:	Metaplan, Diskussion, Stärken-/Schwächen-Profile
Ziel:	<p>Vorstellung des aktuellen Status der Strategieentwicklung</p> <p>Identifizierung kritischer Leistungsprozesse in Hinblick auf die neue Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wo liegen unsere Stärken und wie können wir diese weiter ausbauen?</li> <li>- In welchen Feldern sehen wir offensichtliche Optimierungspotentiale?</li> <li>- Wie können wir diese erschließen ?</li> <li>- Wie können wir Prozesse vereinfachen und/oder kostengünstiger gestalten?</li> </ul> <p>Bewertung der Unternehmenskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie sehen wir die Mitarbeiter?</li> <li>- Wie werden wir von den Mitarbeitern gesehen?</li> <li>- Wie ist die Führungskultur zu bewerten?</li> <li>- Welchen Typus Mitarbeiter brauchen wir künftig?</li> <li>- Welche Führungskultur benötigen wir?</li> <li>- Wie stellt sich das Warenhaus nach innen und außen dar?</li> </ul> <p>Realisierungskatalog (wird ergänzt durch Vorstellungen der Direktoren und der 3. Führungsebene).</p>

Abbildung 15: Präsentationsfolien zu Inhalt und Vorgehen bei den verschiedenen Workshops

Die ebenfalls präsentierte Folie „Workshop Sparkauf Vorstand“ ist mit der zweiten Folie identisch, nur das dort der Begriff „Warenhaus“ jeweils durch „Sparkauf“ ersetzt wird.

Bei dem in der ersten Folie (Workshop Holding Vorstand) präsentierten Moderator Franco Fernando handelt es sich um den Chef einer großen Unternehmensberatungsgesellschaft – und einen relativ engen Vertrauten von Dr. Ludwig. Seine Hinzuziehung soll, neben einem möglichen Input, vor allem der (auch nach außen<sup>126</sup> dokumentierten) Erhöhung der Akzeptanz, sowie des Stellenwerts des Projekts dienen – und gegebenenfalls der Absicherung.

In der Folgezeit ergeben sich noch einige Terminverschiebungen. So wird das Kick-off-Meeting hinter den Holdingworkshop (Termin: 25. Oktober) gelegt und findet am 02. November statt. Entsprechend verschieben sich auf der im folgenden präsentierten Agenda auch die anschließenden Workshops etwas. Doch zunächst zum Holdingworkshop. Am 25. Oktober versammeln sich der Holdingvorstand, Dr. Hardt und der Berater Franco Fernando. Entgegen den – auch auf dem Kick-off-Meeting unterbreiteten – Folien spielt bei diesem Zusammentreffen das Projekt HPO jedoch nur eine sehr nachgeordnete Rolle. Tatsächlich ist der Anlaß der Zusammenkunft die geplante Neugestaltung des Holdingvorstandes (von der unten noch die Rede sein wird). Von Belang ist für Dr. Hardt an diesem Treffen am Ende lediglich die Bestätigung, sein Projekt wie geplant weiterführen zu können. Entsprechend berichtet er dem Kernteam, ohne weitere Ausführungen zu machen, „also: bottom-line alles wie geplant“. Wenngleich sich Dr. Hardt dieses Treffen auch möglicherweise anders vorgestellt hat, so kann er mit dem Ergebnis doch gut leben: Er kann sein Projekt ohne Einschränkungen und allzu große Vorgaben fortführen und er kann weiterhin das Treffen als Holding Workshop zum Thema HPO unter Mitwirkung von – und Bestätigung durch – Franco Fernando verkaufen<sup>127</sup>.

Überhaupt läßt die Konzeption des geplanten Vorgehens Dr. Hardt sehr weitreichende Möglichkeiten, ohne sich allzusehr festzulegen. Tatsächlich stellt die Billigung des HPO-Projekts in der vorliegenden Konzeption zwar keinen

---

<sup>126</sup> Was ja zumeist „nach unten“ bedeutet. Im Falle von Dr. Hardt bedeutet „nach außen“ aber zunächst einmal „nach oben“ (Holdingvorstand, Warenhausvorsitzender [der ja selbst ein ganz zentrales Projekt durchführt]). In zweiter Linie zielt sein Werben um Akzeptanz auf seine Kollegen im Warenhausvorstand und erst danach geht es um die Akzeptanz bei den übrigen Teammitgliedern und dem Rest der Belegschaft.

<sup>127</sup> Oder anders gesagt: es wird ihm nicht verboten, das Treffen in der Art zu verkaufen – im Zweifel geschieht dies ohne große Thematisierung und Absprache.

Blankoscheck dar, jedoch muß – um im Bilde zu bleiben – (aufgrund der gegebenen Machtkonstellation im Holdingvorstand) in Zukunft in erster Linie Dr. Ludwig unterzeichnen. Demgegenüber haben die übrigen Vorstandsmitglieder (im Warenhaus wie in der Holding) in den folgenden Monaten für Dr. Hardt bestenfalls beratende Funktion – und werden von ihm auch nur dann und in dieser Hinsicht einbezogen<sup>128</sup>. So finden die wichtigsten Abstimmungsprozesse in erster Linie zwischen Dr. Ludwig, Dr. Hardt und Dr. Heberle<sup>129</sup> statt, wo man auch meist relativ schnell zu einer Einigung kommt. „Wir haben den Jagdschein“ und „Dr. Ludwig macht alles mit“ lauten die zu dieser Zeit freudig und oft verkündeten Botschaften. Doch schon bald ändern sich die Konstellationen im Holdingvorstand und damit auch die Einstellungen zu Projekt und Projektmitarbeitern. Kurz darauf haben alle Promotoren das Unternehmen verlassen – mehr oder weniger freiwillig.

Zurück zum Projekt: Am 02. November findet im großen Aufsichtsratsaal das Kick-off-Meeting statt. Vor allen Teammitgliedern trägt Dr. Ludwig die wesentliche Zielsetzung des Projekts vor, mahnt die Umsetzung von erzielten Ergebnissen, auch gegen zu erwartenden Widerstand an und nutzt im übrigen die Gelegenheit zu einigen grundsätzlichen Anmerkungen seiner Unternehmenspolitik – vor allem das Warenhaus betreffend<sup>130</sup>. Obwohl also die Ausführungen von Dr. Ludwig über das HPO-Projekt nicht viel mehr beinhalten als das Vorlesen weniger recht abstrakter Folien (im wesentlichen die oben wiedergegebenen), so besteht doch – vor allem für die Projektleiter – der Wert seines Auftritts in erster Linie in dem symbolischen Akt des Auftritts selbst. Zum einen dokumentiert sein Erscheinen die Rückendeckung des Projekts durch die Führungs-

---

<sup>128</sup> So lehnt Dr. Hardt auch einmal eine nähere Diskussion mit dem Holdingvorstand über sein Projekt mit dem Hinweis auf die Abwesenheit von Dr. Ludwig ab, da man dann ohnehin zu keiner Entscheidung käme.

<sup>129</sup> Demgegenüber sinkt die Rolle die Kargl-Neumann spielen kann ab Januar 1993 deutlich. Zum einen kommt er mit seinem Vorgesetzten bei Sparkauf nicht zurecht, zum zweiten bekommt (möglicherweise auch dadurch ausgelöst) Franco Fernando im Januar den Auftrag die Filialworkshops bei Sparkauf durchzuführen (was ihm bei Neukauf nicht gelingt). In der Folge koppelt sich Sparkauf nach und nach von dem Verlauf des übrigen Projekts ab. Damit sinkt auch die Funktion von Kargl-Neumann noch weiter und im August 1993 (im Rahmen einer Neugestaltung der oberen Führungsebene) verläßt er schließlich den Neukauf-Konzern. Dazu später noch mehr.

<sup>130</sup> Die wichtigsten Ausführungen, die Dr. Ludwig in diesem Zusammenhang macht, sollen unten bei der Darstellung der konkurrierenden Perspektiven über das Warenhausgeschäft noch kurz dargestellt werden.

spitze und vor allem – was bei der gegebenen Machtkonstellation im Holdingvorstand fast noch wichtiger ist – durch ihn persönlich. Zum zweiten können die von Dr. Ludwig vorgetragene(n) (Rahmen-)Aussagen ab sofort als verbindlich betrachtet werden; ihre „Auslegung“ kann (der durch Dr. Ludwig ermächtigte) Dr. Hardt vornehmen. Dies geschieht dann im weiteren Verlauf der Versammlung (in Abwesenheit von Dr. Ludwig, der nach seinem Vortrag und der Beantwortung einiger Fragen die Veranstaltung verläßt) zunächst jedoch kaum. Zwar erläutern die Projektleiter, allen voran Dr. Hardt, ihre Problemsichten noch näher und betonen vor allem die Notwendigkeit durchgreifender Strukturreformen, jedoch bleiben auch diese Ausführungen auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau. Die wichtigste Konkretisierung des weiteren Vorgehens besteht in der Skizzierung eines Benchmarking-Konzeptes als Grundlage der Umgestaltung betrieblicher Leistungsprozesse. Darüber hinaus wird die Einbeziehung der zentralen Prozeßbeteiligten in die Reorganisationsmaßnahmen im Wege vieler Workshops angekündigt. Vor allem dieses Vorgehen, verbunden mit der Hoffnung auf spürbare Veränderung durch die hierarchische Ansiedlung des Projekts führt in den abschließenden Stellungnahmen zu einer durchgängig positiven Beurteilung durch die Teilnehmer, stets aber auch verbunden mit der Frage nach einer Konkretisierung der nächsten Schritte. Genau dies wird für das nächste Zusammentreffen in einem Monat (09. Dezember) angekündigt. Bis dahin werde die Projektleitung, auch unter Beteiligung einiger Teilnehmer, ein Verfahren zur Erstellung und Bewertung zentraler Prozesse entwickeln.

In den darauffolgenden Wochen nimmt das weitere Vorgehen Gestalt an. Dr. Heberle und Herr Balder entwickeln (am Beispiel des Prozesses Sortimentserstellung) ein Schema zur Prozeßanalyse (s. u.). Vier Projektmitglieder des erweiterten Teams erarbeiten auf der Grundlage dieses Schemas zwei weitere Fallbeispiele, die dann zusammen auf dem nächsten Projektmitgliedertreffen vorgestellt werden. In der Folge sollen dann sämtliche für zentral erachteten Prozesse durch die HPO-Teilnehmer erarbeitet und im Rahmen von Workshops erörtert und optimiert werden. Die Mitglieder des Kernteams befassen sich dabei als erstes mit den Prozessen im Einkauf (hier nicht behandelt) und im Warenhaus (Verkauf und Nichtverkauf – hier behandelt). Anfang des Jahres sollen zunächst zwölf Workshops durchgeführt werden, vier davon mit Zentraleinkäu-

fern [ZE] (getrennt nach Hartwaren/Textil und Filialleiter [FL]/Abteilungsleiter [AL]) und acht auf Filialebene (getrennt nach Geschäftsführern [GF], Personal- und Verwaltungschefs [PVC] größerer und kleinerer Filialen AL Hartwaren/Textil und Erstverkäufern). Die ZE-Workshops sollen Anfang 1993 durchgeführt werden, die Workshops für die Filialen ab der zweiten Woche des Winterschlußverkaufs 1993<sup>131</sup>. Die Form dieser Workshops wird wie folgt festgelegt: Eintägige Veranstaltungen mit ca. acht Teilnehmern (plus Moderatoren). Der Ablauf beginnt mit einer Vorstellung des HPO-Projekts und einem Überblick über die neue Warenhausstrategie, im Anschluß „soll je Prozeß die Fragestellung geprüft werden: ‚Wie läuft der Prozeß derzeit, wie wird er in Zukunft laufen, und was können wir im Hinblick darauf schon jetzt angehen‘“ (Sitzungsprotokoll Kernteam). In den zwei Wochen nach dem Projektmitgliedertreffen am 09. Dezember sollen die ausgewählten Moderatoren von Herrn Barnert geschult werden. Diese werden, wie auch die Teilnehmer der ersten Workshops, bis zu diesem Treffen ermittelt<sup>132</sup>. Darüber hinaus läßt sich Dr. Hardt eine Liste aller derzeit im Warenhaus laufenden, kleineren Projekt geben, um deren Einbezug in das HPO-Projekt zu prüfen. Viele dieser Projekte laufen schon bald darauf als Unterprojekte HPO (dazu unten mehr).

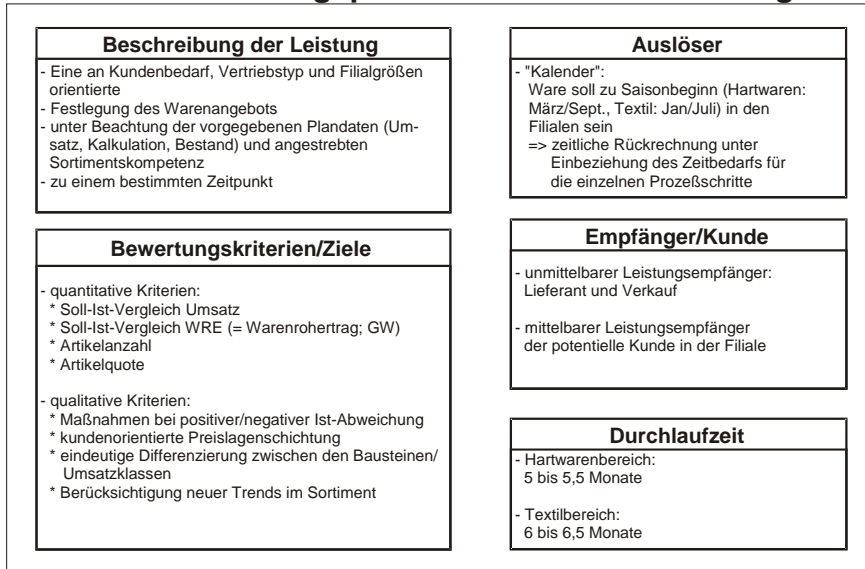
Am 09. Dezember findet das zweite Treffen aller HPO-Teilnehmer statt. Drei Teams stellen anhand eines Beispiels die Konzeption zur Erfassung und Analyse der Leistungsprozesse vor. Im folgenden soll dieses Schema für den Prozeß „Sortimentserstellung“ wiedergegeben werden (das wiederum aus diesem Prozeß entwickelt wurde).

---

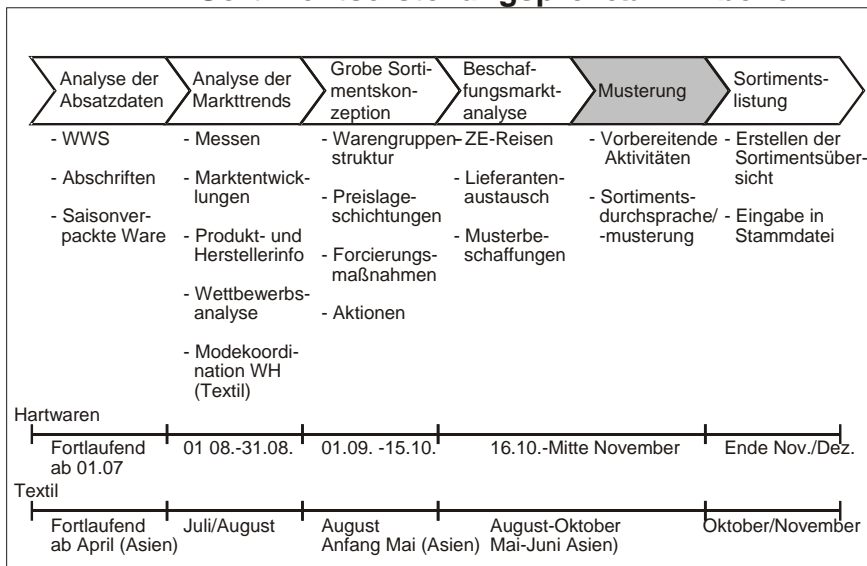
<sup>131</sup> Die Workshops für die Geschäftsführer finden schließlich schon ab dem 11. Januar (nach der Inventur) statt.

<sup>132</sup> Das geschieht im wesentlichen anhand von Listen mit Potentialträgern (ermittelt durch die Personalentwicklung obere Führungsebene) und teilweise auch in Absprache mit dem Personaldirektor Blaschke (der als langgedienter und sehr erfahrener Warenhausmann gemeinhin als besonders wichtig und einflußreich angesehen wird – s. u.). Obwohl dem Verfahren zur Ermittlung der genannten Potentialträger keine größere formale Systematik zugrunde liegt (am ehesten noch das Kriterium, erst kürzlich vom Arbeitsmarkt eingestellt worden zu sein [und damit aus Sicht der Promotoren noch nicht allzu befangen – um es einmal so zu formulieren] – jedenfalls wird auch eine unter diesem Aspekt sortierte Liste zusammengestellt) gibt es keine vernehmbare Kritik an der Zusammensetzung der Workshopsteilnehmer. Im Falle der Geschäftsführer und der Personal- und Verwaltungschefs der Filialen besteht darüber hinaus für das HPO-Team ohnehin keine Wahlmöglichkeit.

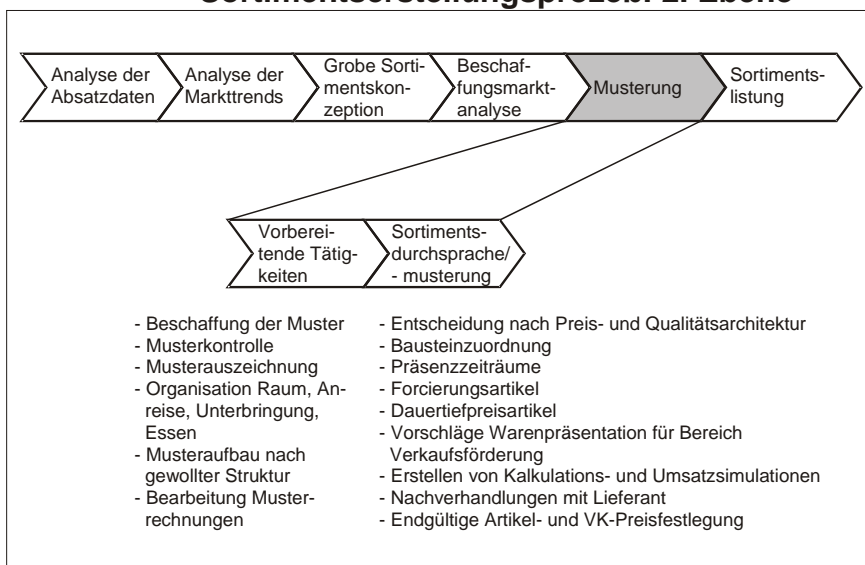
## Leistungsprozess: Sortimentserstellung



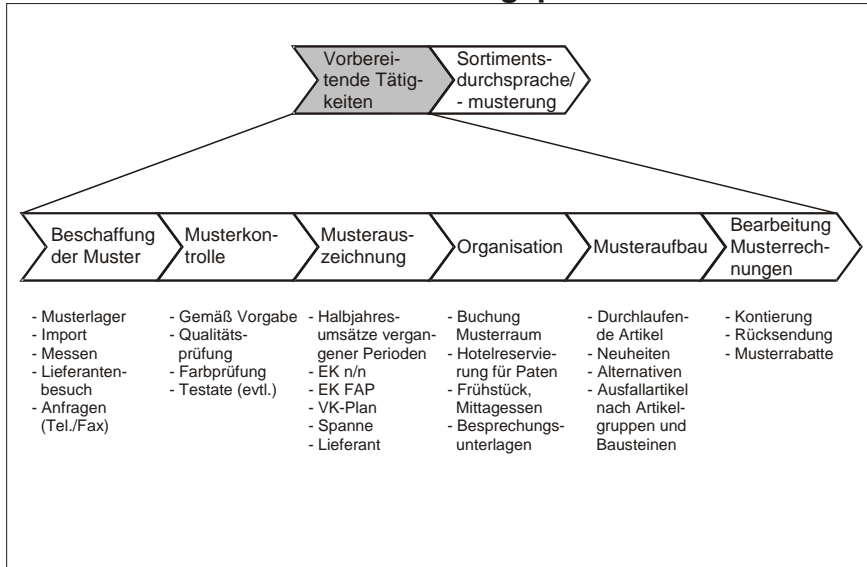
## Sortimentserstellungsprozess: 1. Ebene



## Sortimentserstellungsprozess: 2. Ebene



### Sortimentserstellungsprozess: 3. Ebene



### Sortimentserstellung: Prozeßschritte und betroffene Organisationseinheiten

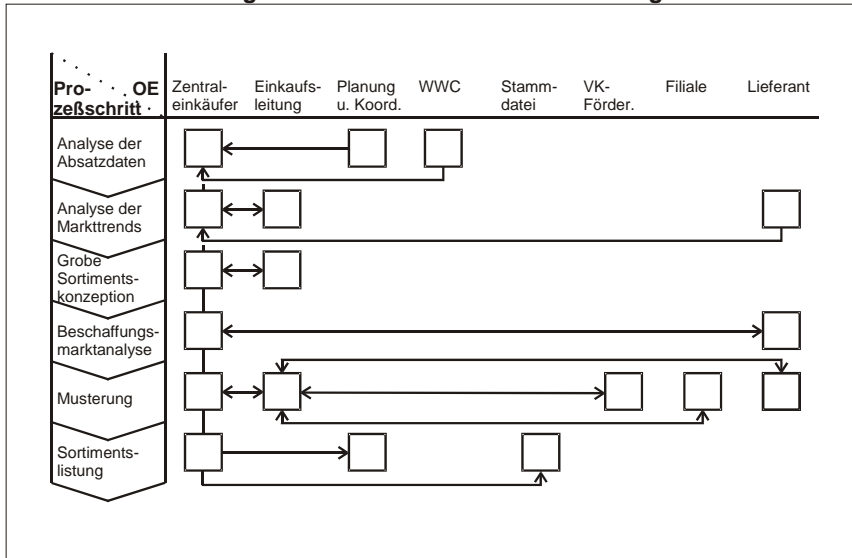


Abbildung 16 a-e: HPO-Analyseschema am Beispiel Sortimentserstellung

In den Veranstaltungsunterlagen der Teilnehmer dieses Treffens finden sich neben diesen Beispielen auch das erste und das letzte Formular als unbeschriebenes Muster<sup>133</sup>. Insgesamt kommt das vorgestellte Vorgehen bei den Teilnehmern gut an. Durchgängig äußern sie die Hoffnung, mit diesem Instrumentarium nun ein Mittel an der Hand zu haben, mit dessen Hilfe bereichsübergreifend Koordinationsschwierigkeiten, Überschneidungen und (aus ihrer Sicht)

<sup>133</sup> Wie sich später noch herausstellen wird, sind diese Formulare nicht für alle Prozesse gleichermaßen geeignet bzw. das Ausfüllen einzelner Punkte macht aus Sicht der Betroffenen bisweilen wenig Sinn – mit diesem Problem wird dann allerdings meist recht „pragmatisch“ umgegangen.

unnötige Tätigkeiten angegangen werden können, kurz Transparenz in den Abläufen zu schaffen und in der Folge „den Sumpf der Bürokratie endlich trocken-zulegen“, wie es einer der Teilnehmer unter großer Zustimmung formuliert. Die nächste Versammlung wird für Ende Januar angesetzt; bis dahin sollen die ersten Workshops laufen, so daß man dort bereits Erfahrungen austauschen kann.

In den Tagen nach der Veranstaltung werden die letzten Vorbereitungen für die Anfang Januar beginnenden Workshops getroffen. Am 16. Dezember treffen sich Dr. Hardt und Dr. Heberle mit einem Team von der Unternehmensberatung Franco Fernando, um die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit bei der Durchführung der Filialworkshops zu erörtern. Für den 25. Januar, den Tag vor der dritten HPO-Versammlung, stellen die Berater hierzu ein Konzept in Aussicht. Ende Dezember stellt Herr Barnert zum gleichen Thema einen Leistungsprozeß vor, der aber keine Berücksichtigung findet. Dieser wird schließlich unter der Federführung von Dr. Hardt und Dr. Heberle erstellt. Am 17. Dezember sowie am 12. und 13. Januar finden die Schulungen für die Train-the-Trainer Veranstaltungen der Filialworkshops (unter Leitung von Herrn Barnert) statt<sup>134</sup>. In der Zwischenzeit erstellen Herr Pelzer und Herr Balder einige Folien, die einen Überblick über die neue Strategie geben, und zwischen dem 05. und dem 25. Januar werden, wie geplant, die Pilotworkshops mit Zentraleinkäufern, Geschäftsführern, Personal- und Verwaltungschefs, Abteilungsleitern und Erstverkäufern (s. o.) durchgeführt. Am 25. Januar präsentieren die Berater von Franco Fernando ihr Konzept, doch zu diesem Zeitpunkt wollen sich Dr. Hardt und Dr. Heberle das „Heft nicht (mehr) aus der Hand nehmen lassen“. Dennoch erreicht Franco Fernando bei Dr. Ludwig, daß er zumindest die Filialworkshops bei Sparkauf durchführen kann, die daraufhin in der ursprünglich geplanten Form zunächst einmal vollständig abgesagt werden – sehr zum Mißfallen von Herrn Kargl-Neumann, der allerdings keine Möglichkeiten hat, dagegen etwas zu unternehmen, zumal er bei Sparkauf mittlerweile „mehr und mehr den Boden unter den Füßen verliert“, d. h. in seinen Kompetenzen und Aufgaben immer weiter zurückgesetzt wird, bis er schließlich im August das Unternehmen verläßt. So

---

<sup>134</sup> Diese Teilnehmer moderieren dann aber noch nicht die Pilotworkshops.



kommt es, daß sich der Fortgang des Projekts bei Sparkauf nach und nach von den Entwicklungen im Warenhaus und in der Holding abkoppelt; dazu unten noch mehr.

Aber nicht nur bei diesem Unterprojekt finden die ersten Workshops statt. Unter dem Projektleiter Granz tagt am 19. Januar zum ersten Mal das Team, das mit der Reorganisation der Personalbereiche befaßt ist. Bis zur nächsten HPO-Versammlung wird von den Teilnehmern der Leistungsprozeß Personalwesen (erste Ebene) erstellt. Und auch das Team Nichtverkauf erarbeitet ein erstes Konzept zur Ermittlung von Optimierungspotentialen (mit dem Ziel der Reduzierung des Personalstandes) in diesem Bereich. Schließlich wird der Leistungsprozeß „Lieferanten- und Konditionen-Management“ sowie ein „Vergleich der Verfahren zur Betriebsergebnisplanung – Neukauf vs. Kaufmarkt (ein maßgeblicher Wettbewerber; GW)“<sup>135</sup> erarbeitet (beides hier nicht behandelt). Darüber hinaus arbeitet Dr. Hardt an der „Integration“ weiterer Unterprojekte in das HPO-Projekt. Dabei stehen für ihn zwei Aspekte im Vordergrund. Zum einen möchte er sich dem Umbau der bestehenden Strukturen „von vielen Seiten annähern“, zum zweiten geht es ihm darum – was zunächst einmal der wichtigere Aspekt ist – vor allem solche (Unter-)Projekte durchzuführen, bei denen sowohl relativ schnell realisierbare (oder zumindest projizierbare) als auch quantifizierbare Ergebnisse präsentiert werden können, wie z. B.: Investitionsprozeßoptimierung, Reisekostenoptimierung, Energie/Öl – Beschaffungsoptimierung, Baukostenreduktion, EDV-Kostenreduktion, Detektiveinsatz, Optimierung Aushilfeinsatz etc.<sup>136</sup>. Vor dem Hintergrund dieser beiden Aspekte ist es dann auch verständlich, daß die Durchführung dieser Unterprojekte nicht immer streng dem oben dargelegten Schema folgt, sondern zumeist eher ergebnis- denn methodenorientiert ist, wie noch gezeigt werden wird. Ein weiterer Schwerpunkt der Tätigkeiten von Dr. Hardt in diesem Zeitraum besteht schließlich in der Koordination der Aktivitäten des HPO-Projekts mit dem Strategie-Projekt – vor al-

---

<sup>135</sup> Ein Thema, das insofern hochinteressant ist, als die Betriebsergebnisplanung die Ergebnisverantwortung und in der Folge den Handlungsrahmen der Filialen gegenüber der Zentrale maßgeblich bestimmt. Im Rahmen des Projekts wird dieses Thema dann jedoch nicht (mehr) weiterverfolgt.

<sup>136</sup> An dieser Stelle sei – aus gegebenem Anlaß – noch einmal auf die oben gemachten Ausführungen zum Begriff „Optimierung“ verwiesen.

lem im Hinblick auf mögliche Zieldifferenzen. Dies gelingt jedoch nur auf einer relativ hohen Abstraktionsebene mit der Folge, daß die so nicht ausgeräumten und möglicherweise auch nur oberflächlich thematisierten Probleme auf die nächste Ebene verschoben werden – auch dazu unten mehr.

Über all diese Aktivitäten und ihre vorläufigen Ergebnisse wird dann auf der dritten HPO-Versammlung am 26. Januar vorgetragen. Im Mittelpunkt stehen dabei die durchzuführenden Filialworkshops im Warenhaus und bei Sparkauf – wobei die Teammitglieder von Sparkauf erst bei der Veranstaltung erfahren, daß alle diesbezüglichen Workshops gestoppt sind und unter der Mitwirkung von der Beratungsgesellschaft Franco Fernando neu konzipiert werden. Allerdings sind die vorgestellten Ansätze des Sparkauf-Teams zu diesem Zeitpunkt auch noch nicht wesentlich über die Phase der Konzeption hinaus gediehen und beinhalten neben Überlegungen zur möglichen Bildung von Profit-Centern (als Einzelfiliale oder Verbund möglichst gleichartiger Filialen) vor allem eine Priorisierung von Leistungsprozessen mit dem Ergebnis, daß „bei den meisten Leistungsprozessen (9 von 11 ermittelten!; GW) .. die Schnittstelle zwischen Hauptverwaltung und Profit Center / Filiale detailliert geklärt werden“ muß – was innerhalb der nächsten Wochen geschehen soll (bzw. sollte, wie sich dann ja herausstellt). Demgegenüber können Dr. Hardt und Dr. Heberle bereits einen Leistungsprozeß Warenhaus präsentieren, der darüber hinaus bereits in den Pilotworkshops vermittelt, erörtert und vervollständigt wurde. Weiterhin können erste Lösungsansätze zu einzelnen Prozeßschritten vorgestellt werden sowie ein relativ detaillierter Vorgehensplan für die Durchführung der Filialworkshops samt Problem-Lösungsschema.

Im Anschluß präsentieren die jeweiligen Projektverantwortlichen den Status der oben bereits vorgestellten Projekte Personal, Nichtverkauf, Lieferanten- und Konditionen-Management und Betriebsergebnisplanung.

Ausblickend wird von zwei Sparkauf-Vertretern eine „Mobilisierungskampagne“ („Vision und Führungskultur“) vorgestellt und die (zu dem Zeitpunkt ja schon obsolet gewordenen) Folgeschritte bei der Konzeption und Durchführung der Filialworkshops dargelegt. Vertreter von Warenhaus und Holding (vor allem Dr. Heberle und Herr Czerny) gehen ebenfalls noch auf das weitere Vorgehen

im Rahmen des „Bottom-Up-Approach“<sup>137</sup> spricht: bei der Durchführung der Filialworkshops ein und stellen noch einige der oben schon erwähnten Unterprojekte vor.

Zum Ende der Veranstaltung schließlich erscheint Dr. Schergel und nimmt in einer kurzen Ansprache zum Zusammenspiel von Strategie- und HPO-Projekt Stellung. Dabei bezeichnet er letzteres als ein „Tool“ und ein „Vehikel für die Strategie“, die ihrerseits „der rote Faden“ sei; eine Aussage die allerdings für die Betrachtung vieler Prozesse, insbesondere im Hinblick auf ihre Bewertung und möglichen Neukonzeption, wenig Klarheit schafft – dazu gleich mehr.

In der abschließenden Diskussion werden angesichts der stetig sich ausweitenden Zahl von (Unter-)Projekten leise Warnungen vor einem möglichen „Projektoverkill“ geäußert. Außerdem wird angemahnt, den gewonnenen Erkenntnisse nun auch die entsprechenden Umsetzungen folgen zu lassen („wir haben kein Analyse und Maßnahmenproblem, wir haben ein Umsetzungs- und Kontrollproblem“). Alles in allem sind die Projektverantwortlichen und die Teammitglieder von Holding und Warenhaus aber hochzufrieden über die erzielten Fortschritte. Demgegenüber bewirkt das Vorgehen bei Sparkauf nicht nur eine gewisse Frustration bei deren Teammitgliedern, sondern liefert auch den zahlreichen Skeptikern in dem Unternehmen neue Munition und befördert (im Zusammenspiel mit ihrem – anfangs nur latenten, später immer offeneren – Widerstand) den bereits beschriebenen Abspaltungsprozeß vom Projekt HPO.

Nach der Veranstaltung wird Herr Barnert (für ihn aus heiterem Himmel) aus dem Kernteam verabschiedet. Zum einen verbindet man ihn zu stark mit dem (gescheiterten bzw. langsam eingestellten) Projekt Kundenorientierung – ein Aspekt der besonders im Hinblick auf die Akzeptanz bei den Geschäftsführern wichtig ist, die stets beklagt hatten, daß das Projekt nichts bringe und die Mitarbeiter nur von der Arbeit abhalte<sup>138</sup>. Entsprechend darf der (negativ be-

---

<sup>137</sup> Auch diese Bezeichnung variiert in den diversen Vorlagen häufig hinsichtlich ihrer Schreibweise, ihrer Zusammensetzung und ihres Anteils an deutschen Begriffen.

<sup>138</sup> Eine Ansicht, die recht klischeehaft anmutet, die aber, geht man nach den dokumentierten Ergebnissen des Projekts, durchaus nachvollziehbar ist.

setzte) Begriff „Kundenorientierung“ auch nirgendwo mehr auftauchen<sup>139</sup>. Darüber hinaus dient das Ausscheiden Barnerts nach außen als Beleg, das auch innerhalb des HPO-Teams entschlossen Leute rausgesetzt werden – ein symbolischer Akt, den Dr. Hardt („zur Abschreckung“) ohnehin schon länger vorhatte.

In den Folgewochen spitzt sich der Konflikt zwischen dem HPO-Team und dem Strategie-Team, vor allem zwischen den Akteuren Dr. Heberle (HPO) und Herrn Wederich (Strategie) zu – Folge des zunächst kaum beachteten und dann nur oberflächlich gelösten Problems der Prioritätensetzung.

So muß bei einer Vielzahl von Prozessen stets aufs Neue ausgehandelt werden, ob „strategiekonform“ (der Begriff, auf den sich Dr. Schergel und Dr. Hardt verständigen) in dem betreffenden Einzelfall zu bedeuten hat: a) die Umsetzung der Strategie muß in jedem Falle abgewartet werden (bzw. ein – wiederum auszuhandelnder – Grad an Umsetzung) oder b) eine Prozeßoptimierung kann jetzt schon vorgenommen werden um bereits kurzfristig Erfolge erzielen zu können, obwohl die Umsetzung der Strategie dann möglicherweise (und auch darüber – sowie über den wahrscheinlichen Grad der Auswirkung – muß jeweils Einigkeit erzielt werden) eine erneute Umgestaltung der Abläufe mit sich bringen würde, wobei dann schließlich noch zu beurteilen ist, inwieweit die durch HPO vorgenommenen Maßnahmen der Umsetzung der Strategie im Wege stehen und möglicherweise unabänderliche „Fakten schaffen“ würden. Zusätzlich verschärft wird dieses Problem durch die unterschiedlichen Leitbilder der beiden Teams. Dem Leitbild einer stärkeren Zentralisierung und Vereinheitlichung auf Seiten des Strategie-Teams steht das Leitbild einer recht weitgehenden Dezentralisierung und Eigensteuerung des HPO-Teams gegenüber. Hinzu kommt der unterschiedliche Realisierungshorizont, was auf Seiten des HPO-Teams immer wieder die Forderung auslöst, daß „das Strategie-Team ..

---

<sup>139</sup> Das ausgerechnet Kundenorientierung in diesem Falle zu einem negativ besetzten Begriff wird, ist auch ein Beispiel von figurationaler Relativität, zumal die Bezugnahme auf den Kunden ja gemeinhin ein gerne genutztes Argument zur Umsetzung von Restrukturierungen (Vgl. NEUBERGER 1996) oder ganz allgemein von unpopulären Maßnahmen ist. Auch Dr. Hardt will sich dies zunächst zunutze machen „so wie bei den stalinistischen Schauprozessen: ‚Was? – Du bist nicht für den Kunden?!‘“ und so eine „tödliche Logik entwickeln“. Diesen Plan muß er dann aber aus den genannten Gründen zumindest in dieser Form fallenlassen (oder, um im Bild zu bleiben, begraben).

endlich mal in die Puschen kommen“ soll. Entschärft wird dieses Problem dann aber wieder durch zwei übergeordnete Entwicklungen. Zum einen durch die Ende des Jahres bevorstehende Verschmelzung des Warenhauses mit der übernommenen Beringer AG und dem damit absehbaren Erfordernis, ohnehin viele Maßnahmen anpassen oder neu ausrichten zu müssen. Zum zweiten durch einen erneuten Ergebniseinbruch im Warenhaus zu Beginn des Jahres. Auch von daher wird die Zielsetzung des HPO-Projekts, noch stärker als ohnehin schon, auf die Erzielung kurzfristiger Ergebnisverbesserungen ausgerichtet. Als weitere Konsequenz dieses Ergebniseinbruchs sieht sich Dr. Hardt in seiner Funktion als Personalvorstand mit der Anforderung des Holdingvorstandes nach massiver Streichung von Sozialleistungen konfrontiert. Dies wird jedoch zunächst in den Sommer verschoben – auch weil im Frühjahr Wahlen zum Betriebsrat anstehen.

Zurück zum HPO-Projekt. Am 16. Februar findet eine Konzernjuniorentagung statt, auf der – im Anschluß an einen Vortrag von Dr. Ludwig und natürlich mit dessen Absprache – Dr. Hardt aus den anwesenden Teilnehmern Teams bildet, die er kleinere HPO-Themen „für den schnellen Erfolg“ (s. o.) bearbeiten läßt. Dies sind unter anderem:

- Ökonomische Bürowirtschaft;
- Reduktion von Reisekosten;
- Erfolgreiches Bestandsmanagement;
- Kreative Personalwirtschaft (Ziel: Ermittlung personalwirtschaftlicher Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung – keine Überschneidung mit dem Unterprojekt Reorganisation der Personalbereiche);
- Synergiepotentiale im Konzern (u. a. Energie/Strom, Dekoration/Bau/Einrichtung, Abfallwirtschaft, Mediabelegung, Verwaltung, Altwarenbereinigung, Reinigung, Kassensysteme, Lagerhaltung, Etiketten und Lieferantenauszeichnung)
- Erwartungshaltung der Tochterunternehmen gegenüber der Holding und Nachwuchsaktivitäten der Holding (mit den Teilnehmern Dr. Hardt und Dr. Heberle)

Die Arbeitsprotokolle liegen eine Woche später vor und enden zumeist mit Schlußformulierungen wie „die Gruppe ging mit dem Auftrag auseinander, die erarbeiteten Diskussionspunkte in weiteren Treffen zu konkretisieren und auszuarbeiten“ – in der Regel einen Monat später. Die Mehrzahl dieser Projekte ist nach dem zweiten oder dritten Treffen abgeschlossen. Eine Ausnahme in dieser Hinsicht bildet das Juniorenteam Nichtverkauf unter der Leitung von Herrn Czerny, das parallel zu – aber in Kooperation mit – dem „eigentlichen“ HPO-

Team (dem Herr Czerny ebenfalls angehört, Leitung hier: Herrn Kanu) zwei weitere Filialen untersucht. Dazu in dem entsprechenden Abschnitt mehr.

Am 10. März findet schließlich die vierte HPO-Versammlung statt. Sie ist die letzte dieser Art und unterscheidet sich überdies recht deutlich von den vorangegangenen Veranstaltungen. Zum einen sind es erheblich weniger Teilnehmer, zum anderen ist die Dauer wesentlich kürzer. Einige Teams präsentieren kurz den Stand ihrer Projekte (u. a. das Team Nichtverkauf); dazu gibt es von Dr. Hardt die letzten Informationen zu den Ende März beginnenden Filialworkshops. In diesem Zusammenhang berichtet er auch von einem Besuch (zusammen mit Dr. Ludwig) bei dem damaligen ‚Star-Manager‘ Lopez in Wolfsburg: „die hatten da Charts, wie (!) bei HPO“. Dazu verteilt er noch einige Zeitungsberichte über die Workshops bei Volkswagen und, „lessons learnt“, einige Empfehlungen wie: „team members are the owner of the process“ d. h. „kein langer Planungsausschuß“, sondern die Workshop-Beschlüsse sollen entweder sofort umgesetzt werden oder nicht (dann möglichst mit kurzer Begründung). Weitere Anregungen sind beispielsweise, daß man bei den Filialworkshops ruhig einmal eine Besichtigung vor Ort machen könne, daß die Workshop-Mitglieder konsequent aus dem Tagesgeschäft herausgenommen werden sollten usw.. Schließlich macht Dr. Hardt noch großen Eindruck, indem er einen (relativ belanglosen) Fehler zugibt: „o. k., da haben wir \*\*\* (nicht zitierfähig; GW) gebaut“ (zumal „wir“ in diesem Falle vor allem Herr Czerny und Dr. Heberle sind). Dennoch wird der Umstand, daß er als Vorstand einen Fehler eingestanden hat, ihm hoch angerechnet und die im Grunde völlig unbedeutende Episode findet schnelle Verbreitung<sup>140</sup>. Danach ist die Veranstaltung beendet und im Gegensatz zu den vorangegangenen Treffen gibt es weder eine abschließende Diskussion (allerdings wohl auch keinen Bedarf) noch gibt es weiteren Unterlagen (die sonst immer von allen Vorträgen angefertigt und auf den Treffen verteilt wurden). Darüber hinaus gibt es nach dieser Veranstaltung auch kein Treffen des HPO-Kernteam mehr und auch die vielfach angedachten informellen Treffen („Biertrinken mit Dr. Ludwig“ oder dergleichen) finden nie statt. Die Projektarbeit HPO besteht nun im wesentlichen in der Durchführung der di-

---

<sup>140</sup> Auch dies ist natürlich kennzeichnend für das Unternehmen (und – v. a. – dessen figurationaler Relativitäten).

versen Unterprojekte. Die übergreifenden Koordinationsaufgaben laufen, falls erforderlich, im Einzelfall direkt über Dr. Hardt oder auch über Dr. Heberle, der am 01. April zum Bereichsleiter des – neugeschaffenen – Bereichs „Organisationsentwicklung“ befördert wird. Damit bekommt das HPO-Projekt nun auch eine institutionelle Verankerung – und Dr. Heberle einen ständigen Mitarbeiter, sowie eine Sekretärin.

Die „reportings“ von Dr. Hardt vor dem Holdingvorstand zum Thema HPO sind bis zu diesem Zeitpunkt noch relativ unregelmäßig (zumindest einmal monatlich, bisweilen auch vierzehntägig), wenig systematisiert und zumeist eher qualitativ. „Bei ZBA hatten wir bestimmte Bereiche, da wollten wir die Prozente, bei HPO ging es darum ... welche Prozesse es gibt, welche Personen davon betroffen sind, wie die Teams aussahen. Dann war ein Meeting, wo die Teams benannt wurden, dann wurden die Vorstände aufgefordert, in die Teams mit reinzugehen ...“ so beschreibt ein Holdingvorstand den wenig formalisierten Ablauf der Präsentationen Dr. Hardts zu dieser Zeit<sup>141</sup>. Mit dem Fortschreiten des Projekts können dann an Stelle von Absichten, Plänen, Terminen und Teamzusammensetzungen immer mehr laufende Projekte und Aktivitäten sowie deren Zwischenstände bzw. Ergebnisse (auch quantitative) vermeldet werden. So finden in den Folgemonaten bis zum Sommer drei größere Präsentationen statt, die einen Gesamtüberblick über das laufende Projekt bieten: am 27. April bei Dr. Ludwig, am 11. Mai vor dem Holdingvorstand und am 20. Juni vor dem Firmenleitungskreis. Je nach Auditorium werden die Akzente etwas anders gesetzt; zudem sind bei den späteren Präsentationen natürlich die Workshops, vor allem die Filialworkshops, schon weiter fortgeschritten. Im großen und ganzen sind die Präsentationen aber relativ ähnlich in Aufbau und Aussagen.

Im folgenden soll der Inhalt der zweiten (da nach außen hin wichtigsten) großen Präsentation wiedergegeben werden; in der ursprünglichen oder leicht abgewandelten graphischen Form dort, wo mir Form und Inhalt (v. a. die Ergebnisse/Größen) interessant oder bedeutend erscheinen und in verbaler Form, wo dies nach meinem Dafürhalten nicht so sehr der Fall ist. Die Ergebnisse

---

<sup>141</sup> Eine nähere Betrachtung dieser Präsentationen folgt im nächsten Kapitel – mit dem Fokus auf den dahinter stehenden figurationalen Rationalitäten.

dieser Präsentation werden im nächsten Kapitel noch einmal unter dem Gesichtspunkt der figurationalen Relativität von Erfolg betrachtet und von daher an dieser Stelle zunächst nicht eingehender kommentiert. Gleichwohl erscheinen mir einige wenige Anmerkungen hier schon geboten; diese sind zur besseren Unterscheidung kursiv gesetzt.

Das Projekt Hochleistungsorganisation (HPO)  
im Neukauf-Konzern  
Statusbericht vor dem Holdingvorstand

Team HPO  
11. Mai 1993

1. Projektübersicht Holding und Warenhaus
2. Ergebnisse
  - > aus Hauptverwaltung Projekten
  - > aus den Filialworkshops
3. weitere Schritte
  - > Kooperation mit Zentral Deutschland
  - > Benchmarking: Investitionsprozeß
4. Grundzüge eines HPO Controllings



## 1. Projektübersicht Holding und Warenhaus (nicht Sparkauf!)

### Im Bereich der Neukauf-Hauptverwaltung wurde eine Reihe von HPO-Projekten initiiert

Thema	Verantwortlich/ Ansprechpartner
- Bestandsabbau/Bestandsmanagement	Nuhr, Benaker-Meerbach
- Investitionsoptimierung in den Filialen	<u>Meier-Kollig, Dr. Heberle</u>
- Werbeerfolgskontrolle	Unterich
- Reisekosten	<u>Amman, Dr. Heberle</u>
- Filialworkshops	Dr. Hardt, Dr. Heberle
- Energie/Öl - Beschaffungsoptimierung	<u>Kiegel, Dr. Feus*</u>
- EDV-Kostenreduktion	<u>Dr. Theder, Dr. Hardt, Dr. Heberle*</u>
- Einrichtung/Deko-Kostenreduktion	<u>Janosch, Dr. Hardt, Dr. Heberle</u>
- Baukostenreduktion	<u>Kiegel, Sefahrt, Dr. Hardt, Dr. Heberle</u>
- Detektiveinsatz	Kiegel, Lemberg, Geseler
- Aufgabenfeld Nichtverkauf	<u>Czerny, Kress, Kanu*</u>
- Optimierung Aushilfeinsatz	<u>Kiegel, Fallerbach*</u>
- Optimierung externer Berater Einsatz	Dr. Hardt, Dr. Heberle
- Bestandsmanagement (Konzernkreis)	Benaker-Meerbach
- Nachwuchsaktivitäten	Dr. Heberle
- Synergiepotentiale (Konzernkreis)	Terpas
- Kostentransparenz	<u>Kiegel</u>
- HPO bei der Speisewelt	<u>Kargl-Neumann*</u>
- HPO bei der TravelCorp	Griesser, Dr. Heberle
- Einkaufsbüro	<u>Granz, Dr. Heberle</u>
- Personal	<u>Granz*</u>
- Prozeßkostenrechnung	Ollenhaus, Kühl, Dr. Heberle
- Projekte Neues Rechnungswesen: Propaganda, Kassenbericht, Kundenkarte	Dickart, Dr. Heberle
- Zentralisierung der Abwicklungsfunktion	Dickart, Dr. Heberle

Quelle: Organisationsentwicklung

(Unterstrichen = abgeschlossen)

(Im Original zwei Seiten)

\* = (lange) noch nicht abgeschlossen – nicht im Original! Im Übrigen bezieht sich „abgeschlossen“ nur auf die Analyse, nicht auf die Umsetzung, dies wird allerdings nicht thematisiert. Tatsächlich möchte Dr. Hardt in einigen Fällen auch Maßnahmen – deren Ergebnis vorher präsentiert wurde – lieber nicht umsetzen (hier z. B. Reisekosten), was teilweise zu heftigen Auseinandersetzungen (v. a. mit Amman) führt. Dazu unten noch mehr.

## 2. Ergebnisse aus den HV-Projekten

### Die Investitionssummen konnten in erheblichem Umfang reduziert werden

Investitions- vorhaben	Betrachtetes Inv. -volumen vor HPO	Maßnahme	Inv. -volumen nach HPO	Realisierte Einsparung/ Nutzen
<b>Bauinvestitionen:</b>				
-> Konstanz	9.615 TDM	Leistungsverzicht Angebotsoptimierung	8.190 TDM	1.425 TDM
-> Hameln	2.550 TDM	Leistungsverzicht Angebotsoptimierung	1.975 TDM	575 TDM
-> Wesel	2.469 TDM	Leistungsverzicht Angebotsoptimierung Zusätzliche Verkaufsfläche	1.950 TDM	519 TDM (ca. 500 TDM)
-> Augsburg	4.701 TDM	Leistungsverzicht Angebotsoptimierung	4.125 TDM	576 TDM
-> Erfurt	290 TDM	Angebotsoptimierung	175 TDM	115 TDM
-> Hamburg- Harburg	2.100 TDM	Angebotsoptimierung	2.050 TDM	50 TDM
-> München- Zentrum	7.900 TDM	Leistungsverzicht Eigenleistung Angebotsoptimierung	6.950 TDM	950 TDM
<b>Logistik</b>	6.310 TDM		4.490 TDM	1.820 TDM
<b>EDV</b>				
-> Holding	4.580 TDM		3.600 TDM	980 TDM
-> Warenhaus	4.330 TDM*		3.770 TDM	560 TDM
<b>Organisation</b>	(25.749 TDM	Angebotsoptimierung	21.544 TDM	4.205 TDM)**
-> Warensicherungs- maßnahmen Warenhaus		Nochmalige Nachverhandlung		920 TDM
<b>Totalsumme</b>				<b>8.490 TDM</b>
zzgl. Organisationseinsparungen				12.695 TDM
zzgl. Flächengewinn in Wesel				13.195 TDM

Quelle: HPO-Team


\* nur zum Teil EDV-verantwortet

\*\* Betrag wurde für Zusatzmaßnahmen weiterverwendet; Rendite zweistellig

(im Original zwei Seiten [mit Zwischensumme])

Auch ein Beispiel, wie Ergebnisse – und hier das mit Abstand bedeutendste – vereinnahmt werden können (d. h. wenn die figurative Konstellation so etwas zuläßt!). Daß die Investitionen um 30 % gesenkt werden sollen (was hier ziemlich genau das erzielte Ergebnis ist), war ein reiner Vorstandsbeschuß. Der einzige Zusammenhang zu HPO besteht in dem Prinzip, die Betroffenen zu „owner of the process“ zu machen; dahingehend, daß sie Dr. Hardt mitteilen konnten, wo sie die jeweilige Summe sparen wollten. Fiel ihnen innerhalb Monatsfrist nichts ein, wurde pauschal gekürzt.

## Das Projekt "Optimierung der Reisekosten" hat eine Reduktion von ca. 1.4 Mio DM gebracht (primär Warenhaus und Sparkauf)

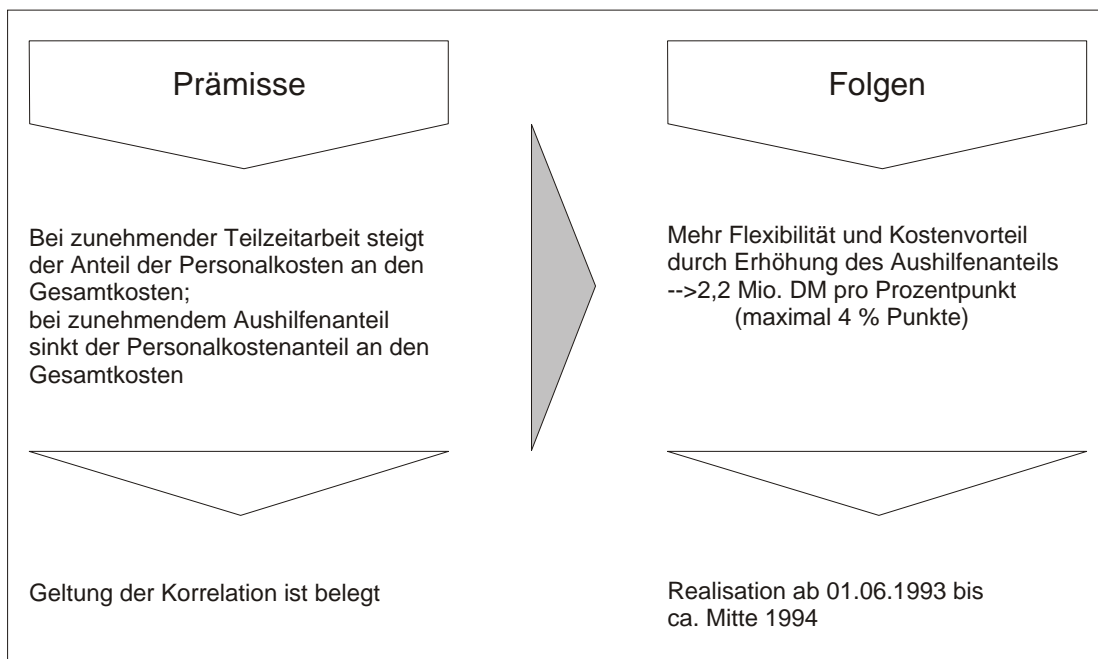
Maßnahmen	Reduktion	
- Wegfall Tagegeld bei eintägigen Reisen in die Filialen	ca. 200 TDM	 <p>Zusätzliche Optimierung auf Konzernebene als nächster Schritt (u. U. inkl. Zentral)</p>
- Optimierung Inland-Übernachtung	ca. 400 TDM	
- Optimierung Fahrtkosten: Privat - PKW nur noch bis 200 km Forcierung Leihwagenregelung Bahnreisen bis 100 km nur noch 2. Klasse	ca. 400 TDM	
- Optimierung der innerbetrieblichen Abläufe	ca. 400 TDM	
	1.400 TDM	

Quelle: Filialcontrolling

In ähnlicher Aufmachung (Schema: „Preispolitik vor HPO/“ „Preispolitik nach HPO/“ „Einsparung [Schätzung]“) folgen zwei weitere Folien zu den Themen Optimierung Erdöleinkauf (geschätzte Einsparung 220 TDM – Quelle HPO-Team; Revision) und Detektiveinsatz (geschätzte Einsparung 600 TDM – Quelle Revision).

Die nächste Folie ist relativ textreich und sieht als erste Ergebnisse des Arbeitskreises Werbeerfolgskontrolle Einsparpotentiale von mehreren 100 TDM und eine mögliche Prozeßbeschleunigung um ca. acht Wochen (Quelle: Unternehmensentwicklung).

## Der Einsatz von Aushilfen ist optimierungsfähig



Quelle: Revision

Die anschließende Folie führt drei Beispiele „eine(r) Reihe qualitativer Verbesserungen“ auf.

- Sortimentserstellung Bücher -> „Beschleunigung des Prozesses um ca. drei Wochen“
- Planungsprozeß Investitionen -> „Beschleunigung des Prozesses um ca. fünf Monate“
- Lieferanten- und Konditionenmanagement -> „Erhebliche Beschleunigung und Vereinfachung des Prozesses der Abwicklung“

Es folgen sechs Seiten mit „back-ups“ hierzu (Quelle: HPO-Team).

## Optimierung Nicht-Verkaufsaktivitäten Filialen Stuttgart-Zuffenhausen und Saarbrücken\*

Besetzungsstruktur	Ist Kaufhaus Gölle Ansbach	Soll OPN Neukauf S-Zuffenhausen inkl. Aush.	Soll nach HPO
	Mj.	Mj.	Mj.
- Vorzimmer	0,5	0,8	0,7
- Personalbüro	0,5	0,8	0,6
- Kassenwesen	1,0	1,2	0,6
- Pool-Büro	0,6	1,4	2,3
- Telephonzentrale	0,1	1,9	
- Training			0,3
- Preisschilddrucker			
Summe allg. Verwaltung	2,7	6,1	4,5
- Warenann./Expedition	2,0	1,2	0,8
- Dekoration	1,0	1,8	1,7
- Hausverwaltung	1,0	3,5	3,0
- Kantine		1,0	
Total Vergleichbar	6,7	13,6	10,0
- EKB	1,4	0,7	
Total	8,1	14,3	10,0

Quelle: HPO-Team

*\*Die Filiale Saarbrücken nimmt zum Zeitpunkt dieser Präsentation bereits nicht mehr an dem Projekt teil – und gewinnt damit (vorerst) eine „Machtprobe“ mit Dr. Hardt. Dies soll im Verlauf der Fallschilderung noch dargestellt – und auch im folgenden Kapitel noch einmal aufgegriffen – werden.  
Entsprechend ist natürlich auch die nächste Folie unkorrekt.*

## Optimierung Nicht-Verkaufsaktivitäten Filialen Stuttgart-Zuffenhausen und Saarbrücken

weitere Vorgehensweise

<b>1.</b>	Umsetzung der Mitarbeitermaßnahmen in den Filialen Stuttgart-Zuffenhausen und Saarbrücken	sofort - nach Grundsatzenscheidung
<b>2.</b>	Erfahrungen aufarbeiten, Vorstandsbeschlüsse einholen	bis Ende Juni
<b>3.</b>	Umsetzung in drei weiteren Filialen dieser Größenordnung	bis September
<b>4.</b>	Auswertung der Erfahrungen und Übertragung auf größere Häuser	Ende 1993
<b>5.</b>	Flächendeckende Umsetzung	1994

Quelle: HPO-Team

### 2. Ergebnisse aus den Filialworkshops

**Die ersten Ergebnisse aus den Filialworkshops fokussieren auf  
Kosteneinsparung, Beschleunigung und Strategieumsetzung**

*Beispiele*

Fokus	Filiale	eingeleitete Maßnahme	Nutzen
Kosten	Zuffenhausen	Wechselgeld verbleibt nach Kassenabrechnung in den Verkaufskassen	> 26 TDM (filialabhängig)
	Hamburg-Harburg	Optimierung der Müllentsorgung	> 5 TDM
Schnelligkeit	Konstanz	Abwicklung von Verbundretouren nicht mehr über Verkaufskassen, sondern über Kasse im Lagerbereich	- Schneller - keine Staus an VK-Kasse mehr
	Rostock	Entlastung der Zentralkasse durch Umverteilung und Leistungsverzicht	- ca. 1,4 MJ
Strategierelevanz	diverse Filialen	Konzentration auf Etagenkassen	- Weniger Kassenaktivitäten - Fest, ständig besetzte Kassen

(ohne Quellenangabe)

Filiale	Thema	Termin
Heidenheim	WE	24.04.93
	Warenhandling	26.04.93
	Inhouse Logistik	27.04.93
	Verkauf	27.05.93
	Kassieren	28.05.93
Etc.	Etc.	Etc.
Etc.	Etc.	Etc.
Etc.	Etc.	Etc.

(Quelle: HPO-Team)

Dieser Folie (drei bis vier Filialen pro Blatt) folgen acht identische Seiten mit Terminen.

### **3. Weitere Schritte: Kooperation mit Zentral Deutschland**

Dieser Punkt besteht aus einer Folie, auf der ein zweiseitiger Brief vom 03. 05. (d. h. eine Antwort kann noch nicht vorliegen; GW) an Zentral kopiert ist. Dr. Hardt und Dr. Heberle nehmen dort Bezug auf den Besuch eines Zentral-Geschäftsführers und bieten diesem „eine Möglichkeit zur Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts HPO“ an. Dafür kämen vor allem die Bereiche Energie- /Erdölbeschaffung, Hausdedektiveinsatz, Reisekosten, Investitionen und Müllentsorgung in Betracht, „in denen auch kurzfristige Ergebnisse zu realisieren“ seien. Es folgen kurze Anmerkungen zur Vorgehensweise bei den genannten Maßnahmen. „Wir würden uns freuen, wenn eine Zusammenarbeit möglichst angestoßen würde. Ihrer Antwort sehen wir mit Interesse entgegen“.

### **3. Weitere Schritte: Benchmarking Investitionsprozeß**

Dieser Punkt (eine Folie) verweist vor allem auf die verkürzte Prozeßdauer des Investitionsprozesses. „Vor HPO: 14 Monate“, „Nach HPO: 9 Monate“ – in einem der back-ups oben schon einmal erläutert.

### **4. Grundzüge eines HPO-Controllings**

Dort wird zum einen auf die Notwendigkeit einer längerfristigen Betrachtung (erste Folie) und zum anderen auf die erforderliche Berücksichtigung nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Verbesserungen durch das HPO-Projekt (zweite Folie) verwiesen.

*Abbildung 17: Präsentation der HPO Ergebnisse vor dem Holdingvorstand*

Die wesentlichen Unterschiede dieser Präsentation zu der vorangegangenen Ende April bei Dr. Ludwig bestehen vor allem darin, daß hier mehr „back-ups“ vorhanden sind, die erzielten Einsparmaßnahmen ausführlicher und detaillierter behandelt werden und bereits nähere Ausführungen zum Themenkomplex „Filialworkshops“ gemacht werden können, wengleich bei den Folien, wie

gesehen, vor allem Themen und Termine dominieren<sup>142</sup>. Das ändert sich in der nächsten Präsentation (vor dem Firmenleitungskreis am 20. Juni), auf der das (Unter-)Projekt „Filialworkshops“ eine zentrale Stellung einnimmt. Seitenweise werden Maßnahmen (und zwar nur solche) präsentiert, die bereits („mit Bordmitteln“, d. h. ohne Investitionen und/oder Koordination mit anderen Bereichen) umgesetzt seien. Diese sind nach folgenden Gesichtspunkten sortiert: a) Prozeßbeschleunigung (21 Seiten), b) Kostenersparnis (18 Seiten), c) Strategieumsetzung (vier Seiten). Insgesamt seien bislang 650 Maßnahmen entwickelt worden, von denen 34 % bereits umgesetzt werden konnten. Am Ende der ersten Runde rechnet man mit ca. 1000 Maßnahmen. Abgeschlossen wird das Thema mit der Folie „Sonstige Ergebnisse“: „Als zusätzliches Ergebnis melden wir eine starke Motivation der Mitarbeiter, die bisher an den Workshops teilnahmen“.

In dieser Präsentation geht es aber nicht nur um die Filialworkshops. Auch die Ergebnisse des Teams Nichtverkauf, vorgetragen durch eine Geschäftsführerin<sup>143</sup> aus dem Juniorenteam, die am Beispiel ihrer Filiale Einsparpotentiale in Höhe von über 30 % aufzeigt, finden große Beachtung; genauso wie all die übrigen Einsparungen, die sich bereits in der vorigen Präsentation finden und nun einem weiteren Kreis zugänglich gemacht werden. Abgerundet wird die Veranstaltung durch ein starkes Bekenntnis von Dr. Ludwig zum Projekt HPO, so daß die Promotoren von einem „Durchbruch“ sprechen (was sie allerdings zu diversen Gelegenheiten zuvor auch schon getan hatten [s. o.]).

---

<sup>142</sup> Was (neben dem Umstand, daß es zu diesem Zeitpunkt noch nicht allzuviel zu berichten gibt) auch der figurative Logik der Präsentation vor diesem Holdingvorstand geschuldet ist. „Immer Namen und Termine – dann ist die Präsentation schon halb gelaufen“ rät Dr. Hardt an einer Stelle den Mitwirkenden. Und bei anderer Gelegenheit erzählt er (in die gleiche Richtung zielend): „... Die erste Frage die dann immer kommt ist: ‚gibt’s da überhaupt Termine?‘ – ‚Jaaaaaa, sag ich dann – sehen Sie hiiiiier – und Sie sind auch herzlich eingeladen‘ (s. o.) – dann geben die Ruhe (ein zentrales Anliegen von Dr. Hardt, wie er immer wieder herausstellt – s. u.), da ist noch nie einer gekommen ...!“

Auf weitere Aspekte dieser figurativen Logik soll dann im folgenden Kapitel eingegangen werden.

<sup>143</sup> Die erste (!) Geschäftsführerin in der Geschichte von Neukauf (von Dr. Hardt befördert – und in das Projekt berufen). Die sehr hohen (und zwischen dem HPO-Team und dem Controlling-Bereich durchaus umstrittenen) Ergebnisse werden (deswegen) unten noch einmal näher betrachtet.

Wenn soeben die Rede davon war, daß auf dem Firmenleitungskreistreffen erstmals ein weiterer Kreis über die Ergebnisse des HPO-Projekts erfährt, dann bezieht sich diese Aussage vor allem auf die Vielzahl und Art der Projekte sowie auf die erzielten Ergebnisse (v. a. die Einsparungen). Bereits zuvor (Anfang Mai) erscheint ein halbseitiger Artikel über das HPO-Projekt in einer Wirtschaftszeitung (nebst großem Bild von Dr. Hardt), der unter der (interessierten<sup>144</sup>) Belegschaft – vor allem im Warenhaus – schnelle Verbreitung findet. In diesem Artikel geht es ausschließlich um die Filialworkshops, so daß ein Leser ohne weiteren Informationshintergrund (was für die allermeisten Neukauf-Mitarbeiter, vor allem in den Filialen, zweifelsohne zutrifft) glauben könnte, das HPO-Projekt bestünde nur aus diesen Filialworkshops<sup>145</sup>. Die zentralen Aussagen in diesem Artikel lauten: „Entscheidungen fallen vor Ort“, viele positive Erfahrungen werden gesammelt, es werde gute Arbeit geleistet, das Projekt solle „keine Einmal-Aktion ... sein, sondern zum Dauerläufer werden“ und vor allem:

„Ziel der Aktion ist einerseits, die Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und andererseits, in den Abläufen schneller und perfekter und damit auch kostengünstiger zu werden. Das sieht aus wie die viel beschworene „lean production“, die Verschlinkung der Produktion, die oft als Alibi für Entlassungen dient. Ziel ist aber, so Dr. Hardt, „nicht Personalabbau zu betreiben, sondern Zeit, die frei wird, soll beispielsweise investiert werden, um mehr Kundenkontakte zu haben“.

Dies liest sich – wie gesehen – in den Präsentation anders. Stets ist von Einsparungen, nicht aber von (Umsatz-)Ausweitungen (durch mehr Verkaufszeit)<sup>146</sup> die Rede. Nach der Sommerpause will Dr. Hardt dieses Einsparpotential dann auch quantifizieren und gerät (unter anderem) damit in Auseinandersetzungen mit dem – Amman unterstellten – Controllingbereich – s. u.. Wenn möglicherweise auch nicht unmittelbar oder primär an Personalabbau gedacht ist,

---

<sup>144</sup> Eine nicht unwichtige Einschränkung.

<sup>145</sup> Was im Grunde nicht weiter problematisch ist, da unter den übrigen Themen allenfalls noch das Projekt „Nichtverkauf“ für einen etwas größeren Personenkreis von Interesse wäre, das allerdings aus naheliegenden Gründen (Personalabbau als Hauptziel – s. u.) nicht über Gebühr thematisiert wird. Das einzige Problem, was sich somit aus einer solchen (fokussierten) Berichterstattung ergibt, sind die „zusätzlichen Informationen“ (oder: „Gerüchte“), die dann von partiell besser informierten Mitarbeitern ihren Ausgang nehmen können.

<sup>146</sup> Auch dahinter steckt natürlich eine figurationale Logik. Ergebnisverbesserungen durch Einsparungen werden bei Neukauf (und wahrscheinlich nicht nur dort) als sicherer angesehen als Ergebnisverbesserungen in Folge von Umsatzausweitungen. ORTMANN (2004) verweist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit von Fiktion zur Überbrückung der Kluft der Kontinenz.



so soll doch dem beständigen Klagen der Verkaufsmitarbeiter und der Arbeitnehmervertreter (und oft genug auch der Geschäftsführer) ein Konzept entgegengestellt werden, mit dem vorhandenen Personal zumindest auszukommen. Darüber hinaus wird den Geschäftsführern durch das Projekt HPO nahegelegt, sich einmal über die „Optimierung Aushilfeneinsatz“ (s. o.) Gedanken zu machen<sup>147</sup>.

Gegenüber den Filialmitarbeitern wird jedoch vor allem damit geworben, den Kompetenzspielraum des Einzelnen zu erweitern und ihn von unnötigen Nebentätigkeiten zu entlasten. Beides im Grunde sehr populäre Ziele und ja auch nicht notwendig im Widerspruch zu der Argumentationslinie, die Dr. Hardt und das HPO-Team gegenüber der Unternehmensleitung vertreten. Ob es also tatsächlich zu einem Personalabbau im Verkauf gekommen wäre (auf welche Art auch immer), darüber kann nach dem vorzeitigen Ende des Projekts nur spekuliert werden<sup>148</sup> – die Mehrheit der Filialmitarbeiter bleibt jedenfalls, trotz der im Grunde positiven Aufnahme der Workshops, in dieser Hinsicht eher skeptisch und entsprechend soll auch der Artikel in der (halbjährlich erscheinenden) Firmenzeitung Mitte Juni diesbezügliche Vorbehalte abbauen helfen.

So wird dort direkt nach der Zielsetzung „Das Motto des Projekts Hochleistungsorganisation (HPO) lautet: Schneller, einfacher und besser“ betont:

„Dabei ist es ausdrücklich nicht Ziel des Projekts, Personalkosten zu reduzieren. Viel wichtiger ist es, Umwege zu verhindern und die Verschwendung von Geld zu verringern“.

Zum Ablauf und zu den Ergebnissen der (Filial-)Workshops erfahren die Mitarbeiter:

„Wie hat man sich nun den Verlauf eines solchen Projekts vorzustellen? In den Workshops kommen Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche zu Wort. Dahinter steckt der Gedanke, daß jeder Mitarbeiter über seinen Arbeitsbereich am besten Bescheid weiß. Häufig aber sind in der Vergangenheit Mitarbeiter gar nicht zu Wort gekommen. Das ist nun anders! In den

---

<sup>147</sup> Wo es aber bis zum (baldigen) Endes des HPO-Projekts nicht mehr zu wesentlichen Maßnahmen kommt.

<sup>148</sup> Am wahrscheinlichsten ist es wohl, daß Dr. Hardt sich der zum Zeitpunkt der Entscheidung dominierenden Sichtweise des Holdingvorstandes jeweils angeschlossen hätte. Wie unten noch aufgezeigt werden wird, bestehen von Seiten dieses Vorstandes aber durchaus konkrete Erwartungen, mit dem Projekt reale Einsparungen zu erzielen. Ob diese dann letztendlich dafür verwendet worden wären, den Kunden besser zu bedienen (wie behauptet) oder Mitarbeiter zu entlassen (wie befürchtet) muß wie gesagt offen bleiben.

Workshops sagt jeder offen und ungeschminkt, wo der Schuh drückt. Alle Probleme kommen offen auf den Tisch und werden diskutiert. Es ist verboten, Ideen sofort zu kritisieren und als unwichtig abzustempeln. Besonders wichtig ist dabei, daß die Teams über die Umsetzung entscheiden, die Vorschläge also nicht zentral in München bewertet werden.

Diese wesentliche Voraussetzung wurde bei HPO im Warenhaus berücksichtigt. Dort arbeiten in jeder Filiale Teams an Problemlösungen, über deren Umsetzung auch in den Filialen entschieden wird. Diese Gelegenheit zu mehr Mitwirkung wurde von den Filialen begeistert aufgenommen. Eine Reihe erster, sehr positiver Ergebnisse belegt, daß HPO der Schritt in die richtige Richtung ist.

Die Erfolge sind dabei oft sehr naheliegend.

Ein Vergleich der Heizölpreise....“

... und dann folgen solche Ergebnisse, die in den Filialworkshops zwar nie ein Thema sind oder waren (neben Heizöl u. a. Detektivkosten, Reinigungspersonal, Baukosten, Verkürzung des Sortimentserstellungsprozesses etc.), dafür aber den Vorteil haben, einerseits sichtbare Einsparungen und Verbesserungen aufzuzeigen, andererseits aber niemanden schmerzen (und die überdies zeigen, daß das Projekt sehr „praxisbezogen“ ist).

Viel mehr wird über das Projekt nicht berichtet. Der Artikel beginnt zwar auf der ersten Seite (unten), ist aber nicht sonderlich lang<sup>149</sup> und somit nur einer unter vielen. Ende August erscheint dann allerdings eine (kleinere) Sonderausgabe nur zum Thema HPO. Dazu dann unten mehr.

Bis zur Sommerpause (Mitte Juli bis Ende August) geschieht dann auf der Leitungsebene des Projekts wenig Konzeptionelles. Neben der Koordination der Aktivitäten in den Unterprojekten (allen voran der Filialworkshops, aber auch des Nichtverkaufs) geht es vor allem darum, innerhalb des Holding- und des Warenhausvorstandes, aber auch auf der Direktionsebene und – besonders wichtig – der Ebene der Geschäftsführer einen breiten Konsens für das Projekt zu schaffen oder wie es stets heißt: „die Leute ins Boot zu holen“. Wenngleich sich nämlich – so die Einschätzung von Dr. Hardt Ende Juni – seit dem Auftritt von Dr. Ludwig auf der Firmenleitungstagung niemand mehr traue offen zu opponieren, so gäbe es doch noch viele zentrale Personen, die für das Projekt

---

<sup>149</sup> Genau betrachtet ist er sogar einer der kürzesten Artikel (zusammen knapp eine DIN A5 Fläche, dazu ein kleines Bild von Workshopteilnehmern „vor Ort“ auf einer Anlieferungsrampe – in einer zwölfseitigen Zeitschrift mit einem Format von etwas über DIN A3). Hinzuzählen könnte man allerdings noch einen ähnlich großen Bericht (Seite 3, ein kleines Bild) über eine Controllingtagung, in dem unter anderem berichtet wird, daß sich „am zweiten Seminartag ... die Konzern-Controller in kleiner Runde mit dem Spezialthema ‚Prozeßkosten-Rechnung‘“ beschäftigt hätten. Zu diesem Thema folgen unten noch einige Erläuterungen.

eingegenommen werden müssten, wolle man demnächst der Analyse auch die Umsetzung struktureller Maßnahmen folgen lassen.

Die Einstellung der zentralen Akteure und Akteursgruppen zu dem Projekt HPO schätzt Dr. Hardt zu diesem Zeitpunkt folgendermaßen ein:

Zentral:	- Wolff	– positiv
Holdingvorstand:	- Dr. Ludwig	– positiv
	- Fiedler	– kritisch, aber positiv
	- Dr. Schergel	– positiv
	- Behrens	– eher zurückhaltend
	- Nuhr	– eher zurückhaltend
	- Hahn	– eher zurückhaltend
Warenhaus:	- Dr. Schergel, Hahn s. o.	
	- Amman	– hat das Personalressort an Dr. Hardt verloren – eher dagegen
	- Wagner	– „hat man den halben Vertrieb weggenommen“ – eher dagegen
	- Heimhuber und	
	- Pahrens	– „wissen nicht so recht worum es geht, stören aber auch nicht“
Geschäftsführer:		– 70/30 dafür, „Vetorecht und Entscheidungskompetenz stimmen milde“
Direktoren/Stabsstellen:		– eher negativ, fühlen sich angegriffen, „haben Angst alles falsch gemacht zu haben“, „positiv und im Prinzip dafür 55 %, ‚lieber nicht‘ 45 %“

Als Facetten des stillen Widerstandes, vor allem auf Vorstands- und Direktorenebene, zählt Dr. Hardt u. a. auf:

- „HPO – prima Sache, leider keine Zeit“
- „inoffizielles Stänkern“
- „Spiele mit der Sollbesetzung“
- indirekte Angriffe vor allem von Amman, Wagner und Hahn über Zahlen, Auswirkungen oder Details bei Präsentationen

Darüber hinaus sieht sich Dr. Hardt auch immer wieder mit „Stellvertreterquerulanten“ und anderen „Reichsbedenkenträgern“ konfrontiert:

„... dann kommen die und jammern: ‘uuuh – HPO, das ist ja ‘ne priiima Sache, aber das kostet ja sooo viel Zeit’ – dann sag ich: ‘Sind Sie denn selbst davon betroffen?’ – ‘Ja, selbst so nicht’ – ‘Oder Ihre Mitarbeiter?’, ‘Nun, nicht unmittelbar...’ – ‘Würden Sie dann vielleicht höflicherweise mal die Schnauze halten?!’“

Solche deutlichen Worte können im übrigen, aufgrund der bestehenden (figurationalen) Konstellationen mit „vielen Beschützern“ (Dr. Hardt), durchaus auf den Absender zurückfallen, denn:

„... hier muß man immer aufpassen; wenn man zum Beispiel einmal einen Zentraleinkäufer gegen das Schieneneinbein tritt, bekommt man postwendend einen von Hahn auf die Mütze“.

Am häufigsten ist jedoch eine andere Facette der Auseinandersetzung:

„Der eigentliche Kampf findet aber meistens zwei bis drei Ebenen tiefer statt; da schnappt sich dann z. B. Amman den (mit dem Projekt Nichtverkauf betrauten Geschäftsführer; GW) Kanu und sagt ihm ‚hier, jetzt erklären sie mir *das* mal (*das* = gemeldete Maßnahmen oder Einsparungen; GW)...‘. Der Erfolg solcher Aktionen ist natürlich: die Leute sind beleidigt“.

Doch auch zwischen den Vorständen (hier vor allem zwischen Dr. Hardt und Amman) kommt es bisweilen zu dem, was man in der Sportberichterstattung den „offenen Schlagabtausch“ nennt.

Vier Tage nach der aus Sicht der Protagonisten so erfolgreichen Firmenleitungstagung wird an alle Warenhaus-Filialen<sup>150</sup> ein Fax „Ergebnissicherung 1993“ verschickt. Absender ist der – Amman unterstellte – Controllingbereich Warenhaus. Wie der euphemistische Titel schon (Böses) ahnen läßt, wird den Geschäftsführern mitgeteilt, daß angesichts der „absolut unbefriedigend(en)“ „Umsatz- und Ergebnisentwicklung per Ultimo Juni“ (82 Mio. Umsatz- und 40 Mio. Rohertragverlust zur Planung) beschlossen wurde im Personal- und Sachkostenbereich massive Einsparungen vorzunehmen. Dazu erhalten die Geschäftsführer eine Reihe von streng zu befolgenden Anweisungen; Ausnahmen hiervon seien in jedem Einzelfalle von der Zentrale zu genehmigen. Daß bei einer offensichtlich unbefriedigenden Geschäftsentwicklung versucht wird zu reagieren, ist eigentlich nicht ungewöhnlich und so sind Briefe dieser Art auch für die Geschäftsführer keineswegs neu. Zum Politikum wird dieses Fax aber durch drei Aspekte. Zum einen lassen die aufgeführten Maßnahmen den betroffenen Geschäftsführern praktisch keinerlei Handlungsspielräume, was diesen, insbesondere nach den durch das HPO-Team (und vor allem auch – in vielen persönlichen Gesprächen – durch Dr. Hardt) immer wieder betonten Grundsatz, man wolle den Filialen mehr Entscheidungskompetenzen<sup>151</sup> geben, besonders negativ aufstößt. Zum zweiten liegt den in dem Fax aufgeführten Beschlüssen kein Vorstandsentscheid zugrunde (wovon die Geschäftsführer aber ausgehen – wenngleich das nicht explizit in dem Schreiben steht) und natürlich sind diese Beschlüsse auch nicht mit Dr. Hardt abgestimmt, im Gegenteil: „die wußten genau, an dem Tag bin ich bei Zentral“. Zum dritten schließlich erscheint in dem Schlußabsatz des Schreibens ein direkter Bezug zum Projekt HPO. „Die sich aus verschiedenen Einzelprojekten (z. B. HPO) zur Optimierung einzelner Kostenarten (z. B. Telephonkosten, Reinigungskosten, Reisekosten, Pendelkosten, Detektivkosten) ergebenden Rationalisierungsmaßnahmen sind konsequent und zügig umzusetzen. Entsprechende Detailinformationen erhalten Sie in den nächsten Tagen“. Auf diese wollen die Geschäftsführer nicht lange warten. In den nächsten Tagen steht das Telephon bei Dr. Hardt nicht mehr still und ein Sturm der Empörung schlägt ihm von den wütenden Geschäftsführern<sup>152</sup> ent-

---

<sup>150</sup> Sowie an alle Lager und Verbundeinkäufe.

<sup>151</sup> Eine zentrale Forderung aller Geschäftsführer, die durchweg der Ansicht sind, von der Zentrale beständig (und nach zumeist wirklichkeitsfernen Maßgaben) gegängelt zu werden. Entsprechend greift auch das Strategie-Team dieses hochsensible Thema auf und führt Mitte März und Ende April mit den Top-Ten Geschäftsführern zwei Workshops zum Thema „Förderung des Unternehmertums in Top-Ten-Filialen“ durch. Dort werden den Geschäftsführern hohe Freiheitsgrade und Kompetenzspielräume bei der Sortiments- und Investitionspolitik, wie auch bei der (Personal-)Führung ihrer Filialen in Aussicht gestellt. Auch vor diesem Hintergrund reagieren die Geschäftsführer entsprechend gereizt auf das Fax aus München.

<sup>152</sup> Die zu den wichtigsten zu gewinnenden Verbündeten in dem Projekt gehören, da sie ja die „Speerspitze“ der „Massenbewegung“ in den Filialen darstellen sollen – s. o..

gegen. „Tenor war natürlich, klar, ‚da sieht man mal wieder, was die wirklich wollen – und Hardt erzählt uns das Blaue vom Himmel!“. Daß Dr. Hardt darüber hinaus zunächst einmal gar nicht weiß, worum es überhaupt geht, verschlimmert den Eindruck, den die Geschäftsführer von ihm bekommen zusätzlich. „Erst einen Tag später, am Nachmittag, bekam ich das Schreiben mit der Hauspost – und Amman sitzt im Nebenzimmer ...“. Von Dr. Hardt zur Rede gestellt „sagt der dann natürlich ‚oh versteh ich nicht, war doch gar nicht so gemeint, war doch nur...‘ und so die Masche“. Am nächsten ist Tag Dr. Hardt dann zufällig (?) mit Dr. Ludwig beim Mittagessen – „da kam dann natürlich auch die Frage: ‚na wie geht’s denn?‘ Och, läuft ganz gut, wenn nur die Querulanten nicht immer wären‘. ‚Welche Querulanten?‘ .. !!..., und schon gab’s ordentlich Druck. Ätsch!“ So kann Dr. Hardt jedem, den er erreicht erzählen, daß für die in dem Fax aufgeführten Maßnahmen nicht das HPO-Projekt ursächlich ist und daß im übrigen die Geschäftsführer einen weitreichenden Handlungsspielraum bei der Ermittlung von Einsparpotentialen besäßen. Weitere Anweisungen mit den angekündigten „Detailinformationen“ bleiben außerdem aus.

Diesem kleineren Scharmützel folgen vor allem nach der Sommerpause noch weitere (s. u.), deren „sachlicher“ Grundkonflikt stets der gleiche ist: Durchsetzung der ermittelten Einsparpotentiale vs. Berücksichtigung taktischer (politischer) Aspekte bei der Umsetzung einzelner (vor allem natürlich unpopulärer) Maßnahmen um den Gesamterfolg des Projekts nicht zu gefährden. Verstärkt wird dieser Konflikt noch dadurch, daß innerhalb dieser Konstellation Herr Amman und das Controlling den weitaus unspektakulärerem und oftmals auch unpopulärerem Part spielen (müssen<sup>153</sup>), als die großen Innovatoren (und Präsentatoren) um Dr. Hardt und das Team HPO, denen bei weitem mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung zuteil wird – zumindest zunächst. Außerdem treffen mit beiden Parteien auch unterschiedliche Leitbilder aufeinander und schließlich sind, u. a. aufgrund der Vergangenheit, auch persönliche Ressentiments nicht ganz ausgeschlossen. Diese figurative Konstellation soll, zusammen mit noch ein paar weitere Facetten, im folgenden Kapitel noch einmal aufgegriffen werden. In jedem Fall ist der oben beschriebene Konflikt der letzte Auslöser für Dr. Hardt, sich noch einmal verstärkt der „Aufklärungsarbeit“ zuzuwenden. Das Ergebnis ist zum einen ein Video über die Filialworkshops, in denen (selbstverständlich begeisterte!) Mitarbeiter über ihre Erfahrungen berichten. Zum anderen bekommt Dr. Hardt die Erlaubnis, eine komplette Sonderausgabe der Firmenzeitschrift nur zum Thema HPO herauszugeben. Beides ist Ende August fertiggestellt, das Video wird allerdings nur den Holding- und Warenhausvorständen vorgespielt. Anschließend soll es noch einmal eine (vor allem

---

<sup>153</sup> „Müssen“ insofern in Klammern, als es natürlich für Herrn Amman einen – gar nicht engen – Ermessens- und Handlungsspielraum gibt, von dem er aber (vor allem aufgrund seines Selbstverständnisses, wohl aber auch wegen seiner Vorbehalte gegenüber Dr. Hardt – s. o.) wenig Gebrauch macht; dazu unten mehr.

technisch-qualitative) Überarbeitung geben, bevor es dann an alle Filialen verschickt werden soll. Dazu kommt es dann aber nicht mehr.

Der Konflikt zwischen Dr. Hardt und Amman bewirkt aber noch ein Weiteres. Durch die Konzentration auf seinen scheinbar ärgsten Widersacher verstellt sich Dr. Hardt den Blick auf die Gefährlichkeit der sich anbahnenden Entwicklungen im Holdingvorstand, sowohl was das Projekt betrifft, als auch im Hinblick auf seine Person. Darüber hinaus schätzt er die Einstellung der im Laufe dieser Entwicklung immer wichtiger werdenden Personen dem Projekt wie auch ihm gegenüber falsch ein. Beides bewirkt, daß er seine Maßnahmen und sein Verhalten nicht rechtzeitig auf diese neuen Entwicklungen einstellt, und die Konsequenzen hieraus treffen ihn dann schneller als er sich dies vorstellt.

Ein anderer Konflikt, der im Zusammenhang mit Reorganisationen nahe zu liegen scheint, die Auseinandersetzung zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung, findet dagegen in dem vorliegenden Fall praktisch gar nicht statt. Im bisherigen Verlauf und auch bis zum Ende des HPO-Projekts tritt der Betriebsrat kaum in Erscheinung. Über den Ablauf der Filialworkshops werden der Betriebsrat der Hauptverwaltung, sowie der Gesamtbetriebsrat informiert, außerdem erhalten sie eine Aufstellung, in der Termine, Orte und Ansprechpartner aufgeführt sind. Darüber hinaus werden auch die jeweiligen Betriebsräte in den Filialen informiert. All dies geschieht jedoch ohne allzu große Resonanz auf Seiten der betrieblichen Interessenvertreter; die Informationen werden zur Kenntnis genommen und in der Regel nicht weiter kommentiert. Lediglich einmal kommt es zu einer Reaktion des Betriebsratsvorsitzenden der Hauptverwaltung, Herrn Namers, und zwar als es um das Thema Einsparung im Bereich der Büromaterialien geht. Als (betroffener) Leiter der Abteilung Drucksachen wehrt er sich energisch gegen die Konzepte, die das Juniorenteam unter Leitung von Herrn Balder erarbeitet hat, und da Dr. Hardt einen Konflikt wegen eines so nachrangigen Unterprojekts auf jeden Fall vermeiden will, wird dem Protest des Betriebsratsvorsitzenden recht schnell nachgegeben und

weitere Arbeiten an diesem Projekt eingestellt<sup>154</sup>.

Über die Filialworkshops hinaus wird der Betriebsrat aber nur relativ spärlich informiert. Auf Anfrage gehen Herrn Namers Ende Mai noch zwei Termine anderer HPO-Veranstaltungen zu; zum einen „HPO bei der Speisewelt“ zum anderen „Energie/Öl – Beschaffungsoptimierung“<sup>155</sup>. Damit und mit der Aussage, daß weitere Termine, abgesehen von den Filialworkshops, erst nach den Sommerpause vorgesehen seien<sup>156</sup> (über die er rechtzeitig informiert werde) gibt er sich zufrieden.

Erst nach der Sommerpause kommt es dann einmal zu einer scharfen Auseinandersetzung zwischen Dr. Hardt und den Betriebsräten; allerdings nicht so sehr wegen des HPO-Projekts, sondern vor allem wegen einer massiven Kürzung der Sozialleistungen (von der oben schon einmal die Rede war). Dazu, wie auch zu der Konstellation zwischen Management und Betriebsrat, in den entsprechenden Abschnitten mehr.

Es war bereits die Rede davon, daß die (Summe der) Unterprojekte nach der dritten Versammlung im wesentlichen das HPO-Projekt ausmachen. Die Mehrzahl davon ist bis zur Sommerpause wenngleich nicht vollständig, so doch in ihrer ersten Konzeptionsphase abgeschlossen. Auch die erste Runde der Filialworkshops ist bis zu diesem Zeitpunkt durchgeführt worden. Aber nicht nur deswegen stellt die Sommerpause gewissermaßen eine Zäsur dar. Im Warenhaus werden die Weichen für eine Zusammenführung mit der (im Sommer bereits übernommenen) Beringer AG gestellt, die Ende des Jahres vollzogen werden soll. Darüber hinaus finden im Holdingvorstand immer stärkere Veränderungen im Hinblick auf die Funktion und den Einfluß einzelner Vorstände statt;

---

<sup>154</sup> Eine Haltung, die wiederum bei (dem [Unter-]Projektleiter) Herrn Balder auf Mißfallen stößt und somit wieder etwas zum Unfrieden zwischen HPO-Team und Strategie-Team (dem Balder in erster Linie angehört) beiträgt.

<sup>155</sup> Beide Termine sind für die letzte Juniwoche vorgesehen – dies an der Stelle nur deshalb, da bereits in der Präsentation vom 11. Mai beide Projekte als abgeschlossen gemeldet wurden (s. o.).

<sup>156</sup> Was nicht ganz richtig ist. Wie Czerny in seinem Schreiben an Dr. Hardt (von dem er den Auftrag bekam Namers die Termine zukommen zu lassen) schreibt, werden sowohl Projekte, von denen vermutet wird, daß sie nicht mitbestimmungspflichtig sind (z. B. „Optimierung externer Beratereinsatz“), als auch bereits abgeschlossene Projekte (z. B. „Investitionsprozeßoptimierung in den Filialen“ oder „Reisekosten“) nicht thematisiert.

ein Prozeß in den nach und nach der Vorsitzende von Zentral Deutschland, Herr Wolff, eingreift. Anfang August findet dann die erste große Reorganisation von Vorständen und Funktionen statt.

Bevor diese Vorgänge aber ausführlicher beschrieben werden, sollen an dieser Stelle zunächst einige ausgewählte (Unter-)Projekte in ihrem Verlauf bis zu jener Zäsur im Sommer etwas näher betrachtet werden. Auf die – wenigen – Entwicklungen dieser Projekte nach der Sommerpause wird dann im Rahmen der weiteren Fallschilderung des HPO-Projekts eingegangen.

#### **4. 3. 1 Das Unterprojekt „Optimierung der Verkaufsbereiche“**

In den beiden folgenden Abschnitten stehen zwei (Unter-)Projekte im Mittelpunkt, die sich mit zentralen Abläufen in den Warenhäusern befassen. In dem einen, hier zunächst behandelten, Fall handelt es sich die Leistungsprozesse im Verkauf, im anderen Fall um die Leistungsprozesse des Nichtverkaufs. Die Vorgehensweise ist in beiden Fällen unterschiedlich.

Bei der Analyse der Verkaufsprozesse werden im Wege einer „Massenbewegung“ in allen Filialen anhand zentral vorgegebener Themen diverse Workshops durchgeführt und dort Optimierungspotentiale ermittelt. Im Anschluß erfolgt eine zentralseitige Aufarbeitung, die den Filialen zur Verfügung gestellt wird und sowohl als Feedback, wie auch als Grundlage für eine weitere Runde von Workshops dienen soll, zu denen es dann allerdings nicht mehr kommt.

Im Falle der Nichtverkaufsprozesse werden vor allem am Beispiel zweier (Pilot-)Filialen von den beiden Geschäftsführern (sowie von ihren Personal- und Verwaltungschefs und den Teams Nichtverkauf) im Zuge eines Benchmarkings Ideen zur Rationalisierung generiert, die dann, als mehr oder weniger verbindliche Vorgaben, auf die übrigen Filialen übertragen werden sollen.

Vor der eigentlichen Fallschilderung sollen aber zunächst einige einordnende Beschreibungen stehen, die die (figurationalen) Konstellationen und (Problem-)Sichtweisen der beteiligten Akteure und Akteursgruppen das Warenhaus betreffend wiedergeben.



Im Management der Hauptverwaltung gibt es zum Warenhaus zwei unterschiedliche Sichtweisen. Auf der einen Seite die – im wahrsten Wortsinne (s. meine Anmerkung oben) – herrschende Meinung, daß die derzeitige schlechte Ertragslage des Warenhauses struktureller Natur und von daher allein durch eine weitreichende Neukonzeption dieser Geschäftssparte zu verbessern sei. Die Warenhausform in ihrer derzeitigen Gestalt sei, wie alle vorliegenden Analysen und Studien deutlich und einhellig aufzeigen würden, aufgrund der veränderten Marktlage und des gewandelten Konsumentenverhaltens schon seit einigen Jahren nicht mehr wettbewerbsfähig. Allein der vereinigungsbedingte Nachfrageschub habe in den letzten Jahren weitere Ertragseinbrüche verhindert und den Umsatz wieder auf das Niveau von vor zehn Jahren gebracht. In letzter Zeit sei diese Tendenz jedoch wieder fallend; darüber hinaus habe das Warenhaus in dem gleichen Zeitraum permanent Marktanteile (weit über 30 %) an Discounter, Fachfilialisten und vor allem an Fachmärkte verloren und gerade die letztgenannte Vertriebsform werde auch das Konzept der näheren Zukunft darstellen<sup>157</sup>.

Dieser Sichtweise steht die Ansicht gegenüber, daß die derzeitigen Probleme des Warenhauses in erster Linie auf die im Hause verfolgte Politik zurückzuführen seien, die im Zuge der Diversifikation das Stammgeschäft weitgehend vernachlässigt habe. In der Folge sei das Warenhaus vor allem zugunsten der Fachmärkte „ausgeschlachtet“ worden, auch notwendigste Investitionen seien unterblieben, statt dessen wäre permanent Personal abgebaut worden und im übrigen fehle dem derzeitigen Management das Gespür für die Ware und das Geschäft als solches, kurz die Warenhauskompetenz. Ihre Anhänger hat diese Sichtweise bei den altgedienten Warenhausmitarbeitern: sowohl bei einigen Vorständen<sup>158</sup>, vor allem aber auch auf den darunter liegenden Ebenen, sowie bei den Arbeitnehmervertretern<sup>159</sup>. Zwar verfügt diese Gruppe zu dem

---

<sup>157</sup> Einige der Maßnahmen, die in der Strategie erarbeitet wurden, sind eingangs schon überblicksartig dargestellt; weitere Aspekte folgen im Verlauf der Fallschilderung.

<sup>158</sup> Die entsprechenden Konstellationen wurden oben aufgezeigt.

<sup>159</sup> Dort vor allem im Gesamtbetriebsrat, der diese Ansicht auch stets recht offen kundtut. Der Betriebsratsvorsitzende der Hauptverwaltung (Herr Namers) ist demgegenüber eher zurückhaltend, allerdings zitiert auch er, zum Thema „Unternehmenskultur“ befragt, genüßlich (und zustimmend) aus der Abschiedsrede eines kürzlich in Pension gegangenen Direktors, der sein Mißfallen über die „akademischen Quereinsteiger“ und ihre diversen Konzepte mit den Worten

Zeitpunkt über keine Studien oder Untersuchungen, die ihre Ansicht stützen und auf die sie sich berufen könnte, was ihrer Überzeugung allerdings keinerlei Abbruch tut. Darüber hinaus wird in der Öffentlichkeit, allen voran in der Wirtschaftspresse, immer wieder einmal darüber spekuliert, ob der Warenhausbereich bei Neukauf nicht tatsächlich etwas vernachlässigt werde und ob dafür möglicherweise auch ein gewisses Defizit an Warenhauskompetenz bei den maßgeblichen Vorständen ursächlich sei; zumal einige Wettbewerber ja mit dieser Vertriebsform durchaus erfolgreich Geschäfte machten<sup>160</sup>.

Kurzgefaßt stehen sich also auf der Managementseite in der Hauptverwaltung herrschende Meinung und Mehrheitsmeinung (denn die Vertreter der zweiten Sichtweise stellen nominell eindeutig die Mehrheit) das Warenhaus betreffend gegenüber. Aufgrund der gegebenen Machtverteilung sind die Vertreter der zweiten Sichtweise (vor allem die Vorstände) – notgedrungen – mit ihrer Ansicht relativ zurückhaltend. Entsprechend sind Auseinandersetzungen, die um dieses Thema kreisen, meist indirekter Natur, machen sich vielfach an Details fest und richten sich in der Regel gegen Rangniedere.

Kaum nötig zu sagen, daß sich mit der Entlassung des Warenhausvorstandes Ende 1993 (und Dr. Ludwigs im April 1994) die herrschende Meinung das Warenhaus betreffend sofort ändert.

Das die Mehrheit der Warenhausangestellten (einschließlich der meisten Geschäftsführer) in der gleichen Richtung wie die zweite Gruppe des Managements der Hauptverwaltung argumentieren, ist wahrscheinlich ebenfalls wenig überraschend. Hinzu kommt hier allerdings noch eine fast grundsätzlich zu nennende Empfindung, von der Zentrale gegängelt und bevormundet zu werden, deren Anweisungen darüber hinaus nicht nur zahllos, sondern vielfach auch wirklichkeitsfremd und/oder widersprüchlich seien. Immer wieder werde

---

„bewahrt uns vor diesen naßforschenden Typen“ zum Ausdruck brachte. In der Tat läßt sich dieses kurze Statement als ein gemeinsamer Nenner von Warenhausmitarbeitern, Betriebsrat und einem Großteil des Managements der Hauptverwaltung bezeichnen – jedoch wird sich schon recht bald nach dem großen Vorstandswechsel herausstellen, daß diese Gemeinsamkeit allein nicht sehr weit trägt.

<sup>160</sup> Auch dies ist „natürlich“ kein objektives Faktum, sondern die zu dem Zeitpunkt weitgehend geteilte Sichtweise. Wie sich nämlich in den nächsten Jahren herausstellen wird, haben auch die anderen Wettbewerber mit durchaus vergleichbaren Problemen zu kämpfen.

sich in „wildem Aktionismus“ ergangen („heute hü, morgen hott“), die Reaktion auf Vorschläge oder auf Anfragen<sup>161</sup> aus den Filialen sei, wenn sie denn überhaupt erfolge, zumeist langsam, unverständlich, unklar, inkompetent oder alles zusammen und schließlich sei auch die Ergebnisermittlung so angelegt, daß man permanent „schlecht- und kaputtgerechnet“ werde.

„Die rechnen so lange, bis nichts mehr bei 'rumkommt – und wenn Deckungsbeitrag 6 nicht mehr ‚reicht‘, dann erfinden sie eben Deckungsbeitrag 7“ (zu den Deckungsbeitragsstufen s. u.).

Und so kommt es zu zusammenfassenden Einschätzungen wie:

„Ein Großteil der HV bezieht seine Daseinsberechtigung daraus, uns zu schikanieren“;  
„Jeder macht, was er will und alle Mist“.

All dies sind noch einige der eher gemäßigeren Formulierungen, die Dr. Hardt und die Moderatoren auf den Pilotworkshops und den Train-the-Trainer-Veranstaltungen von den Geschäftsführern zu hören bekommen. Aber auch das Verhältnis zu den Einkäufern und den Lagern ist aus Sicht der Filialen durchaus optimierungsfähig. Im ersten Fall würden die Wünsche des Verkaufs meist nur unzureichend Berücksichtigung finden, es würde vielfach zu unflexibel reagiert, insbesondere bei Sonderbestellungen; kurz, bei der Sortimentsgestaltung müsse die Kooperation dringend verbessert werden. Wesentlich gravierender aber noch sei die oft schlechte Zusammenarbeit mit den Lagern. Immer wieder würde Ware zum falschen Zeitpunkt, in der falschen Zusammenstellung (bezogen auf die Abteilungen), in der falschen Menge oder in der falschen Verpackung (oder mehreres zusammen) geliefert und überdies kämen immer wieder Fehler bei Abrechnungen und Belastungen vor – natürlich – fast ausschließlich zum Nachteil der Filiale. Die Konsequenzen aus diesem schlechten Zusammenspiel seien im ersten Fall Probleme, die Ware zu verkaufen (bzw. die Nachfrage zu befriedigen), im zweiten Fall zeitraubende und frustrierende Mehrbelastungen des ohnehin schon sehr gering besetzten Verkaufs, die von der eigentlichen Tätigkeit, eben Verkauf und Beratung, zusätzlich abhalte.

---

<sup>161</sup> „Von sich aus erkundigt sich ohnehin keiner bei den Filialen“ – d. h. bei den Geschäftsführern; GW

Aus Sicht des Einkaufs stellt sich die Zusammenarbeit mit den Filialen demgegenüber als im wesentlichen unproblematisch dar, insbesondere in den letzten Jahren habe es hier erhebliche Verbesserungen gegeben und natürlich sei man bestrebt auch in Zukunft bestmöglich die Wünsche des Verkaufs mit aufzunehmen, sofern dies möglich und wirtschaftlich vertretbar sei. Tatsächlich werden im Rahmen des HPO-Projekts ja auch Überlegungen angestellt, den Einkaufsprozess zu beschleunigen und zu verbessern (s. o., was hier aber nicht weiter verfolgt werden soll). Eine ausführliche Beschäftigung mit den Lagern oder allgemein der Logistik findet im Rahmen des HPO-Projekts nicht statt, da dieser Komplex natürlich wesentlich in das Logistik-Projekt fällt und im Rahmen dieses Projekts auch eine gravierende Reorganisation dieses Bereiches ansteht. Allerdings wird mit Fortgang der Workshops von der Projektleitung HPO durchaus die Problematik, die sich aus der derzeitigen Zusammenarbeit zwischen Lager und Verkauf ergibt (und damit für die Möglichkeiten im Rahmen des Unterprojekts Filialworkshops Gravierendes zu bewegen) gesehen. Mögliche Ursachen für die Schwierigkeiten werden vor allem in dem Kostendruck auf die Lagerleitung gesehen, der zu einer Ausweitung des Einsatzes von (oft nur gering qualifizierten) Aushilfen geführt habe. Darüber hinaus stehe der jeweilige Lagerleiter unter dem Zwang bis zum Wochenende „das Lager sauber zu haben“, was dann schon einmal dazu führen könne, das zuviel oder auch falsche Ware an die Filialen gehe.

Wie angesprochen sehen die Filialen nicht zuletzt in der schlechten Zusammenarbeit mit den Lagern einen wesentlichen Grund für eine Vielzahl von Problemen, die im Rahmen der Filialworkshops zur Sprache kommen. So ist nicht auszuschließen, daß dieser Punkt im weiteren Verlauf des Projekts zwischen dem HPO-Team und dem Logistik-Team zumindest erörtert worden wäre (und dann möglicherweise auch recht kontrovers – vor allem im Hinblick auf den Realisierungszeitraum). Dazu kommt es dann aber nicht mehr<sup>162</sup>.

Soweit an dieser Stelle der kurze Überblick über das Verhältnis von Warenhaus und Zentrale. Was die Prozesse innerhalb des Warenhauses betrifft, so ist

---

<sup>162</sup> Und so beschränkt man sich zunächst darauf vor allem solche Maßnahmen weiterzuverfolgen, die ohne größere Koordinations- und Investitionserfordernisse von den Filialen umsetzbar sind (s. u.).

das HPO-Projekt natürlich keineswegs das erste Vorhaben, das sich zum Ziel setzt die Abläufe im Verkauf und im Nichtverkauf zu analysieren und zu verbessern. Was den Nichtverkauf anbelangt, so wurde oben bereits auf das Projekt OPN verwiesen. Dieses, vor allem aber das anschließende Vorgehen der HPO-Teams soll das Thema des nächsten Abschnitts darstellen.

Bezogen den Verkauf lassen sich gewissermaßen zwei Vorläufer des HPO-Projekts ausmachen: zum einen das Strategie-Projekt<sup>163</sup>, zum anderen das Projekt Kundenorientierung. „Gewissermaßen“ insofern, als das Strategie-Projekt zwar keine mehr oder weniger formale Analyse der Verkaufsprozesse beinhaltet, aber natürlich aufgrund der weitgehenden Neukonzeptionierung der Warenhäuser gravierende Änderungen, gerade auch für den Verkaufsbereich mit sich bringt. Von daher setzen die Problemsichten und Konzepte der Warenhausstrategie in vielerlei Hinsicht Prämissen für das HPO-Team, weswegen einige der zentralen Aussagen aus dieser Strategie hier wiedergegeben werden sollen.

Das „Projekt Kundenorientierung“, auf das an dieser Stelle zunächst kurz eingegangen werden soll, wurde 1985 mit dem Ziel gestartet, Ideen zu entwickeln dem Kunden besseren Service zu bieten und damit an das Unternehmen zu binden. Dazu sollten in regelmäßigen Treffen Mitarbeiter der einzelnen Warenhäuser für ihre Filiale Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Unterstützt wurden sie dabei von Mitgliedern des Bereichs Kundenorientierung aus der Zentrale, die in regelmäßigen Abständen die Filialen besuchten, Feedback gaben und ggf. Hilfestellung (sowohl inhaltlicher wie konzeptioneller Art) leisteten.

Vor allem in der Anfangszeit wurde das Projekt mit einem recht hohem Einsatz an Personal, Arbeitszeit und Engagement betrieben. Es existierte eine institutionelle Verankerung in der Zentrale (der Bereich Kundenorientierung), regelmäßig fanden sich in der Firmenzeitung ausführliche Berichte und 1990 wurde ein großer Feedback- und Motivationskongreß abgehalten, auf dem externe Referenten, Vorstände und natürlich die Leiter vortrugen und Diskussionsrun-

---

<sup>163</sup> Vorläufer natürlich nur in sofern, als das Strategie-Projekt in seiner Konzeption 1992 bereits abgeschlossen ist und damit die Prämissen für das HPO-Projekt im allgemeinen und für die Filialworkshops im besonderen feststehen.

den leiteten. Dennoch ließ schon bald darauf das Interesse des Managements nach (natürlich mit Ausnahme des Bereichs Kundenorientierung), bis das Projekt sich im Jahr 1991, also im Jahr vor Beginn des HPO-Projekts, endgültig „totgelaufen“ hatte, die Treffen eingestellt und der Bereich Kundenorientierung aufgelöst wurde. Schuld hieran war aus Sicht der Projektbefürworter vor allem die mangelnde Bereitschaft der Zentrale selbst zu kleinsten Investitionen, mit denen man viel hätte erreichen können, aber auch die ablehnende Haltung der Geschäftsführer. Diese, wie auch die anderen Gegner argumentierten, daß in den Treffen keine großen Ergebnisse erzielt worden seien und somit das Projekt vor allem viel Arbeitszeit gekostet hätte. Darüber hinaus kritisieren vor allem Dr. Schergel und Dr. Hardt das beinahe völlige Fehlen einer zugrundeliegenden Konzeption – so sei es kein Wunder das „einfach 'drauflos debattiert“ wurde und „dann ist doch klar, daß die als erstes den Pausenraum und die Kaffeemaschine optimieren“ (Dr. Hardt).

So beeinflusst die Geschichte des Projekts Kundenorientierung das Vorgehen des HPO-Teams insofern, daß alles unterbleiben muß, was, vor allem bei den Geschäftsführern, Assoziationen an dieses gescheiterte Projekt bewirken könnte<sup>164</sup>.

Die angesprochenen Prämissen, die das Strategie-Projekt für das Vorgehen bei der Konzeptionierung der Filialworkshops setzt, scheinen zunächst einmal nicht sonderlich einschränkend zu sein, da weder die Analysen, noch das Konzept des Systemwarenhouses (jedenfalls in seinen wesentlichen Elementen) zwischen den Protagonisten von HPO und Strategie strittig sind. Erst auf den zweiten Blick wird deutlich, daß das Strategie-Projekt sowohl hinsichtlich möglicher Erfolgsarten und -größen, wie auch hinsichtlich möglicher zu ergreifender Maßnahmen kaum Spielraum für das HPO-Projekt läßt; zumindest nicht unter der gegebenen Machtverteilung, die (wie ja auch – als Tribut an diese Machtverteilung – vom Team HPO eingeräumt) der Strategie den Primat ein-

---

<sup>164</sup> Vor allem darf der Begriff „Kundenorientierung“ nirgendwo mehr auftauchen – vgl. die im vorigen Abschnitt gemachten Anmerkungen hierzu.

räumt. So sind enttäuschte Erwartungen (vor allem in den Filialen) beinahe zwangsläufig<sup>165</sup>.

Zur Analyse des Strategie-Teams: Im wesentlichen konstatiert diese, wie schon angesprochen, dem Warenhaus ein akutes Ergebnisproblem (Verlust, bezogen auf das reine Warengeschäft, s. o.) als Ergebnis konzeptioneller Versäumnisse in den letzten Jahren. Als Reaktion hierauf werden in der Strategie zwei grundsätzliche Vorgehensweisen präsentiert. Zum einen eine Ergebnisverbesserung durch operative Maßnahmen (Ertragssteigerung/Kostensenkung), zum anderen strukturelle Veränderungen in Form der neuen Strategie, deren wesentliche Elemente oben bereits aufgezeigt wurden. Für den hier betrachteten Fall der Filialworkshops ist es zur Abschätzung der genannten Prämissen zunächst einmal von Bedeutung sich die Kostenstruktur, so wie sie in der Strategievorlage präsentiert wird, vor Augen zu führen.

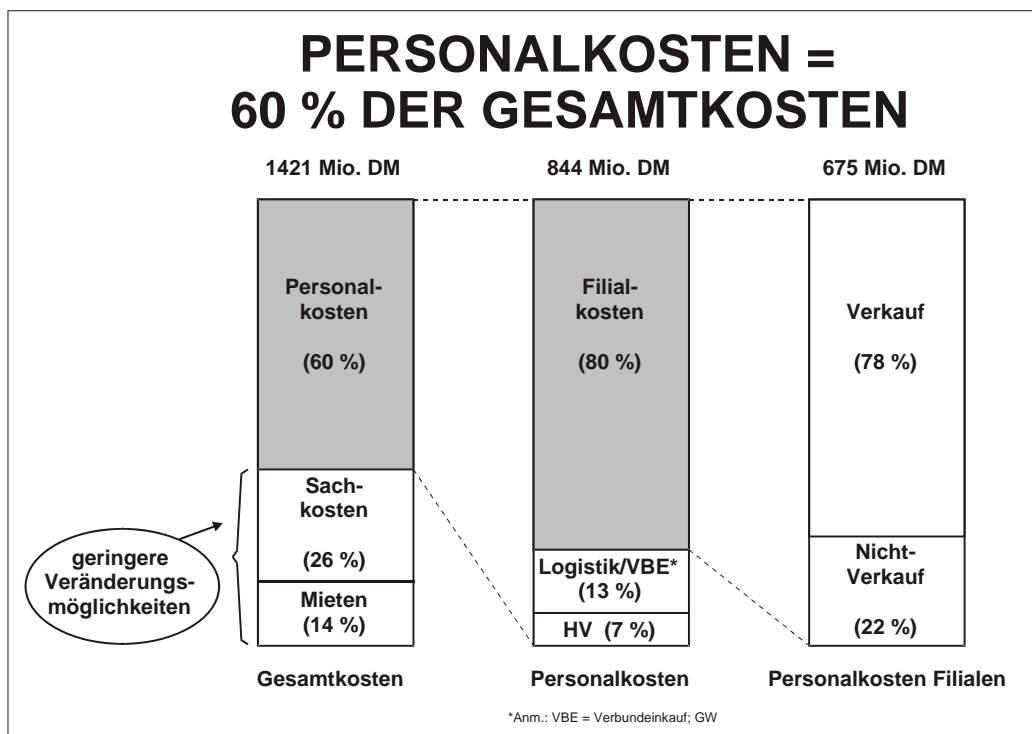


Abbildung 18: Bewertung der (Personal-)Kostensituation durch das Strategie-Team

Anhand dieser Folie wird unmißverständlich deutlich, daß die Personalkosten nicht nur den mit Abstand größten Kostenblock darstellen, sondern dar-

<sup>165</sup> Oder genauer: sie wären, bei gleichen (figurationalen) Konstellationen zwangsläufig gewesen, denn schließlich kommt alles anders, vor allem als sich das alle Protagonisten des HPO- und Strategie-Projekts denken.

über hinaus auch den einzig wirklich veränderbaren. Über Möglichkeiten solcher „Veränderungen“ gibt die folgende Folie Auskunft:

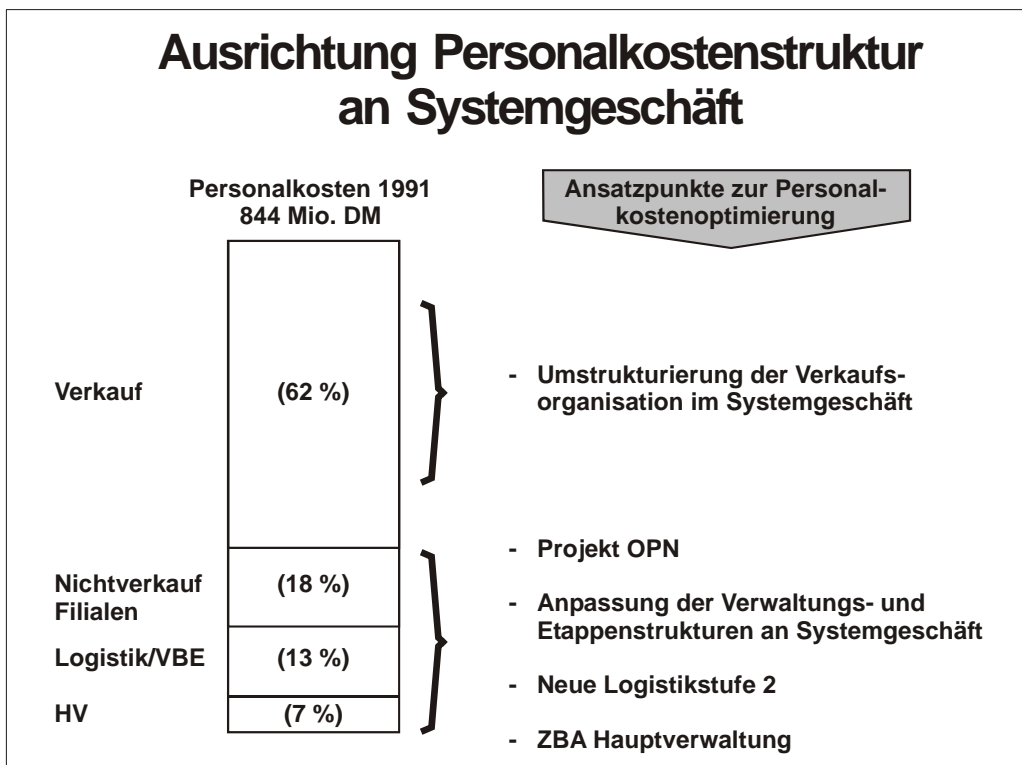


Abbildung 19: Übersicht von Ansätzen zur Personalkostenreduktion

Von den hier aufgeführten Ansatzpunkten wurden der zweite, der vierte und der fünfte Punkt bereits oben vorgestellt (auf den zweiten Punkt, das Projekt OPN, wird überdies unten noch einmal eingegangen). Der dritte Punkt wird in der Vorlage nur kurz erläutert, hierbei handelt es sich um zwar absehbare, aber noch nicht detaillierter darstellbare Synergien im Nichtverkaufsbereich, die sich im Zuge der Implementierung des Systemgeschäfts einstellen (sollen)<sup>166</sup>. Näher präzisiert wird dagegen der erste Punkt. In einer Folie: „Kostenvorteile durch Systemgeschäft; Filial-Personalkosten in % v. Umsatz“ werden zwei Vergleiche angestellt. Auf der linken Hälfte der betreffenden Folie wird ein Vergleich des genannten Indexes mit drei maßgeblichen Wettbewerbern vorgenommen. In diesem Punkt schneidet Neukauf vergleichsweise gut ab: mit 16,9 % Personal-

<sup>166</sup> In der entsprechenden Folie werden (neben OPN, dessen Einsparvolumen dort mit 13 % beziffert wird) als „weitere Ansatzpunkte“ (ohne Bezifferung eines Einsparvolumen) genannt: Neues Dekokzept; Zusammenlegen von Bereichen; Ausgliedern von Tätigkeiten; weniger Aktionsaufwand; mobile Warenträger; Integration in das neue Kassensystem. An (beinahe) genau diesen Punkten setzt kurz darauf auch das HPO-Unterprojekt „Nichtverkauf“ an (s. u.).



kosten zum Umsatz<sup>167</sup> liegt man vor allen aufgeführten Wettbewerbern<sup>168</sup>. Anders aber sieht dies im Falle einer Gegenüberstellung mit Fachmärkten (hier: Beispiele aus den Neukauf-Konzern) aus, die sich auf der rechten Hälfte der Folie befindet. Für vergleichbare Sortimente sehen die Zahlen folgendermaßen aus:

- Textilien: 16,1 % gegenüber 6,8 % (Fachmarkt)
- Schuhe: 18,5 % gegenüber 9,7 % (Fachmarkt)
- Elektronik: 12,2 % gegenüber 5,5 % (Fachmarkt)

Im Zuge der Implementierung der Systemgeschäftsstrukturen versprechen vor allem die folgenden Maßnahmen eine Reduzierung von Personalkosten

- Sortimente:
  - Konzentrierte Sortimente
  - Standardisierte Systembausteine
- Verkaufssystem:
  - Einheitliche Verkaufsflächen je Baustein
  - Übersichtliche und einheitliche Warenpräsentation
  - Hoher Selbstbedienungs- und Vorwahlanteil
- Logistik:
  - Einstufige Logistik
  - Verkaufsgerechte Warenanlieferung

Als weitere Folge würden sich schließlich auch die Tätigkeiten des Verkaufspersonals ändern bzw. die Anteile der unterschiedlichen Aktivitäten, was zusätzliche Optimierungspotentiale generieren könnte. Auf Grundlage einer (durch das Strategie-Team verdichteten) Multimomentstudie aus dem Jahr 1989 ergibt sich für das Verkaufspersonal zu diesem Zeitpunkt folgende Tätigkeitsverteilung:

---

<sup>167</sup> Eine Zahl, die insofern interessant ist, als das Management gegenüber Geschäftsführern und vor allem gegenüber Arbeitnehmervertretern immer wieder auf die viel zu hohen Personalkosten verweist, die dann in solchen Diskussionen stets mit „fast 20 %“ angegeben werden.

<sup>168</sup> Bei dem wichtigsten Wettbewerber beträgt dieser Wert 17,1 %; die weiteren Werte betragen 19,3 % und 20,6 %. Der letztgenannte Wert gibt übrigens das Personalkosten/Umsatzverhältnis der Behringer AG wieder, also der Warenhausgruppe, die noch 1993 übernommen wird.

## Personaleinsatz nach Verkaufstätigkeiten

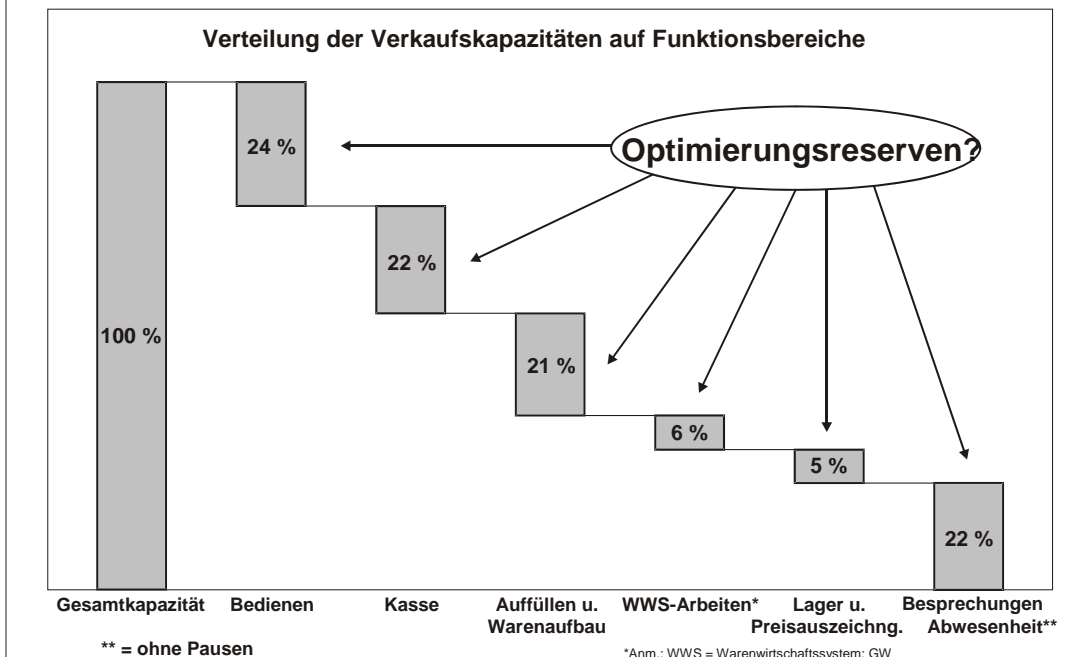


Abbildung 20: Analyse der Arbeitstätigkeiten des Verkaufspersonals

Dabei ergeben sich für das Strategie-Team im einzelnen die folgenden Optimierungspunkte:

Optimierung der Funktion „BEDIENEN“ durch mehr SB und Vorwahl

- Ausbau der SB- und Vorwahlsysteme
- Verbesserung der Kundenführung
- Anpassen der Personaldichte nach Bedienungserfordernissen
- Bündelung von Bedienungsbereichen

Optimierung der KASSENTÄTIGKEITEN durch Konzentration der Kassen

- Konzentration der Kassen auf Bereichs- und Etagenkasernen
- Einsatz von funktionsgerechten und modernen Kassenterminals
- Einsatz von ausgebildeten Kassiererinnen für die Hauptkassen
- Entlastung des Verkaufspersonals

Optimierung des WARENHANDLINGS durch neue Inhouse-Logistik

- Verkaufsfertige Anlieferung der Ware
- Schaffung ausreichender Manipulationsflächen
- Anpassung der Mengensteuerung an die Filialkapazitäten
- Ausbau wenig handlingsintensiver Warenpräsentation
- Reduzierung von Retouren

Optimierung von WWS<sup>169</sup>- UND NEBENTÄTIGKEITEN durch Vereinfachung der Systeme

- Reduzierung der WWS- und Nebenarbeiten
- Arbeitsvereinfachung durch anwenderfreundliche Systeme
- Verbesserung der WWS- Unterstützung

<sup>169</sup> WWS = Warenwirtschaftssystem

FLEXIBILISIERUNG DES PERSONALEINSATZES stützt Optimierungsmaßnahmen

- Verbesserte Anpassung der Personalsteuerung an Arbeitsvolumen durch
  - Vereinbarung von Monats- oder Jahresarbeitszeiten
  - Ausbau des Aushilfenanteils für geeignete Funktionsbereiche
- Einsatz der Mitarbeiter über mehrere Abteilungen bzw. Funktionen

(Begriffe in Kapitälchenschreibweise im Original mit grauem Rahmen hinterlegt)

Der Nutzen all dieser Maßnahmen wird in der Strategievorlage schließlich wie folgt beziffert:

- Es wird ein Personalkostensatz von ca. 13 % vom Umsatz angestrebt;
- Das Einsparvolumen bei den Personalkosten beträgt – bei „vorsichtige(r) Hochschätzung“ – ca. 21 % (davon ca. 2/3 „rechnerische Einsparung aus Schichtung“ und 1/3 „zusätzliche Einsparung aus Personalmaßnahmen“), hinzu kommen nicht näher quantifizierte „Kostenreserven durch (das) Systemgeschäft“ im Nichtverkauf;
- Insgesamt werden schließlich „33 Mio. DM Zusatzertrag<sup>170</sup> aus (dem) Personalkonzept“ prognostiziert<sup>171</sup>.

Diese etwas ausführlichere Darstellung der Strategie in diesem Punkt soll zweierlei deutlich machen: Zum einen wird Dr. Hardt über kurz oder lang den

---

<sup>170</sup> Diese Zahl ergibt sich aus dem Umstand heraus, daß nur ca. zwei Drittel aller Neukauf-Filialen zu Systemhäusern werden sollen (die allerdings fast 80 % des Umsatzes erwirtschaften) – entsprechend beziehen sich die Einsparpotentiale nur auf diese Filialen, deren Personalkosten rund 430 Mio. DM betragen (und nicht auf die gesamten ‚Personalkosten Filialen‘, die in den Graphiken oben aufgeführt wurden).

<sup>171</sup> Zur Einordnung: Insgesamt verspricht das Strategie-Projekt bis zum Jahr 1999 eine Erhöhung des *Filialbruttoergebnisses* von 1,5 % auf 5 % vom Umsatz (und damit einen „Quantensprung [ein zu diesem Zeitpunkt hochaktueller Begriff in der Managementszene, der – deswegen – beinahe schon notwendige Legitimationsvoraussetzung zumindest aller größeren Reorganisationsmaßnahmen ist – s. u.; GW] in der Rendite“. [Die Ironie dieser Begriffsverwendung liegt natürlich darin, daß ein „Quantensprung“ in der Physik das genaue Gegenteil dessen darstellt, was die meisten Manager darunter verstehen. Auch dies ein Beispiel figurationaler Relativität]). Dazu sollen die einzelnen Strategiebausteine folgende Zusatzerträge beisteuern: Sortimentskonzept 56 Mio. DM, Filialportfolio 5 Mio. DM, Logistik/Führung 51 Mio. DM, Kommunikation 10 Mio. DM und eben das Personalkonzept 33 Mio. DM (s. o.).  
Zur Ergebnisrechnung an dieser Stelle noch soviel: Der Neukauf-Konzern unterscheidet die folgenden (Deckungsbeitrags-)Stufen: Filialumsatz ./.. Wareneinsatz = Warenrohertrag ./.. beeinflussbare Personalkosten Verkauf = Deckungsbeitrag ./.. beeinflussbare Sachkosten ./.. beeinflussbare Personalkosten Nichtverkauf ./.. Inventurdifferenz = Filialrohertrag Statistik (Erfolgsmaßstab für die Geschäftsleitung) + Vorbelastungen Filiale ./.. Rabatte = Filialrohertrag Buchhaltung + Skonti/Boni ./.. schwer beeinflussbare Personalkosten ./.. Mieten ./.. übrige schwer beeinflussbare Filialkosten = Filialergebnis vor Zinsen ./.. HV-Kosten +/- Kostendeckung HV +/- neutrales Ergebnis = (das oben aufgeführte) *Filialbruttoergebnis*.

Erfolg seiner Filialworkshops mit quantitativen Größen belegen müssen<sup>172</sup>, eine Aufgabe, die nicht nur politisch heikel, sondern auch, was die Ermittlung der Zahlen betrifft, höchst problematisch ist. Beides soll unten dargestellt werden. Der zweite Punkt, der durch die Darstellung des Auszugs aus der Strategie offensichtlich wird, ist, daß die Möglichkeiten zur Änderung von Abläufen im Warenhaus (die über die Strategie hinausgehen), gelinde gesagt, sehr gering sind d. h. von sehr wenigen Ausnahmen abgesehen kaum mehr als operative, kleinere und filialinterne Kooperationsprobleme umfassen können<sup>173</sup>. Das ist zwar auch ein Ergebnis, daß aber freilich weder im Verhältnis zu dem betriebenen Aufwand, den die Filialworkshops verursachen, noch zu dem formulierten Anspruch des HPO-Projekts steht – von der Enttäuschung der Warenhausmitarbeiter ganz zu schweigen.

Noch eine Anmerkung zur Darstellung dieses Falles: Aufgrund des großen Umfangs und der zentralen Bedeutung gerade dieses Unterprojekts wurde eine Reihe wichtiger Ereignisse und Aktivitäten bereits in dem vorangegangenen Abschnitt dargestellt. Entsprechend werden diese im weiteren Verlauf nur noch sehr knapp rekapituliert.

Von Beginn des HPO-Projekts an stellt die Optimierung der Verkaufsprozesse in den Filialen so etwas wie das Herzstück dieses Vorhabens dar. Nachdem über einen Zeitraum von einigen Monaten diverse Verfahrensweisen, vor allem im Hinblick auf ihre konzeptionelle Fundierung hin, geprüft wurden<sup>174</sup>, le-

---

<sup>172</sup> Wobei die Strategievorlage in Bezug auf die Höhe des Erfolges zumindest einen Vergleichsmaßstab darstellt, an dem er sich messen lassen muß.

<sup>173</sup> Und selbst da nimmt die (auch deshalb oben wiedergegebene) Analyse der Aktivitäten des Verkaufspersonals und die hieraus abgeleiteten Optimierungsmaßnahmen vieles vorweg – auch wenn das HPO-Projekt zunächst einmal in allen Warenhaus-Filialen Anwendung finden soll; d. h. auch in denjenigen Filialen, die nicht dafür vorgesehen sind, in ein Systemhaus umgewandelt (und entsprechend ‚optimiert‘) zu werden. Allerdings sollen diese Filialen so bald und so weitgehend wie möglich an die Gölle Gruppe abgegeben werden (s. u.) – und insofern sind diejenigen Warenhäuser, die im Mittelpunkt der beiden Projekte stehen, letztendlich im wesentlichen identisch.

<sup>174</sup> Die Konzepte, die in diesem Zusammenhang erörtert werden, sind unter anderem ein eher serviceorientierter Ansatz, den auch Herr Barnert, ehemals Mitglied des Teams Kundenorientierung, favorisiert, ferner ein Ansatz der auf einem Benchmarking, vor allem mit Fachmärkten, aufbauen würde und schließlich (nach Festlegung der groben Vorgehensweise) werden auch Gespräche mit der Beratungsgesellschaft Franco Fernando geführt, deren Ansatz nicht wesentlich anders ist, als der am Ende durch Dr. Hardt und Dr. Heberle konzeptionierte, jedoch einen erheblich längeren Realisierungshorizont vorsieht (s. o.).

gen Dr. Hardt und Dr. Heberle Anfang Dezember 1992 zunächst einmal die grobe Vorgehensweise fest und stellen diese auf der zweiten HPO-Versammlung einige Tage später vor. In den folgenden (etwas später erstellten) Folien ist dieses Vorgehen folgendermaßen dargestellt:

**Der Ablauf des bottom-up-approach erfolgt in drei Schritten**

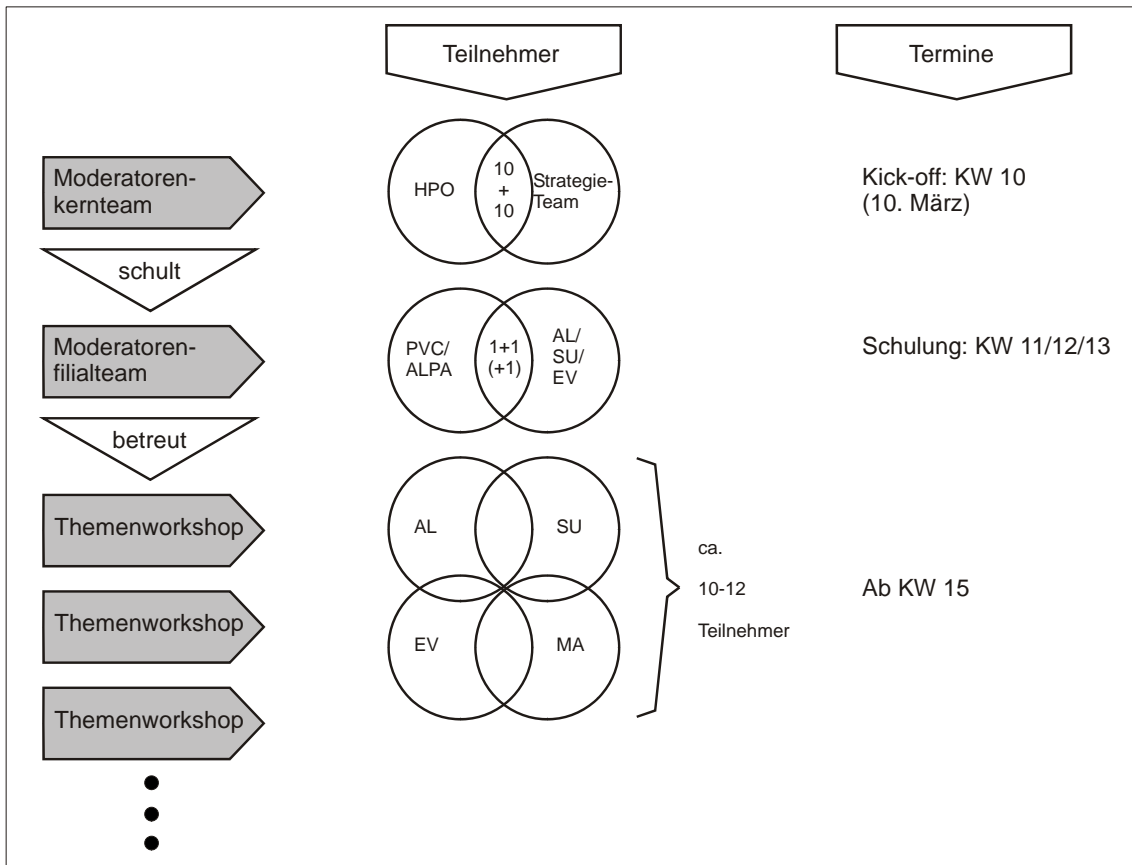


Abbildung 21: Vorgehen bei den Filialworkshops<sup>175</sup>

Inhalt und Organisation der Filialworkshops stellen sich die Protagonisten wie folgt vor:

<sup>175</sup> Die Hierarchie des Verkaufspersonals besteht aus folgenden Abstufungen (von „oben“ nach „unten“): Abteilungsleiter (AL) → Substitut (SU = in der Ausbildung zum Abteilungsleiter und dessen Stellvertreter) → Erstverkäufer (EV) → Verkäufer (in der Folie als MA bezeichnet). Darüber hinaus gibt es in jeder Filiale noch den Geschäftsführer (GF) und den Personal- und Verwaltungschef (PVC, dem auch der Nichtverkauf untersteht. Dort wiederum gibt es nur noch die Hierarchiestufe „Mitarbeiter“) Schließlich gibt es in größeren Filialen noch einen Ausbildungsleiter (ALPA), der an den Personal- und Verwaltungschef berichtet.

**Im Rahmen der Filialworkshops werden zentral definierte Probleme diskutiert. Basis ist die Wertschöpfungskette**

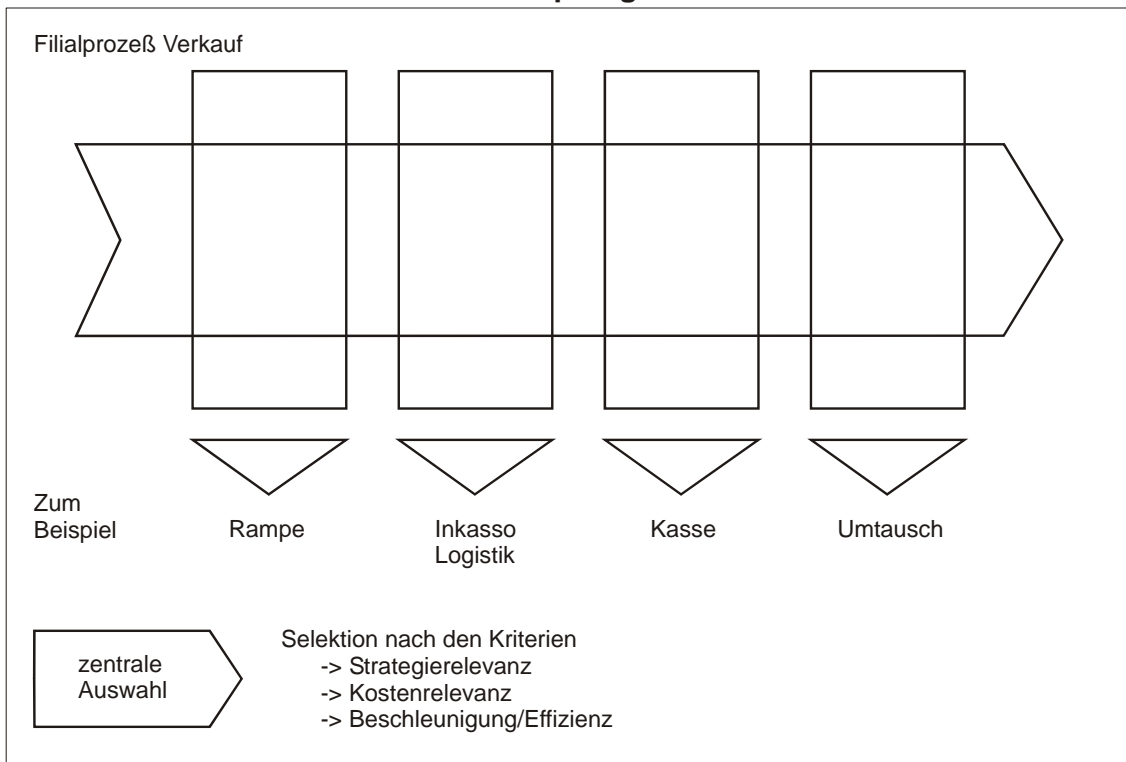


Abbildung 22: Inhalte der Filialworkshops

**Die Workshoporganisation wird konsequent in die Filiale delegiert**

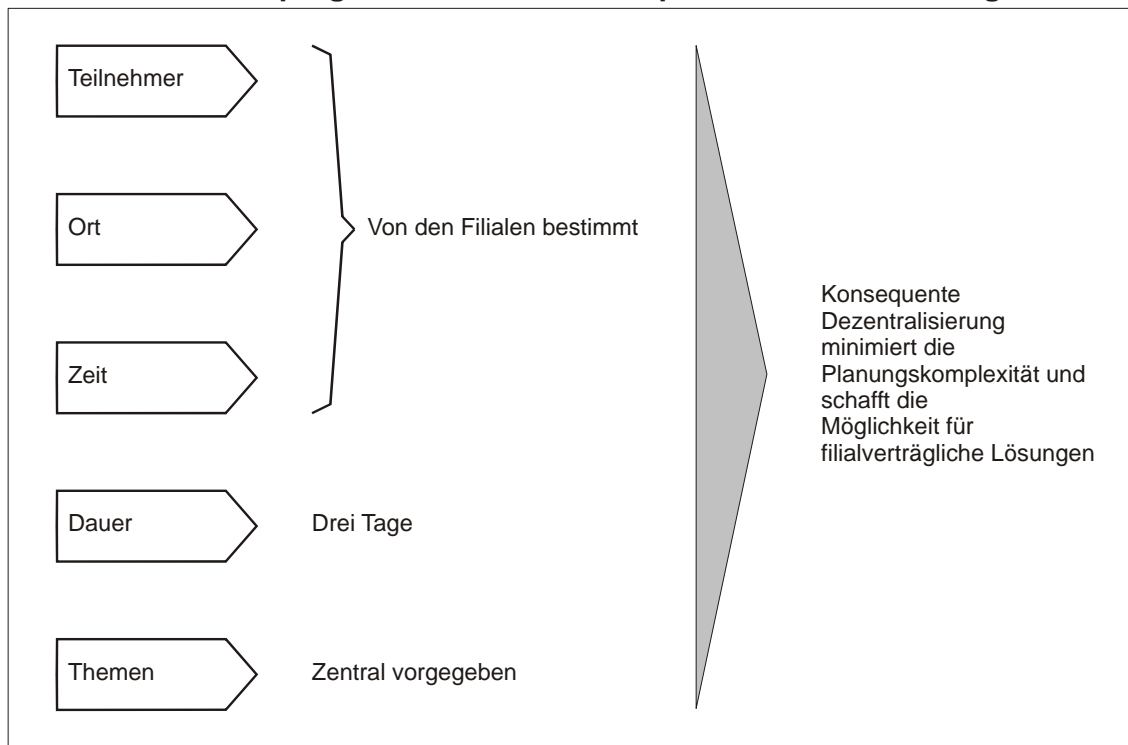


Abbildung 23: Organisation der Filialworkshops

Zwei Wochen nach dieser HPO-Versammlung beginnen die ersten Train-the-Trainer Schulungen<sup>176</sup>, bei denen es vor allem um die Vermittlung von Moderationstechniken insbesondere der Metaplantchnik geht. Bis Anfang Januar werden unter der Leitung von Dr. Hardt und Dr. Heberle die zentralen Leistungsprozesse Verkauf erarbeitet, die dann, zusammen mit den zentralen Elementen der neuen Strategie in den Pilotworkshops im Januar vorgestellt und erörtert werden. Die dort gemachten Erfahrungen<sup>177</sup> und Anregungen fließen schließlich in die Schulungsunterlagen ein, die den Moderatoren in den Filialen zur Verfügung gestellt wird. Wie in der entsprechenden Folie dargestellt beginnen Mitte März die ersten Train-the-Trainer Veranstaltungen. Diese werden jeweils von einem Mitglied des HPO-Teams und einem Mitglied des Strategie-Teams durchgeführt, um den versammelten Filial-Moderatoren (in der Regel je zwei bis drei Moderatoren aus fünf bis sechs Filialen) zu beiden Vortragschwerpunkten kompetente Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen. Die Veranstaltungen bestehen im wesentlichen aus drei Teilen: 1. Überblick über das Projekt HPO (Zielsetzung und Ablauf), 2. Inhalt, Organisation und Durchführung der Filialworkshops und 3. Überblick über die neue Warenhausstrategie (Ausgangslage, Maßnahmen/Konsequenzen, Ablauf). Dazu werden fortlaufend Fragen beantwortet und im Anschluß findet noch ein Gespräch bei dem gastgebenden Geschäftsführer statt. Für diesen ein willkommener Anlaß, an zusätzliche Informationen (aller Art) zu kommen und seinerseits Stellungnahmen (zumeist mit dem Schwerpunkt: Verhältnis Filiale-Zentrale – s. o.) abzugeben. So informell gerade dieser letzte Teil erscheinen mag, so wichtig ist er für die Akzeptanz des Projekts, zumal die Veranstaltungen zumeist in den Top-Ten Filia-

---

<sup>176</sup> Strenggenommen müßte man eigentlich von Train-the-Train-the-Trainer Schulungen sprechen.

<sup>177</sup> Wobei vor allem die Pilotworkshops mit den Geschäftsführern, aber auch mit den Personal- und Verwaltungschefs hauptsächlich dazu dienen, das Projekt vorzustellen und mögliche Skepsis abzubauen (vor allem vor dem Hintergrund des Projekts Kundenorientierung [s. o.], aber auch [s. o.] gegenüber der Zentrale im allgemeinen und den akademischen Quereinsteigern im besonderen). Entsprechend trägt Dr. Hardt bei den Geschäftsführern das HPO-Projekt persönlich vor, was dort Eindruck macht. Immerhin lassen sich vor allem die Geschäftsführer zunächst einmal überzeugen: „Wir machen alles mit, es muß nur endlich etwas passieren“, lautet am Ende der Veranstaltung eine Aussage, die eine breite Zustimmung aller Anwesenden erfährt.

len<sup>178</sup> durchgeführt werden, deren Geschäftsführer nicht nur die (in vielerlei Hinsicht – s. u.) erfahrensten Manager im Filialbereich sind, sondern dort auch in nicht unerheblichem Maße eine Meinungsführerschaft begründen.

Im folgenden sollen die Informationen, die die Filialmoderatoren auf der Veranstaltung erhalten, überblicksartig dargestellt werden. Dabei reicht es für den hier verfolgten Zweck zumeist aus, die Überschriften (in fetter Schreibweise) und ggf. einige weitere erläuternde Aussagen der Folien wiederzugeben<sup>179</sup>. Lediglich der Teil, der die Darstellung der Filialworkshops selbst zum Inhalt hat, ist etwas ausführlicher dargestellt und kommentiert.

## **1. High-Performance-Organisation im Neukauf-Konzern**

### **Das HPO-Projekt verfolgt eine dreifache Zielsetzung**

Graphik: Strategie+Vision → Prozesse+Strukturen → Kulturwandel; (im Abschnitt „Unternehmenskulturprojekt“ dargestellt, vgl. die folgende FN)

### **Der Projektablauf ist dabei fest definiert ...**

Graphik: Strategie+Vision → Prozesse → Struktur → Kultur; (im Abschnitt „Unternehmenskulturprojekt“ dargestellt)

### **Strategie als Voraussetzung, „structure follows strategy“**

- Entwicklung klarer strategischer Positionen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern
- Visionäre Unternehmenszielsetzung, die die Mitarbeiter begeistert und emotional bindet

### **Prozeßoptimierung ist der erste Schritt**

(Graphik im nächsten Kapitel dargestellt)<sup>180</sup>

### **Darauf aufbauend werden die Strukturen eingehend geprüft ...**

#### **... um schließlich einen Kulturwandel herbeiführen zu können**

- Vermittlung der Unternehmensstrategie und -vision
- Spielregeln des Umgangs miteinander
- Erarbeitung eines neuen Führungsleitbildes

### **Der Kunde steht dabei stets im Mittelpunkt**

**Die Erhöhung des Kundennutzens stellt dementsprechend eine wesentliche Säule unseres Projekts dar**

### **Mitarbeiter aller Ebenen werden im Bottom-up-Prozeß erfaßt**

---

<sup>178</sup> Bei Neukauf gibt es, abgestuft nach Größe, vier Kategorien von Warenhäusern: Top-Ten, City I, City II, und Next Door, mit jeweils abnehmenden Produkt- und Serviceangebot. Kaum nötig zu sagen, daß die Größe der Filiale Gradmesser für den Rang (und das Einkommen) des jeweiligen Geschäftsführers ist.

<sup>179</sup> Im Einzelfall wird zur Verdeutlichung, daß die nachfolgenden Aussagen in (einfacher) Graphikform aufbereitet sind, die Kennzeichnung „Graphik:“ vorangestellt, ansonsten entspricht der verwendete Wortlaut dem Original.

<sup>180</sup> Dort wird diese (wie auch die oben bezeichnete) Folie unter dem Gesichtspunkt des Verhältnisses von HPO- und Strategie-Projekt betrachtet.



**Durch die Kombination von Top-down und Bottom-up werden größtmögliche Mitarbeiterzahlen mobilisiert**

**Die dann entstandene Hochleistungsorganisation zeichnet sich aus durch ...**

- durchlässige Hierarchiestufen ... usw. (s. die entsprechende Folie o.)

Nach diesem einführenden Überblick über das Projekt folgt die Beschreibung der Vorgehensweise bei den Filialworkshops (und damit der wichtigste Teil der Veranstaltung).

## **2. HPO Prozeßanalyse Filialen**

### **Generelle Vorgehensweise**

- Moderatoren-Kernteam schult Moderatoren-Filialteam
- Moderatoren-Filialteam stimmt Workshop-Teilnehmer mit Geschäftsführer/Filiale ab (je Workshop 5-10 Teilnehmer) und führt die Workshops durch
- Vorgabe von 5 Themen/Schlüsselprozessen, pro Schlüsselprozeß wird 1 Workshop je Filiale à 3 Tage (idealerweise Blockveranstaltung) durchgeführt
- Verantwortung für Vorbereitung und Durchführung der Workshops liegt vollständig dezentral in der Filiale
- Geschäftsführer entscheidet über Umsetzung von Workshop-Ergebnissen und wird dabei vom Moderatoren-Kernteam beraten (Prüfung auf Strategie-Verträglichkeit)

### **Vorgehensweise bei der Prozeßanalyse (Workshop)**

- Workshop-Themen/Schlüsselprozesse sind vorgegeben
- Teilprozesse liegen beispielhaft dargestellt vor, sind jedoch zu Beginn des Workshops von den Teilnehmern kritisch zu prüfen (Vollständigkeit, Ergänzungen, Kürzungen, Abweichungen) und ggf. anzupassen
- Einzelne Arbeitsschritte und Probleme in den Teilprozessen sollen von den Workshop-Teilnehmern erarbeitet und Lösungsvorschläge entwickelt werden
- Die in den Moderatoren-Unterlagen aufgezeigten möglichen Einzelschritte und Problembe-  
reiche wurden beispielhaft dargestellt und dienen lediglich der Vorbereitung des Moderators;  
sie sollten im Workshop nicht als Vorlage verwendet werden, um den Teilnehmern einen  
größtmöglichen Freiraum zu eröffnen

### **Workshop-Spielregeln**

- Offene Diskussion, keine Hierarchien
- Ideen sind gefragt
- Teamarbeit und Sportsgeist
- Fehler sind erlaubt
- Offene Information
- Moderatoren stehen jederzeit als Ansprechpartner bereit
- Konkrete Lösungsansätze/Verbesserungen sind zu erarbeiten
- Keine „Rückdelegation“ von Problemen

Besonders die beiden letztgenannten Punkte stellen im Hinblick auf die (begrenzte) Zielsetzung des Projekts natürlich weniger Spielregeln im engeren Sinne dar, sondern sind vielmehr verbindliche Maßgaben für die Art der zu erzielenden Ergebnisse.

Im Anschluß an diese Einleitung werden den Teilnehmern die erarbeiteten Verkaufsprozesse vorgestellt, die die Grundlage für die in den Workshops stattfindenden Erörterungen darstellen sollen. Auf der ersten Ebene sieht dieser Prozeß folgendermaßen aus:

### Schlüsselprozesse Verkauf

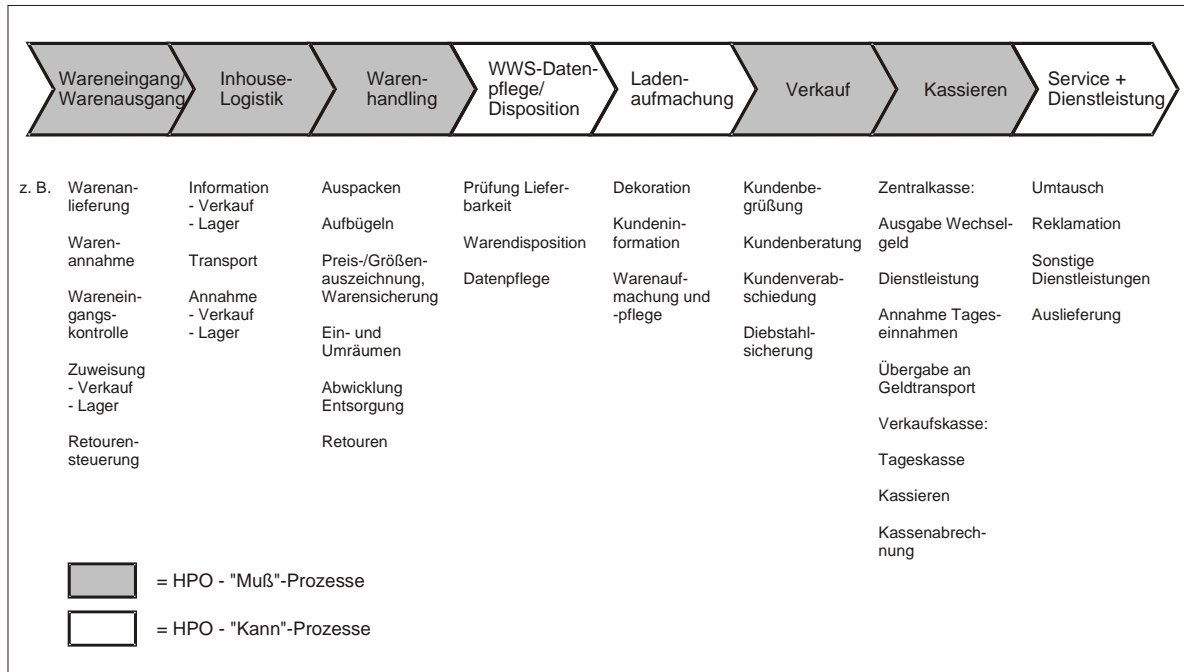


Abbildung 24: Leistungsprozesse Verkauf

Wie aus der Graphik schon ersichtlich wird, handelt es sich bei den grau hinterlegten Teilprozessen um diejenigen, die in den fünf Workshops erörtert werden sollen. Demgegenüber ist die Bezeichnung „Kann“-Prozesse“ insofern irreführend, als das keineswegs vorgesehen ist, daß die Filialen diese Prozesse ebenfalls (mit 10-12 Mitarbeitern über je drei Tage) bearbeiten. Dies ist (zu diesem Zeitpunkt) bestenfalls für eine mögliche zweite Runde geplant, sofern sich aus den bis dahin abgehaltenen Workshops keine anderen Prioritäten oder Schwerpunkte ergeben sollten (was dann nämlich geschieht – s. u.). Darüber kommt es aber zu keinen Mißverständnissen, da dies von den Filialen auch so verstanden wird.

Die angesprochenen fünf „Pflicht-Prozesse“ werden im Anschluß bis zur dritte Ebene präsentiert und mögliche Probleme aufgezeigt. Für den Teilprozeß „Warenhandling“ sieht dies beispielsweise folgendermaßen aus:

## Teilprozeß Warenhandling

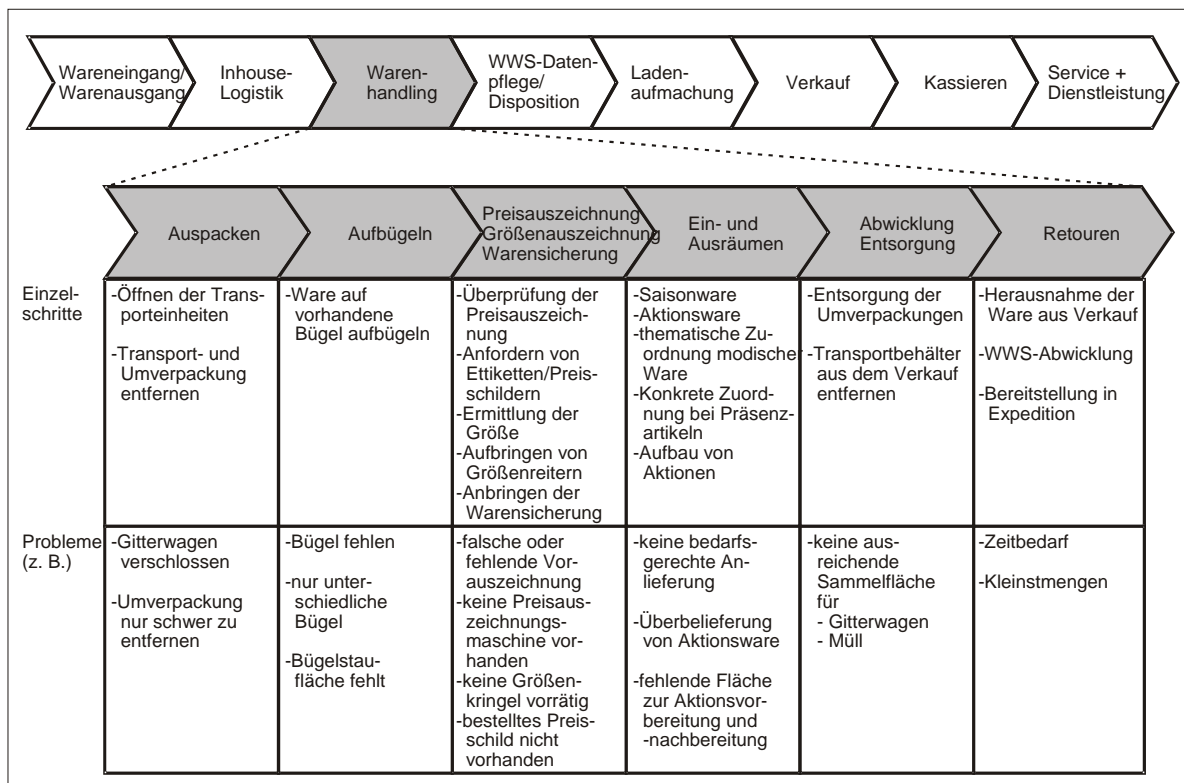


Abbildung 25: Leistungsprozesse Verkauf - Fokus: Teilprozeß Warenhandling

Wie bereits angesprochen, sollen die Filialmoderatoren in den Workshops dann nur noch die jeweiligen Prozessschritte der zweiten und nur in Einzelfällen auch noch der dritten Ebene vorgeben. Anschließend sollen die Teilnehmer im Metaplanverfahren zu jedem Punkt mögliche Probleme benennen, dann deren Ursachen erörtern und in einem nächsten Schritt mögliche Maßnahmen erarbeiten. Diese sollen schließlich noch von den Teilnehmern mit den Kategorien A, B und C bewertet werden (Vgl. die folgende Abbildung). Die so ermittelten Maßnahmen sollen dann im Anschluß an die Workshops von den Moderatoren in das Formular „Maßnahmenübersicht“ eingetragen werden. Dieses hat folgende Gestalt:

Maßnahme	Betroffene Organisations-einheit	Verantwortlich	Einsparung	Entscheidung GF	Bewertung <sup>1)</sup>

- 1)  
A Umsetzbar  
B Noch offen, Entscheidungsprozeß einleiten  
C Budget prüfen

Abbildung 26: Formular: Maßnahmenübersicht

Darüber soll der jeweilige Leistungsprozeß mit Hilfe der (im letzten Abschnitt dargestellten) Formulare

- a) Leistungsprozeß (Beschreibung der Leistung, Auslöser etc.)
- b) Prozeßschritte und betroffene Organisationseinheiten
- c) Leistungsprozeß erste Ebene (inkl. Zeitachse)
- d) Leistungsprozeß zweite Ebene

erarbeitet werden und zwar für die Formulare b) – d) jeweils in Gegenüberstellung IST – SOLL. Die Formulare sollen dann zur Aufarbeitung an die Zentrale geschickt werden, doch zuvor werden die Moderatoren mit diesen ihre liebe Mühe haben; dazu im Folgenden mehr.

Zunächst zum dritten und letzten Teil der Veranstaltung, der Vorstellung der neuen Warenhausstrategie. Hier werden, entsprechend der Zielgruppe, etwas andere Schwerpunkte gesetzt als in dem oben wiedergegebenen Auszug.

### 3. Neue Strategie: Der Weg zum Systemwarenhaus

Der Vortrag ist in vier Teile untergliedert:

1. Ausgangslage: Wo stehen wir?
2. Zur Zielsetzung: Wohin wollen wir?
3. Der Weg: Die neue Strategie „System-Warenhaus“
4. Zur Umsetzung: Wie packen wir's an?

1. Zur Ausgangslage: Auf fünf Folien wird die strategische Lage des Warenhauses dargestellt. Dabei werden folgende Gesichtspunkte aufgeführt:

- Die Marktlage: Sie sei bestimmt durch Rezession, stagnierendes Marktwachstum und gewandeltes Konsumentenverhalten (auf zwei weiteren Folien näher dargestellt);
- die Wettbewerbssituation: Im Vergleich zu Fachmärkten, Fachfilialisten und Discountern stehe das Warenhaus „ohne Wettbewerbsvorteil“ dar (auf zwei weiteren Folien näher dargestellt);
- die interne Lage: Hier würden „stagnierende Umsätze“ und „steigende Kosten“ „sinkende Erträge“ verursachen (nicht näher dargestellt).

Entsprechend sei das „Fazit: Positionierungsproblem und Ertragsproblem = Handlungsdruck“.

An dieser Darstellung fällt auf, dass auf das Ertragsproblem überhaupt nicht näher eingegangen wird, während den anderen beiden Aspekten jeweils zwei weitere Analysen folgen. Natürlich wissen die Verantwortlichen in den Filialen anhand ihrer Zahlen selbst, dass die Ergebnisse rückläufig sind. Dennoch fällt auf, dass hier – im Gegensatz zu den Vorstandspräsentationen (s. o.) – wie auch im weiteren Verlauf der Strategiepräsentation in den Filialen die Kostenstruktur, die ermittelten (Einspar-)Potentiale und die daraufhin geplanten Maßnahmen unerwähnt bleiben. Auch dies ist gemeint, wenn oben von unterschiedlichen Schwerpunkten in der Darstellung der Strategie die Rede war<sup>181</sup>.

2. Zur Zielsetzung: Dieser Punkt beschreibt recht knapp (auf zwei Folien) die Definition des Systemgeschäfts. Es beginnt mit dem, was im weiteren Verlauf der Präsentation auch als die „Philosophie“ bezeichnet wird:

- „Wir wollen das Warenhaus der Zukunft bauen ...
- ... einfach, attraktiv und kostengünstig
- ... schnell, schlank und kundennah
- ... mit übersichtlichen Strukturen, kurzen und unkomplizierten Abläufen“

---

<sup>181</sup> Darüber hinaus ist dieses Vorgehen ein Beleg die figurative Rationalität von Argumentationsmustern.

um dann nur unwesentlich konkreter zu werden:

„Was bedeutet ‚Systemgeschäft‘?“

- Zielgruppen- und bedürfnisorientierte Warenwelten und Sortimentsbausteine statt
  - unprofilierte Etagen und Sortimente
  - ...
  - Entlastung des Verkaufs von Nebentätigkeiten durch verkaufsgerechte Anlieferung statt
  - aufwendige Logistik mit hohem Bearbeitungsaufwand im Verkauf“
- ... usw. – insgesamt werden sechs solcher Gegenüberstellungen des Typs: Vorher (schlecht) – Nachher (gut) vorgenommen (in der Graphik zusätzlich mit „+“ und „-“ markiert).

3. Im dritten Teil werden dann die Maßnahmen vorgestellt, mit denen dieses Ziel erreicht werden soll. Diese fokussieren auf:

- a) Angebots-/Sortimentserstellung
- b) Wareneingang/Warenfluß
- c) Verkauf

a) Angebots-/Sortimentserstellung:

Die wesentlichen Maßnahmen sind hier:

- markt- und ertragsorientierte Sortimentsschwerpunkte
- Aufbau der Sortimente nach Baustein-Prinzip
- Standardisierung von Verkaufsflächen
- Vereinheitlichung der Preislagen
- Attraktive Preise
- Wenige starke Eigenmarken.

Die „Konsequenz (hieraus ist): Markt- und Ertragsorientierte Umschichtung der Ressourcen“. Unter dieser Überschrift finden sich zwei Gruppen von Abteilungen (namentlich aufgeführt). Bei der einen Gruppe (die 20 Abteilungen umfaßt) soll eine „Forcierung“ betrieben werden, die übrigen 13 Abteilungen sollen einer „Problemlösung“ zugeführt werden. Was dies im Einzelfall bedeutet, darüber gibt es keine sehr konkreten Auskünfte, wohl auch, weil die Protagonisten noch an diesen Problemlösungen arbeiten. In jedem Falle, und das wird auch betont, bedeutet „Problemlösung“ nicht notwendigerweise „abschaffen“. So können beispielsweise fünf der genannten Abteilungen durch Fachhandelsketten des Neukauf-Konzerns abgedeckt werden. Im Falle der Abteilung Lebensmittel, ebenfalls eine „Problem“-Abteilung, sollen von Filiale zu Filiale unterschiedliche Lösungen gefunden werden (in großen Filialen behalten, in kleinen Filialen auflösen oder an Externe verkaufen)<sup>182</sup>.

---

<sup>182</sup> Grundlage dieser Einteilung der Abteilungen ist die Ermittlung eines positiven resp. negativen Deckungsbeitrags der jeweiligen Warengruppe pro Quadratmeter (der dort natürlich nicht veröffentlicht wird). Den mit Abstand schlechtesten Wert bei dieser Analyse erzielt die Abteilung Lebensmittel. Über diesen Punkt kommt es jedoch bald zu heftigen Kontroversen, die in vielerlei Hinsicht exemplarisch für die zentralen Konflikte im Neukauf-Konzern sind (wenngleich natürlich nicht in allen Facetten). Für die Geschäftsführer, insbesondere der großen Häuser, zeigt sich in dieser Analyse (wieder einmal) das fehlende Gespür der Zentrale (und dort vor allem der Akademiker) für die Besonderheiten des Warenhausgeschäfts. So wäre zum einen das Ergebnis

Besonders betont wird außerdem: „Standortindividuelle Sortimentsschichtung auch im System-Geschäft“. Dies bedeutet zum einen die Berücksichtigung der Filialgröße bei den Vorgaben für die „Sortimentsbausteine“. Darüber hinaus seien aber auch individuelle „Sortimentsergänzungen“ möglich – in den Genuß dieses Privilegs werden jedoch nur die Top-Ten Filialen kommen (was – natürlich – so nicht vorgetragen wird). Auch dies (s. o.) ein Zugeständnis an diese Filialen<sup>183</sup>.

#### b) Wareneingang/Warenfluß

- verkaufsfertige Anlieferung der Ware
  - gesichert
  - ausgezeichnet
  - Textilware hängend
  - etagenrein sortierte Transporttürme
- feste Anlieferungszeiten für Standard- und Aktionsware „just-in-time“
- Schaffung von Standardflächen für Warenauffang und Warenmanipulation
- Schaffung verkaufsnaher Handläger wo nötig
- Einsatz geschulter Auffülltrupps
- Minimierung des Verwaltungsaufwands, optimiertes WWS

Es folgen eine Skizzierung der neuen Logistik (die „an der Theke endet“), sowie eine noch detailliertere Aufzählung der sich hieraus ergebenden (Vorteile der) neuen Inhouse-Logistik.

#### c) Verkauf

- Service
  - Beratung wo nötig – SB/Vorwahl wo möglich
  - Entlastung des Verkaufs von Nebentätigkeiten

---

der Abteilung Lebensmittel in vielen Häusern durchaus unterschiedlich, darüber hinaus wäre gerade die Lebensmittelabteilung von der derzeitigen Logistik und diversen (unsinnigen) zentralseitigen Vorgaben (z. B. viel zu hohe Mindestbestellmengen) besonders arg in Mitleidenschaft gezogen und schließlich sei die Abteilung Lebensmittel der zentrale Frequenzträger im Warenhaus. Realitätsferne Vorgaben, Bevormundung, schlechte Organisation, Kaputtrechnen, fehlendes Gespür für die Ware und das Warenhausgeschäft – im Fall der Bewertung der Abteilung Lebensmittel finden die Geschäftsführer all ihre Vorurteile gegenüber der Zentrale (und den „neunmalklugen“ Akademikern) bestätigt. Im Gegenzug sehen die so Gescholtenen sich wiederum in ihrer Ansicht bekräftigt, daß es im Warenhauskonzern eine Vielzahl quasi-ideologisch verbohrt Manager gäbe, die sich per se jedem Neuen verweigerten und selbst durch klarste und eindeutigste Fakten nicht zu überzeugen seien (und was den Punkt der Kundenfrequenz angehe, so sei es schließlich unerheblich, wer die Abteilung Lebensmittel betreibe: Neukauf oder ein Externer). Man habe es hier also – wieder einmal – mit der vielzitierten „Lähmschicht“ zu tun und gerade durch solches Verhalten zeige diese, wie dringend notwendig umfangreiche Restrukturierungen seien. Am Ende spiegelt dann die gefundene Lösung die bestehende Machtverteilung recht gut wider: in den kleinen Filialen wird die Abteilung Lebensmittel recht schnell ausgegliedert (d. h. innerhalb eines halben Jahres), in den großen bleibt sie bis auf weiteres bestehen.

<sup>183</sup> Was, dies sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich betont, in keiner Weise bedeuten soll, daß derlei Zugeständnisse im Gegensatz zu einer „objektiven“ und „ökonomischen Rationalität“ stünden, also im Prinzip falsch oder gar verwerflich seien. Auch innerhalb der „Quereinsteiger“ werden ja zwei unterschiedliche Leitbilder verfolgt: das einer weitgehenden Zentralisierung im Team Strategie und das einer weitgehenden Dezentralisierung im Team HPO. Hier soll lediglich aufgezeigt werden, daß kontroverse Sichtweisen (oder allgemeiner: Kontingenzen) von (figuralen) Konstellationen (und sozialen Prozessen) dominiert und durch sie (mehr oder weniger abschließend) entschieden (oder: geschlossen) werden.

- Einrichtung
  - klare Strukturen für Geschäftsfelder und Warenwelten
  - Gradlinige Wegeführung, effiziente Beleuchtung
  - Standardisierte Einrichtungsaggregate
  - Etagen- und Regionalkassen
  - Moderne Kundenleitsysteme, Farbleitsysteme
- Werbung
  - Frische, flinke, effiziente Werbung
  - Durchgängig vom Plakat bis zur Theke
  - Verbessertes Veranstaltungskalender

All dies bedeutet für die Mitarbeiter, das „tragende Fundament des Systemgeschäfts“:

- Optimierung der heutigen Funktionen: „Mehr Zeit zum Verkaufen“
- Flexibilisierung der Personalbesetzung
- Schlanke Organisation des Nichtverkaufs
- Schulungsprogramme „Systemgeschäft“
- Verbesserung der Motivation

Auch anhand dieser „Version“ der Strategie wird nochmals deutlich, wie stark das Strategie-Projekt Prämissen für die Filialworkshops setzt und wie wenig das HPO-Projekt mit seiner faktischen Beschränkung auf filialinterne Maßnahmen vergleichsweise erreichen kann. Betrachtet man beispielsweise die im zweiten Punkt (Wareneingang/Warenfluß) aufgezählten Schritte, zeigt sich, daß diese, so sie denn in dieser Form umgesetzt wären, den Verkauf in einem solch erheblichen Maße von Tätigkeiten entlasten würden, wie das durch die Filialworkshops (resp. der hieran anschließenden Maßnahmen) nicht einmal annähernd geleistet werden könnte. Tatsächlich ist, wie sich bald herausstellen wird, genau dieser Punkt, also die derzeitige Logistik und die davon betroffenen Prozeßschritte Wareneingang/Warenausgang, Inhouse-Logistik und Warenhandling, für die Workshopteilnehmer das beinahe alles überlagernde Problem, wenn es darum geht Vorschläge für die Optimierung der Abläufe in diesen Prozeßschritten zu erarbeiten. Zu diesem Zeitpunkt wird dies allerdings noch nicht erkannt; weder von den Filialmoderatoren und möglicherweise auch noch nicht einmal von den Protagonisten des HPO-Projekts<sup>184</sup>. Entsprechend findet dieser Punkt, wie überhaupt die Darstellung, sowohl des HPO-Projekts, wie auch der Warenhausstrategie, insgesamt wenig Resonanz (um nicht zu sagen: wenig In-

---

<sup>184</sup> Ganz anders ist dies auf den Feedback-Veranstaltungen nach Abschluß der ersten Workshoprunde, wo das Thema „Neue Logistik“, eigentlich nur als back-up gedacht, in vielen Fällen aufgrund der gemachten Erfahrungen das alles dominierende Thema der Veranstaltung wird und bei den Moderatoren und der Geschäftsleitung größtes Interesse weckt (s. u.).



teresse) bei den eingeladenen Moderatoren<sup>185</sup>. Vor diesem Hintergrund fällt es dann auch nicht weiter ins Gewicht, daß die Darstellung der beiden Projekte auf den verschiedenen Veranstaltungen sehr unterschiedlich ausfällt. Je nach Moderatorduo werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, die Länge der Vorträge variiert ebenso wie einzelne Vertiefungen, Auslegungen, Kommentierungen und Gewichtungen. Die zentrale Aussage, die aber zumeist am Ende jeder Veranstaltung steht, lautet: (1.) konkrete Lösungen, die (2.) selbständig von den Filialen (3.) mit „Bordmitteln“ (d. h. ohne größere Investitionen) umsetzbar sind stehen im Vordergrund. Dies ist (und soll) auch die wesentliche Botschaft (sein), die die Moderatoren nach Abschluß der Veranstaltung mit in ihre Filialen nehmen.

Dort sind sie zunächst einmal damit beschäftigt sich in den Unterlagen und mit ihrer Aufgabe der Moderation, sowie der anschließend zu leistenden Aufarbeitung der Workshops zurechtzufinden. Dies gelingt nicht immer auf Anhieb und so tauchen Probleme wie die folgenden auf:

- Schwierigkeiten beim Verständnis, sowie bei der Interpretation der Formulare, insbesondere im Hinblick auf die zu leistende Aufarbeitung;
- In diesem Zusammenhang sorgt vor allem die Rubrik „Einsparung“ für Mißstimmung; um diese zu vermeiden, lassen diverse Moderatoren die Spalte nicht ausfüllen bzw. streichen diese;
- Inhalt und Abgrenzung der Themenbereiche werden nicht immer verstanden; darüber hinaus erhalten in manchen Filialen die jeweiligen Moderatoren nur den von ihnen zu moderierenden Prozeßschritt, ohne die anderen zu kennen und weiten ihr Thema deswegen (unzulässig) aus.

Besonders der letzte Fall kommt einige Male vor; dabei lernen die betreffenden Moderatoren gleichzeitig, daß die Workshop-Spielregel „Fehler sind er-

---

<sup>185</sup> So sagt einer der Moderatoren nach Abschluß der Veranstaltung: „was soll denn dieser \*\*\* (nicht zitierfähig; GW) jetzt schon wieder“, ohne das er mit dieser Äußerung großen Widerspruch hervorruft. Darüber hinaus ist es auch nicht unwahrscheinlich, daß viele der Analysen und Konzepte von manchem der Moderatoren auch nicht oder zumindest nicht vollständig verstanden werden – aus welchem Grund auch immer. In jedem Fall ist festzustellen, daß die Informationen, die bei den Abteilungsleitern („die Leistungsträger der Unternehmung“ wie die Geschäftsführer stets betonen) in den Filialen am Ende ankommen, sei es aufgrund von Mißverständnissen, sei es aufgrund des notorisch schlechten Informationsflusses (s. u.) oder einer Mischung aus beidem, nicht wesentlich anders sind, als die seit langem schon kursierenden Gerüchte, vor allem was die Strategie angeht. „Die Aufgabe unseres Vorstandes ist es, uns plattzumachen. Hier sollen nur noch Externe reinkommen und das Einzige, was Neukauf noch selber macht, ist die Vermietung der Flächen zu tollen Preisen“ lautet eine weithin geteilte Meinung auf Abteilungsleiterenebene. Entsprechend seien sie (die Abteilungsleiter) „wohl bald nur noch Etagenkellner“. Demgegenüber wird das HPO-Projekt, so es denn überhaupt Thema ist, mit den Filialworkshops gleichgesetzt (zu den Bewertungen s. u.).

laubt“ offensichtlich nicht für sie gilt. Vielmehr werden sie von der Geschäftsleitung „zusammengefaltet“, „angeschissen“ oder „zur Schnecke gemacht“<sup>186</sup>.

Abgesehen von solchen „Kinderkrankheiten“ laufen aber bald in allen Filialen die Workshops. Organisation und Ablauf entsprechen weitestgehend dem geplanten Vorgehen, das in den oben abgebildeten Folien dargestellt wurde. Die Geschäftsleitungen (zumeist die Personal- und Verwaltungschefs mit den jeweiligen Moderatoren) ermitteln die (ihnen geeignet erscheinenden) Teilnehmer für die einzelnen Workshops und legen die Termine fest. Demgegenüber werden jedoch in einer Reihe von Filialen statt der vorgegebenen drei Tage oft nur zwei, teilweise auch nur ein einziger Tag von den Geschäftsführern zugebilligt. In anderen Fällen werden die Workshops nur an zwei bis drei Tagen für jeweils drei Stunden abgehalten. Auch die Besetzung der Workshops variiert von Filiale zu Filiale. So sind statt der vorgesehenen zehn bis zwölf Teilnehmer vereinzelt nur drei bis vier Teilnehmer in einer Runde anwesend. All dies ist jedoch nicht immer auf den Unwillen der jeweiligen Geschäftsleitung zurückzuführen<sup>187</sup>, sondern hängt oft auch mit der Größe der Filiale zusammen, die es unmöglich macht, eine größere Anzahl von Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum aus dem Verkauf zu nehmen. Darüber hinaus ist auch die Auswahl kompetenter Mitarbeiter in den kleineren Filialen (notwendigerweise) geringer als in den größeren, was zur Folge hat, dass zumeist der gleiche Personenkreis in den Filialworkshops sitzt. All dies wird von dem HPO-Team zwar registriert, aber als nicht so problematisch erachtet. Schließlich geht es neben den Ergebnissen selbst (die sich auch im Wege und im Anschluß an ein Feedback übertragen ließen) vor allem um die Akzeptanz geplanter Maßnahmen durch den Einbezug der Mitarbeiter; auch wenn diese dann am Ende nicht jede Maßnahme selbst entwickelt haben sollten. Von daher wird das Vorgehen der genannten Filialen stillschweigend hingenommen (und

---

<sup>186</sup> Natürlich konnte hier nicht in jedem Einzelfall nachgeprüft werden, ob sich diese Geschichten tatsächlich immer genau so abgespielt haben. Unabhängig davon werden sie so (vielfach) erzählt und in der Regel auch für wahr erachtet. Insofern sind solche Berichte – so sie denn für wahr erachtet werden – wirksamer und relevanter als eine evtl. davon abweichende „Realität“. Auch dies ein (recht elementares) Beispiel figurationaler Relativität.

<sup>187</sup> In manchen Fällen jedoch natürlich auch darauf; wie oben schon dargestellt schätzt Dr. Hardt das Verhältnis von Befürwortern und Gegnern des HPO-Projekts unter den Geschäftsführern auf 70 % zu 30 %.

stillschweigend hingenommen (und selbstverständlich in keiner Präsentation thematisiert).

Zu Beginn der Filialworkshops kommt dann noch einmal das Problem der schlechten Kommunikation von HPO- und Strategie-Projekt in den Train-the-Trainer Veranstaltungen zum Tragen. Zum einen werden beide Projekte oft nicht als eigenständig verstanden; vielmehr wird HPO als Unterprojekt der Strategie angesehen und als solches mit den Workshops gleichgesetzt, weswegen bis zum Ende dieser Workshops kaum jemand etwas mit dem Projekt HPO anfangen kann. Zum anderen und das ist natürlich der wichtigere Aspekt, tun sich die Moderatoren schwer damit den Mitarbeitern, allen voran natürlich den Workshop-Teilnehmern, die (übergeordnete) Zielsetzung der Veranstaltung zu erläutern. Beispielhaft für das Ergebnis dieser oft Stunden dauernden Bemühungen von Moderatoren und Personal- und Verwaltungschefs sich (und den Mitarbeitern) anhand der Schulung und des überlassenen Informationsmaterials einen Überblick über das Projekt zu verschaffen, ist der nachfolgende Auszug aus einem Rundschreiben an die Abteilungsleiter, anhand dessen diese wiederum ihre Mitarbeiter informieren (sollen). Dabei wurden von mir sämtliche Punkte die, insbesondere nach der kurzen und recht allgemein gehaltenen Einleitung, dazu angetan sind bei den Adressaten für Skepsis zu sorgen, kursiv gesetzt.

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit der Erarbeitung der neuen Warenhausstrategie hat der Vorstand der Neukauf Warenhaus AG die Weichen für eine offensive, marktorientierte Weiterentwicklung des Warenhauses gestellt.

Im Zuge der Strategie-Umsetzung kommt dabei einer *kundenorientierten* Organisationsentwicklung eine zentrale Bedeutung zu. Den Anforderungen, die sich aus der *schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation* und dem zunehmenden Wettbewerb ergeben, werden wir nur dann gerecht werden können, wenn wir *Optimierungspotentiale nutzen* und die Organisationsabläufe in unserem Unternehmen entsprechend *effizient* gestalten.

Das Projekt „Hochleistungsorganisation“ ist vor diesem Hintergrund mit der Zielsetzung versehen, unter maßgeblicher Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern die tägliche Arbeit optimal auf die wesentlichen Leistungsprozesse hin auszurichten.

Hierzu sollen im Rahmen von Filial-Workshops *zentralseitig definierte Probleme* diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

Wie in der ALB (= Abteilungsleiterbesprechung – Dauer dieses Themas dort ca. fünf Minuten; GW) vom 08. 04. 93 besprochen, geben wir Ihnen als Anlage die Gruppeneinteilungen, Themen und Termine bekannt, zu denen sich die eingeteilten Mitarbeiter in Workshops auseinandersetzen. ... .

Vor dem Hintergrund dieser, den Abteilungsleitern „bestens“ vertrauten Diktion, ist durchaus nachvollziehbar, daß die Filialworkshops anfangs als ein weiteres Rationalisierungsprojekt verstanden werden. Entsprechend zurückhaltend ist zunächst das Verhalten der Workshopteilnehmer<sup>188</sup>. Relativ bald überwiegt dann aber das Interesse, die eigenen Tätigkeiten zu bewerten und möglicherweise, wenn auch in bescheidenem Rahmen<sup>189</sup>, neu gestalten zu können. In der Folge schwindet zumindest bei den Workshopteilnehmern selbst die Angst, man betreibe gewissermaßen seine eigene Rationalisierung. Dagegen bleiben die übrigen Mitarbeiter, so sie denn überhaupt von dem Projekt näheres erfahren eher skeptisch, zumindest was die in Aussicht gestellten Verbesserungen angeht:

„Kommt denn da überhaupt was raus? Ich bin schon 18 Jahre hier, ich glaube an gar nichts mehr“,

lautet eine nicht untypische Ansicht eines langgedienten Abteilungsleiters. Die mangelnde Kommunikation, die (deswegen) auch auf den Feedback Veranstaltungen nach der ersten Workshoprunde Ende September angesprochen

---

<sup>188</sup> Die allgemeine Stimmungslage unter den Mitarbeitern beschreibt ein Top-Ten Geschäftsführer zum Zeitpunkt des Beginns der Filialworkshops wie folgt:

- Die Stimmung sei geprägt von Arbeitsplatzangst auch vor dem Hintergrund der (unklaren) Strategie, von der man nur Weniges aus Zeitung erfahren habe. In der Folge blühe die Gerüchteküche;
- Aktuelle These sei (nach dem OPN-Projekt): „nächstes Jahr ist der Verkauf 'dran“;
- Dies sei auch das Ergebnis eines schlechten Informationsflusses, aber unabhängig davon fehle insgesamt eine Perspektive;
- Abteilungsleiter (als Leistungsträger der Unternehmung s. o.) hätten zu 50 % Angst um Ihren Arbeitsplatz, was dies für das Klima in den Filialen bedeute, brauche er wohl nicht zu sagen;
- Darüber hinaus brächten immer stärkeren Mobilitätsanforderungen die Gefahr mit sich, daß schlechte mobile gute immobile Abteilungsleiter verdrängen würden.

Und im Hinblick auf die Aufnahme des HPO-Projekts prognostiziert er:

- Die Mitarbeiter zeigten im Prinzip viel Einsehen, wenn man ihnen die Großwetterlage erläutern würden;
- Aufgrund der gemachten Erfahrungen mit Restrukturierungen sei (zumindest zunächst) allerdings nicht mit großer Motivation zu rechnen, diese hänge dann vor allem von dem konkreten Fortgang des Projekts ab.

<sup>189</sup> In dieser Hinsicht geben sich die (zumeist ja sehr erfahrenen) Mitarbeiter keinerlei Illusionen hin.

wird, ist aber für den Erfolg des Projekts (zumindest zu diesem Zeitpunkt<sup>190</sup>) nicht eigentlich kritisch.

Was demgegenüber mit Fortschreiten der Filialworkshops allen Teilnehmern mehr und mehr bewußt wird, ist, wie schon mehrfach angesprochen, der recht geringe Spielraum, der unter den genannten Prämissen für Veränderungen zur Verfügung steht<sup>191</sup>. Zwar wird stets, auch unter dem Einfluß der Moderatoren, versucht, Maßnahmen zur sofortigen Lösung innerhalb der Filiale zu entwickeln (sog. A-Maßnahmen), dennoch kommt man immer wieder auf solche Vorschläge zurück, die eine verbesserte Zusammenarbeit mit dem Einkauf und vor allem den Lagern zur Grundlage haben (sog. B-Maßnahmen), da diese erheblich größere und nachhaltigere Verbesserungen der Verkaufsprozesse zur Folge hätten. Demgegenüber spielen Maßnahmen, die Investitionen zur Voraussetzung haben (sog. C-Maßnahmen) eine eher nachgeordnete Rolle; auch weil die Teilnehmer (im Wissen um die figurationalen Rationalitäten im Neukauf-Konzern) diesen von vornherein keine großen Chancen auf Realisierung einräumen (übrigens zurecht).

Aber auch auf Seiten der HPO-Protagonisten ergibt sich bald ein Problem. Aufgrund von Termenschwierigkeiten in vielen Filialen (Abbau von Resturlaub nach dem Winterschlußverkauf, Ostergeschäft u. v. a. m.) beginnen die meisten Workshops nicht wie geplant ab Anfang April, sondern erst gegen Ende April, vielfach auch erst Mitte Mai. Für Dr. Hardt kommt diese Verzögerung insofern höchst ungelegen, da er bereits im März dem Holdingvorstand für den 20. April einen Bericht über das Fortschreiten des HPO-Projekts in Aussicht gestellt hat. Angesichts der genannten Verschiebungen wird dieser Termin zunächst um eine Woche verlegt. Am 27. April trägt Dr. Hardt dann vor – jedoch nur bei Dr. Ludwig. Erst am 11. Mai findet schließlich, wie oben dargestellt, die „eigentli-

---

<sup>190</sup> Zu einem späteren Zeitpunkt – in diesem Falle – natürlich auch nicht mehr, da das Projekt ja durch den neuen Vorstand nicht weitergeführt wird. „Zu diesem Zeitpunkt“ bezieht sich also auf den Fall, daß das Projekt weitergeführt worden wäre (wovon – zu diesem Zeitpunkt – alle noch ausgehen).

<sup>191</sup> Wobei „mehr und mehr“ sich auch darauf bezieht, daß diese Prämissen (und hier vor allem die Zusammenarbeit mit dem Einkauf und – mehr noch – mit den Lagern, die ja im Zuge der Strategie neu gestaltet werden) aufgrund der (schlechten) Kommunikation von HPO- und (vor allem) Strategie-Projekt erst allmählich (und vollständig erst auf den genannten Feedback-Veranstaltungen) ins Bewußtsein rücken.

che“ Präsentation vor dem Holdingvorstand statt. Damit bis zu diesem Termin auch über die Workshops berichtet werden kann, sehen sich die Filialen schon bald mit der Forderung konfrontiert, schnell Ergebnisse zu melden. Tatsächlich werden dann in den beiden Präsentationen einige erste Resultate aus den Filialworkshops präsentiert, diese sind jedoch, wie oben zu sehen war, alles andere als substantiell. Damit man bis zur Firmenleitungstagung (am 20. Juni) in dieser Hinsicht mehr vorzuweisen hat, bleibt auch in der Folge der Druck auf die Filialen Ergebnisse zu melden hoch.

„Die (in der Zentrale<sup>192</sup>; GW) schreien immer ‚macht schneller‘ und ‚schickt uns was‘, die machen einen noch ganz kirre“ schimpft eine Moderatorin.

Und rückblickend resümiert ein Personal- und Verwaltungschef: „Wir standen alle unter Zeitdruck; bereits nach einer Woche kam dann die Frage nach Thema Nummer eins. – Das sagen wirklich alle“.

Damit stellt sich die Situation für Moderatoren und Geschäftsleitung folgendermaßen dar. Zum einen besteht nur ein recht geringer Spielraum bei der Optimierung der Verkaufsprozesse, zum anderen sollen aber viele Ideen mit möglichst hohen Optimierungspotentialen gemeldet werden und dies in kürzester Zeit. Mit dieser schwierigen Aufgabe, die beinahe schon einem Dilemma gleichkommt, geht andererseits aber auch die Chance einher, sich als Filiale (und vor allem natürlich als Filialleitung) bei diesem sehr hoch angesiedelten Projekt auszeichnen zu können. So kommt es, daß von den genannten Akteuren relativ bald neben den „eigentlichen“ Workshop-Ergebnissen auch vermehrt „Scheinerfolge“<sup>193</sup> und/oder<sup>194</sup> längst umgesetzte Maßnahmen an die Zentrale gemeldet werden. Bei dieser Strategie spielt natürlich auch eine Rolle, daß zum einen die Warenhauskompetenz der Projektleiter sowie der maßgeblichen Vorstände für nicht sonderlich hoch erachtet wird und daß man überdies davon ausgeht, daß auch die HPO-Verantwortlichen zunächst einmal an den (Erfolgs-)Ergebnissen

---

<sup>192</sup> D. h. vor allem der Bereich Organisationsentwicklung von Herrn Dr. Heberle (unter Mitwirkung von Herrn Czerny) sowie Frau Gern, die für die Aufbereitung der Ergebnisse zuständig ist.

<sup>193</sup> Dies kann bedeuten a) es werden zu hohe Verbesserungspotentiale gemeldet (in Zeit, Mannjahren oder monetären Größen – prozentual oder absolut), b) die Maßnahmen lassen sich nicht umsetzen oder werden nicht umgesetzt, c) die Maßnahmen werden zunächst umgesetzt, erweisen sich dann aber als nicht praktikabel und werden wieder rückgängig gemacht, d) und e) ein Kombination von b) und c) mit a).

<sup>194</sup> Wobei der Schwerpunkt eindeutig auf „und“ liegt.

selbst interessiert sind<sup>195</sup>. Tatsächlich geht diese Strategie am Ende für die Filialen auf; bevor die kritischen Stimmen innerhalb des HPO-Teams eine Chance haben, ob dieses Vorgehens der Filialleitungen Gehör zu finden, ist der Warenhausvorstand abgelöst und das Projekt läuft aus.

Von diesen Vorgängen bleibt der Ablauf der Filialworkshops selbst relativ wenig beeinflusst. Zwar achten die Moderatoren mehr und mehr darauf, Ergebnisse im Sinne der Vorgaben des HPO-Teams von den Workshopmitarbeitern zu erhalten<sup>196</sup>, was aber dem wachsenden Interesse der Teilnehmer keinerlei Abbruch tut (und darüber hinaus ja auch das mögliche Enttäuschungspotential verkleinert). Mitte bis Ende Juni haben schließlich alle Filialen die vorgegebenen Themen erörtert, die Ergebnisse aufgearbeitet und die entsprechenden Formulare nach München geschickt.

Danach wartet man in den Filialen auf Reaktionen aus der Zentrale; diese erfolgen in größerem Umfang aber erst mit den Feedback-Veranstaltungen Ende September. Bis dahin werden in manchen Häusern to-do-Listen für Geschäftsführer, Personal- und Verwaltungschef und Ausbildungsleiter erstellt, die abgearbeitet und bei Ablehnung in jedem Einzelfall begründet werden sollen. Dies geschieht jedoch zumeist auf eigene Initiative der jeweiligen Filialen. Was die Umsetzung der Maßnahmen angeht, so sähe es, wie einer der Top-Ten Geschäftsführer gegen Ende August erklärt, ungefähr folgendermaßen aus: 10 % seien umgesetzt, 50 % seien in Arbeit (dort warte man u. a. auf Umbauten etc.) und auf 40 % habe man keinen Einfluß – „da hilft nur hoffen“. Diese Größen seien, wie der Geschäftsführer erklärt, einigermaßen repräsentativ; zumindest sei dies auch in ungefähr der Stand bei den Kollegen, mit denen er sich regelmäßig austausche. Allerdings müsse bei der Betrachtung dieser Werte

---

<sup>195</sup> Beide Einschätzungen sind im übrigen richtig – an dem Beispiel wird gleichzeitig sehr deutlich wie die Verantwortlichen in den Filialen ihr Handeln an den figurationalen Konstellationen in der Zentrale ausrichten. Weil diese Konstellationen (und die mit ihnen einhergehenden Rationalitäten), wie angesprochen, richtig eingeschätzt werden, haben die Akteure der Filialen mit ihrem Vorgehen Erfolg. Dies an der Stelle nur als kurzer Vorgriff auf das folgende Kapitel.

<sup>196</sup> Tatsächlich gibt's es in den Workshop so etwas wie eine (Formulierungs-)Hierarchie – mit dem Moderator an der Spitze. Diese erlaubt (natürlich innerhalb eines gewissen Rahmens) eine Steuerung dessen, was als Problem zu gelten hat und welche Lösungswege prinzipiell möglich sind. Die Methoden können dabei auch durchaus „sanft“ sein: „Der Herr xyz wird sagen: ... – also formulieren wir das am Besten so“ und so „hilft“ und „formuliert“ man, „faßt zusammen“ etc..

noch berücksichtigt werden, daß die angesprochenen 40 % der Maßnahmen, deren Umsetzung nicht im Ermessen der Filialen liege, ein weitaus höheres Verbesserungspotential besäßen, als die übrigen Maßnahmen, die in Eigenregie angegangen würden. In der Folge sehen sich auch die Moderatoren immer wieder den Nachfragen ihrer einstmaligen Workshopteilnehmer ausgesetzt. „Hat denn der Einkauf und die Zentrale reagiert?“, seien die in diesem Zusammenhang am häufigsten gestellten Fragen, ohne daß sich die Angesprochenen in der Lage sehen, hierauf eine befriedigende Antwort geben zu können. So bleiben den interessierten Mitarbeitern zunächst einmal nur die Artikel in der Firmenzeitung (Mitte Juni – s. o.) und die Sonderausgabe HPO (Ende August – s. u.), um weitere Informationen zu erhalten.

Bisweilen kommen dann aber „aus München“ einige Neuregelungen, wie beispielsweise ein „Protokoll Warenbewegungen“ und eine „Absortierkontrollliste“, die den Warenfluß zwischen den Lagern und den Filialen transparenter gestalten. „Allein deswegen hat sich HPO gelohnt<sup>197</sup> – die Leute hatten bisher das Gefühl, sie würden besch..... (nicht zitierfähig; GW)“ freut sich eine Moderatorin. Allerdings sei diese Maßnahme so überraschend gekommen, daß man sie den Mitarbeitern nicht explizit als ein Ergebnis der Filialworkshops hätte verkaufen können, wie überhaupt „viele Sachen, die sich verändern, oftmals nicht als HPO-Maßnahme gesehen werden“. Dennoch (oder gerade deswegen) werden in den Filialen bereits erste Überlegungen für die zweite Workshoprunde angestellt. Vor allem in den größeren Häusern sollen dann im Laufe der nächsten zwölf Monate idealerweise alle Abteilungsleiter einmal moderiert und alle Mitarbeiter teilgenommen haben; so zumindest die Vorstellung der betreffenden Filialen (zu diesem Zeitpunkt).

Unterdessen werden in der Zentrale die eingegangenen Ergebnisse aufbereitet. Dabei interessieren die dort eingebundenen Teammitglieder (s. o.) in erster Linie die A-Maßnahmen, „alles andere wird erst einmal gesammelt“ (Frau Gern). Danach werden diejenigen (A-)Maßnahmen, die auch auf andere Filialen übertragbar scheinen, in einem Heft zusammengestellt, das 20 Seiten stark ist

---

<sup>197</sup> Dazu Dr. Hardt (intern): „Aaaah – jaa. Nie gehört, keine Ahnung was das sein soll, aber egal, werd' ich dann gleich mal auf der nächsten Veranstaltung bringen: ‚Absortierkontrollliste – suuuper Sache“.



und insgesamt 175 Vorschläge umfaßt. Dieses wird dann auf den Feedback Veranstaltungen an die Geschäftsleitungen und Moderatoren verteilt. Gleichzeitig bekommen Frau Gern und Frau Kerst (Abteilungsleiterin im Controllingbereich und Mitglied im Team Nichtverkauf) von Dr. Hardt den Auftrag, das Einsparpotential der eingegangenen Vorschläge (einschließlich der B- und C-Maßnahmen) – quantitativ – zu ermitteln<sup>198</sup>. Hierbei kommt es zu größeren (sachlichen) Differenzen bei der Bewertung dieser Potentiale. Am Ende setzt sich dabei Dr. Hardt über die vorgetragenen Bedenken der beiden Abteilungsleiterinnen hinweg und damit ist der (ohnehin von Dr. Hardt im Keim erstickte) „Konflikt“ beendet. Dazu unten mehr.

Auf den bereits mehrfach angesprochenen Feedback-Veranstaltungen Ende September tragen dann wieder die jeweils gleichen Moderatorduos vor, die bereits die Train-the-Trainer Veranstaltung durchgeführt hatten. Auch der jeweilige Ort und die Zusammensetzung des Auditoriums entsprechen weitestgehend denjenigen von vor sechs Monaten; diesmal nehmen allerdings auch einige Geschäftsführer teil, die seinerzeit ja im Rahmen der Pilotworkshops informiert worden waren. Der Vortrag selbst besteht aus drei Teilen:

- 1) Rückblick auf die erste Workshoprunde
- 2) Vorgehen der zweiten Workshoprunde: Zeitachse
- 3) Organisation

Der erste Teil gibt einen kurzen Überblick über Menge und Art der gemeldeten Verbesserung<sup>199</sup>:

---

<sup>198</sup> Dieses Ergebnis wird dagegen *nicht* auf den Feedback Veranstaltungen vorgetragen oder verteilt.

<sup>199</sup> Und wurde in dieser Form auch bereits Dr. Ludwig und dem Holdingvorstand präsentiert.

**Die erste Workshoprunde umfaßte etwa 300 Workshops  
Es wurden dabei über 1000 Ideen entwickelt**

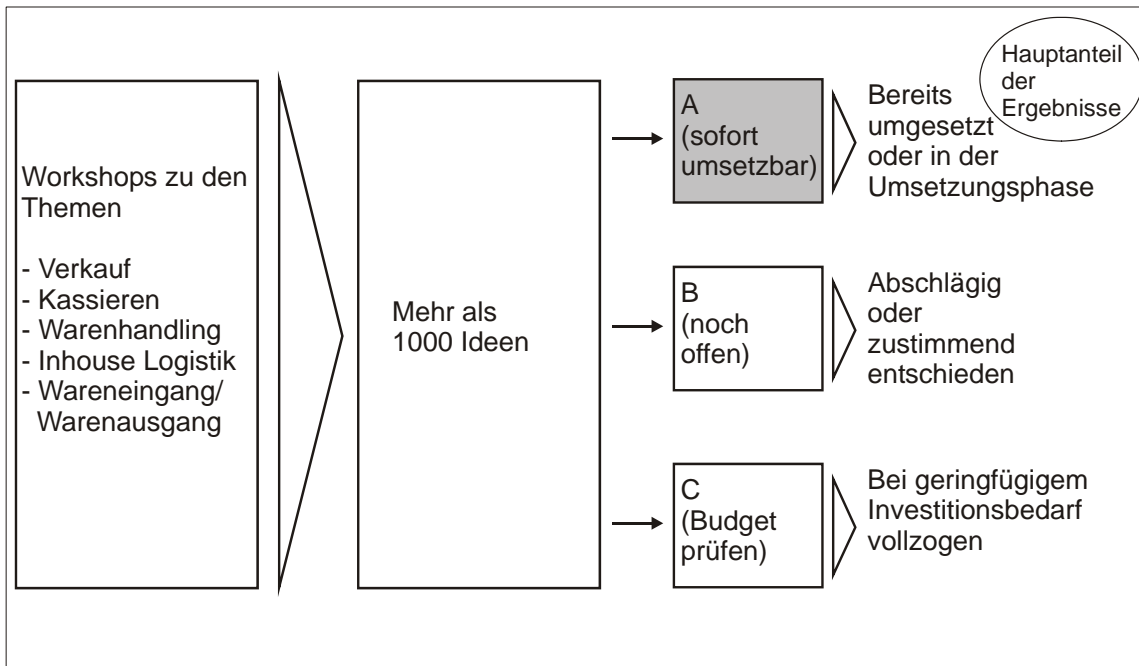


Abbildung 27: Überblick über die Ergebnisse der ersten Runde der Filialworkshops

**Ideen aus der ersten Workshoprunde**

Thema	Anzahl der Ideen
Verkauf	280
Kassieren	190
Warenhandling	180
Inhouse Logistik	260
Wareneingang	145
<b>SUMME</b>	<b>1055</b>

Diese Ideen wurden teilweise aufgenommen in das "Handbuch für die Filialen" zur Prüfung auf flächendeckende Umsetzung

Abbildung 28: Ergebnisse der ersten Workshoprunde nach Themenschwerpunkten

Ferner werden vier Punkte aufgezeigt, die in der nächsten Runde geändert werden sollen.

**Die überzeugenden Ergebnisse der ersten Runden dürfen nicht dazu verleiten, die Vorgehensweise unverändert zu belassen**

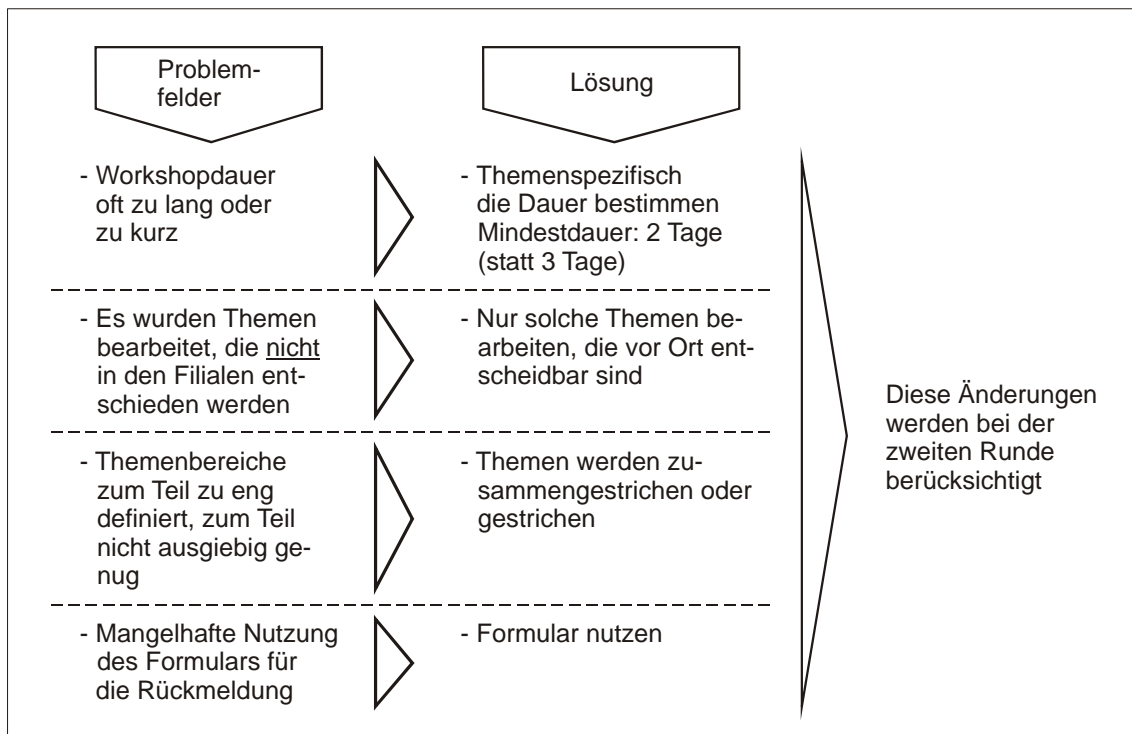


Abbildung 29: Geplante Änderungen der zweiten Workshoprunde<sup>200</sup>

Teil zwei des Vortrages besteht aus einer Folie, in deren Mittelpunkt eine gezeichnete Zeitachse steht und aus der hervorgeht, daß von den vorgesehenen sieben Workshops drei vor dem Weihnachtsgeschäft und vier nach dem Winterschlußverkauf stattfinden sollen. Für April 1994 ist dann die nächste Feedback-Veranstaltung vorgesehen und hieran anschließend die „Verselbständigung“ der Workshops in den Filialen.

Themen dieser zweiten Workshoprunde sind – und damit beginnt der dritte Teil des Vortrages:

- Inhouse-Logistik (Pflichtthema)
- Warenhandling + Verkauf (gemeinsames Pflichtthema)
- Kasse (Kürthema freiwillig)
- Service und Dienstleistung [bestehend] (Pflichtthema)
- Verkaufstraining (Pflichtthema)
- Inventur (Pflichtthema)
- Prüfung der Umsetzbarkeit der Ergebnisse<sup>201</sup> in den Filialen (Pflichtthema)

<sup>200</sup> Allein die Folienüberschrift ist ein kleines rhetorisches und propagandistisches „Meisterwerk“; gerade vor dem Hintergrund der im Anschluß auf der Folie aufgezählten Probleme und der vom HPO-Team hierfür vorgesehenen Lösungen.

<sup>201</sup> Gemeint ist die vom HPO-Team zusammengestellte Broschüre mit den Ergebnisse der Filialworkshops.

Hierzu folgen noch einige einführende Informationen zu den Themen „Service und Dienstleistung“ sowie „Verkaufstraining“. Abschließend wird noch die bereits angesprochene Broschüre („Handbuch [!] für die Warenhausfilialen“) mit den zusammengetragenen Maßnahmen vorgestellt (dessen Durcharbeitung ja Pflichtthema eines Workshops ist). In diesem werden die „Maßnahmenvorschläge zur kurzfristigen Umsetzung“ nach den fünf untersuchten Leistungsprozessen sortiert aufgezählt und kommentiert. Für den Leistungsprozeß Warenhandling sieht dies folgendermaßen aus.

Nr.	Maßnahme (Nutzen)	Bemerkung
93	Auszeichnung pfleglich anbringen (nicht auf Strichkode oder Produktinformation)	Qualität der Arbeit im Lager
94	Auszeichnung korrekt und vollständig anbringen (keine Nacharbeiten im Verkauf)	Qualität der Arbeit im Lager
95	Etikettendrucker an jederzeit zugänglichem Platz aufstellen (schneller)	evtl. zusätzliche Etikettendrucker anschaffen
96	Auszeichnung grundsätzlich nicht im Verkauf, sondern im Lager (schneller)	Ausnahmen kommen vor, z. B. eilige Ware
97	Auszeichnung durch Lieferanten forcieren (weniger Aufwand im Verkauf)	muß seitens ZE erfolgen, in vielen Filialen bereits erfolgreich
98	warengerechte Etiketten verwenden (z. B. leicht haftend für Hartwaren, weniger Beschädigungen)	je nach geleistetem Etikettenschlüssel
99	Hängeware nicht umbügeln (weniger Aufwand)	je nach Aufmachungsrichtlinien oft nicht möglich
100	Auf- und Umbügeln im Lager (weniger Aufwand im Lager)	Verlagerung der Tätigkeit, jedoch effizienter im Lager zu leistende Tätigkeiten, z. Zt. Noch nicht entschieden
101	Positionenzahl der 18-535 begrenzen (Verteilung der Umzeichnungsarbeiten auf mehrere Tage)	wird angestrebt, verbesserungsfähig, Absprache mit Verbundeinkauf
102	18-535: kein Ausdruck von Nullbeständen (weniger Suchaufwand, weniger Papierverbrauch)	technische Umstellung des Programms erforderlich, z. Zt. Noch nicht entschieden

Abbildung 30: Aufgearbeitete Ergebnisse des Prozeßschritts Warenhandling (Auszug)

In der anschließenden Diskussion werden dann zumeist die aus Verkaufssicht demotivierenden Strukturen<sup>202</sup> angesprochen (vor allem – natürlich – die Zusammenarbeit mit dem Zentraleinkauf und den Lagern), die auch dafür ursächlich gewesen sein, daß viele der Überlegungen während der Workshops ins Leere gelaufen wären. So habe man im Grunde vielfach nur an Symptomen

<sup>202</sup> Ein Punkt den auch ein gastgebender (Top-Ten) Geschäftsführer, bei dem anschließenden Treffen (s. o.), noch einmal besonders herausstellt. Bittere Klagen werden von ihm vorgetragen über die Zusammenarbeit mit dem Einkauf und der Logistik, die seine Mitarbeiter völlig demotivieren würde, insbesondere wenn sie sich einmal bei den Geschäften in der Umgebung umsähen.

arbeiten können. Daraufhin betonen die Moderatoren stets, daß selbstverständlich auch die B-Maßnahmen aufgearbeitet würden, von denen im übrigen viele in das Logistik-Projekt mit aufgenommen worden wären. Hieran anschließend nehmen die Veranstaltungen – grob gesprochen – in der Regel zwei weitere Verläufe. In dem einen Fall stehen vor allem die von dem HPO-Team zusammengestellten Maßnahmen (die ja in Auszügen in der Präsentation dargestellt werden) im Mittelpunkt der weiteren Diskussion – dazu gleich mehr. In vielen Fällen kommt es aber auch aufgrund der vorgetragenen Klagen zu einer ausführlicheren Darstellungen des Logistikprojekts und seiner Auswirkungen auf die Neugestaltung der Verkaufsprozesse. Wie oben dargestellt geschah dies zwar schon bei der Train-the-Trainer Veranstaltung, allerdings mit dem Unterschied, daß aufgrund der in den Filialworkshops gemachten Erfahrungen diese Ausführungen jetzt in ihrer Bedeutung für das Auditorium deutlich geworden sind und somit die Aufmerksamkeit für das Thema eine völlig andere ist. Was von den Feedback-Moderatoren lediglich als back-up vorgesehen ist, wird so auf einigen Veranstaltung zum alles dominierenden Thema. Angesichts der Verheißungen, die die neue Logistik mit sich bringt<sup>203</sup>, bleibt bei den Zuhörern zwar eine gewisse Skepsis („zu schön, um wahr zu sein“), dennoch ist die Stimmung am Ende unvergleichlich besser, als bei denjenigen Veranstaltungen, bei denen die kritischen Betrachtung der vorgestellten Maßnahmen im Mittelpunkt stehen<sup>204</sup>. Dort wird zum einen kritisiert, daß bei einer Vielzahl der vorgeschlagenen Maßnahmen Voraussetzungen (oftmals baulicher Art) verlangt würden, die jenseits jeder Realisationsmöglichkeit stünden, gerade bei den kleineren Filialen. Darüber hinaus handele es sich bei einem beträchtlichen Teil der Vorschläge um Maßnahmen die teilweise seit Jahren umgesetzt seien (s. o.) und auf den kleinen Rest wäre man meist auch selbst gekommen. So kommen-

---

<sup>203</sup> Wobei ein Ergebnis des Logistik Projekts auch eine „verbesserte Zusammenarbeit und Koordination von Verkauf und Zentraleinkauf“ sein soll – was somit eine weitere Verbesserung der Verkaufsbedingungen darstellen würde (wie auch von den Moderatoren herausgestellt wird). Daß in Folge der Strategie und der damit einhergehenden Vereinheitlichung und Standardisierung (wie gesehen zwei häufig verwendete Begriffe) der Sortimente und Flächen der Einkauf wesentlich an Macht gegenüber dem Verkauf gewinnt (und dies möglicherweise die Ursache für die verbesserte Zusammenarbeit ist – eben weil der Verkauf sich kaum noch äußern kann) wird demgegenüber (natürlich) nicht erwähnt.

<sup>204</sup> Zumal dort dann auch wenig bis gar nicht auf das aus Sicht der Filialen zentrale Problem der Workshops eingegangen wird: die schlechte Zusammenarbeit mit dem Einkauf und den Lagern.

tiert ein Personal- und Verwaltungschef, in Übereinstimmung mit der Mehrheit seiner Kollegen, wie er betont:

„Die Veranstaltung war für die Katz‘ – da kam nur ‚1000 Beiträge‘ aber nichts was realisiert wurde“.

Und auch der Wert des Handbuchs sei äußerst gering.

„Für das Meiste ist die Filiale zu klein, da wären bauliche Veränderungen nötig ... und vieles was da groß vorgeschlagen wurde, so ca. 60 %, das wird schon seit 10 Jahren praktiziert, das war wirklich ein Witz ... als das der Herr Donhauser<sup>205</sup> da vortrug, also da konnte ich nur lächeln“

– und sich damit für die höfliche Variante der Kommentierung entscheiden.

Aber auch bei den Teilnehmern der Veranstaltungen, deren Schwerpunkt mehr auf der neuen Logistik (und ihren Chancen) lag, macht sich nach eingehender Betrachtung des Maßnahmenkatalogs bald Ernüchterung breit. Darüber hinaus stellt sich sehr schnell heraus, daß der Zeitplan, so wie er von dem HPO-Team konzipiert wurde, völlig unhaltbar<sup>206</sup> ist. Schließlich stößt man dann auch bald an die Grenze des Machbaren was die Umsetzung der Ideen aus den Filialworkshops anbelangt. Allerdings bleibt für große Enttäuschungen wenig Zeit. Das Weihnachtsgeschäft beginnt, der Vorstand wird ausgewechselt, Neukauf und Behringer gehen zusammen, was diverse Integrationsaufgaben (und Ängste) mit sich bringt, und nachdem der neue Vorstand keinerlei Interesse an der Fortführung des Projekts zeigt, ist HPO bald nur noch eine Episode in der Erinnerung der Filialmitarbeiter.

---

<sup>205</sup> Von Herrn Donhauser wird im übrigen unten noch die Rede sein. Zu diesem Zeitpunkt ist er noch Zentraleinkäufer für Bücher, nach dem Vorstandswechsel wird er (zur großen Überraschung aller – dann noch anwesenden – Beteiligten) Bereichsleiter der „Personalentwicklung obere Führungsebene“.

<sup>206</sup> So „beginnt“ diesem Zeitplan zufolge das Weihnachtsgeschäft Ende November (!) (statt Mitte Oktober). Bis zu dieser zweiten Oktoberwoche schafft es fast keine Filiale überhaupt die Ergebnisse, die auf der Feedback-Veranstaltung vorgetragen wurden, an ihre Mitarbeiter weiterzugeben (nur auf dem Wege der „Mund-zu-Mund-Propaganda“ – mit dem unvermeidlichen „Stille-Post-Effekt“) – geschweige denn drei Workshops zu organisieren, vorzubereiten und durchzuführen. Kaum nötig zu sagen, welche Kommentare dieser Zeitplan nach sich zieht.

#### **4. 3. 2 Das Unterprojekt „Optimierung der Nichtverkaufsbereiche“**

In dem nachfolgenden Fall stellen sich die Aussichten auf einen Erfolg für das HPO-Team zunächst als sehr günstig dar. Das liegt zum einen an den zum Einsatz kommenden Verfahren (Gemeinkostenwertanalyse und Benchmarking), die in ihrer starken Strukturiertheit gut nachvollziehbar und – auch wegen der Art der erzielten Ergebnisse – allgemein anerkannt sind („abbauen und sparen, das verstehen die, das kommt immer an“ [Dr. Hardt]). Zum anderen stellt aber auch der untersuchte Bereich als solcher ein vielversprechendes Feld für ein Rationalisierungsprojekt dar, da es sich bei diesem um ein Gebiet handelt, das über lange Zeit außerhalb des Blickfeldes des Managements und damit auch von Rationalisierungsüberlegungen stand. Darüber hinaus hat dieser Bereich im Grunde keine rechte Lobby – weder beim Management, da der Nichtverkaufsbereich den Personal- und Verwaltungschefs unterstellt ist, deren Belange nicht annähernd das Gehör finden, wie die der Geschäftsführer, noch bei den betrieblichen Interessenvertretern, die sich vor allem um die Anliegen des Verkaufs kümmern<sup>207</sup>. So ist es nicht verwunderlich, daß angesichts des dargestellten Ertragsproblems Mitte 1991 der Nichtverkaufsbereich einer näheren Betrachtung – in Form einer Gemeinkostenwertanalyse – unterzogen wird. Der Name dieses Projekts lautet „Optimierung Nichtverkauf“ (OPN). Wie oben bereits angeschnitten, umfaßt diese Gemeinkostenwertanalyse auch die Lager sowie die Verbundverwaltung und den Verbundeinkauf. Aus Gründen auf die gleich noch kurz eingegangen wird, liegt der Schwerpunkt des Projekts jedoch recht bald auf den Nichtverkaufsbereichen der Filialen. Nach der Ermittlung der Rationalisierungspotentiale kommt es dort in der Folgezeit allerdings zunächst nicht zu wesentlichen Umsetzungen. Der Grund hierfür ist, daß die maßgeblichen Projektverantwortlichen<sup>208</sup> bereits nach relativ kurzer Zeit versetzt und/oder (zumeist und) befördert werden und danach für eine weitere Mitarbeit nicht mehr zur Verfügung stehen; oftmals (wie im Falle des Projektleiters) auch

---

<sup>207</sup> Eine (und de facto die einzige) Ausnahme ist der Kantinenbereich, in dem eine Vielzahl von Betriebsräten beschäftigt ist; ein Umstand, der in diesem Projekt noch eine Rolle spielen wird.

<sup>208</sup> Damit sind hier nicht die sog. „Ausschußvorsitzenden“ der GWA gemeint, die mit einer Ausnahme allesamt Warenhausvorstände sind und im Grunde so etwas wie die „Schirmherrschaft“ übernehmen (s. u.), sondern vielmehr diejenigen Projektmitarbeiter, die faktisch vollzeitig für das Projekt arbeiten.

nicht für Hilfestellungen oder nähere Informationen. Darüber hinaus werden aber auch während des Projekts einige Fehler gemacht, die nicht nur bei den Betroffenen für großen Unmut sorgen, sondern auch dafür, daß viele Maßnahmen wieder zurückgenommen werden (was natürlich auch ein Grund dafür ist, daß die vormaligen Projektverantwortlichen es vorziehen, sich nicht weiter mit dem Projekt auseinanderzusetzen).

Vor diesem Hintergrund betrachtet stellt das OPN-Projekt aus Sicht von Dr. Hardt einen idealen „Übernahmekandidaten“ dar<sup>209</sup>, und schon bald „kümmert“ sich ein HPO-Team (später noch unterstützt von einem Juniorenteam) um den „Nachlaß“ des OPN-Projekts. Dabei realisieren einige – mitwirkende – Mitarbeiter des Controlling-Ressorts (möglicherweise auch Amman selbst<sup>210</sup>) zunächst einmal gar nicht, daß Dr. Hardt plant, das OPN-Projekt (und damit zumindest einen Teil der Ergebnisse) im Rahmen von HPO zu vereinnahmen. Tatsächlich werden aber in dem OPN-Projekt die wesentlichen Grundlagen gelegt, die dann von dem Team Nichtverkauf nur noch einmal überarbeitet werden; unter anderem im Wege eines Benchmarking. Darüber hinaus werden auch Konsequenzen aus dem wenig erfolgreichen Vorgehen des OPN-Teams gezogen, die Übertragung der in den Musterfilialen ermittelten Einsparungen auf die anderen Filialen zu leisten. Allerdings kommt es auch in diesem Punkt am Ende des HPO-Projekts wieder zu einem Desaster. Zunächst soll jedoch das OPN-Projekt etwas näher betrachtet werden.

Wie oben bereits erwähnt, beginnt das Projekt OPN im September 1991. In Zusammenarbeit mit einer Beratungsgesellschaft und unter der Projektleitung des Vorstandes Amman sollen die folgenden Bereiche untersucht werden:

- a) Verbundverwaltung und -einkauf (Hahn \*\*/\*, Nuhr \*\*, Wagner \*)
- b) Lager/Logistik/WWS (Heimhuber \*, Kroneder)
- c) Nichtverkauf Filialen (Amman \*, Wagner \*)

Die jeweiligen Ausschußmitglieder sind in Klammern gesetzt (\*\* Holdingvorstand; \* Warenhausvorstand).

---

<sup>209</sup> Hinzu kommen noch einige weitere Aspekte, die dieses Projekt für Dr. Hardt attraktiv machen – dazu unten mehr.

<sup>210</sup> Bis Dr. Hardt eines Tages im Verteiler über Herrn Amman erscheint ... (auch dies ein Aspekt, dessen Bedeutung nur vor dem Hintergrund der figurationalen Besonderheiten hierarchisch angelegter Wirtschaftsorganisationen [im allgemeinen] und des Neukauf-Konzerns [im besonderen] verständlich wird).



Aufgabe des genannten Personenkreises ist die „Abstimmung der (von der Arbeitsgruppe [s. u.] erbrachten; GW) Einzelergebnisse“; im Falle von Herrn Amman zusätzlich die „Endabstimmung der Ergebnisse“ und natürlich die „Steuerung des Projekts“. Als „Zeitbedarf/Frequenz“ wird „ca. 2-3 Stunden pro Woche“ bzw. „ca. alle 4-6 Wochen, Einzelgespräche nach Bedarf“ (zusätzlich für Amman) veranschlagt. Die wesentliche Arbeit leistet in dem Projekt die sog. „Arbeitsgruppe“ (13 Neukauf-Führungskräfte) im Zusammenwirken mit den sog. „Leiter(n) der Struktureinheiten“ (im Falle der Filialen zumeist die Personal- und Verwaltungschefs) und natürlich den Beratern. Viele Mitglieder dieser Arbeitsgruppe nehmen bald darauf auch an dem Strategie- und dem HPO-Projekt (manche an beiden) teil. Unter diesen befinden sich jedoch keine Projektmitarbeiter, deren Schwerpunkt der Nichtverkaufsbereich in den Filialen war; umgekehrt sind die übrigen OPN-Mitglieder nicht an dem HPO-(Unter)Projekt Nichtverkauf beteiligt.

Das Vorgehen des OPN-Teams stellt sich folgendermaßen dar: Anhand von drei Lagern und vier Filialen (von jeder Größenkategorie eine) des Verbundes Südost, sowie der Verbundverwaltung und des Verbundeinkaufs Südost werden Rationalisierungspotentiale ermittelt, die im Anschluß auf die übrigen Lager, Filialen und Verbünde übertragen werden sollen.

Bei der Ermittlung der genannten Potentiale, sollen die folgenden Gesichtspunkte im Vordergrund stehen:

Ergebnisverbesserung durch effizientere, entbürokratisierte Organisation

- Streichung überflüssiger Leistungen
- Abbau von Doppelarbeit
- Abbau/Vereinfachung von Vorschriften/Richtlinien
- Reduzierung der Sachkosten
- Effizienteres Gestalten der Abläufe.

Die Hauptmerkmale und die Vorgehensweise des Optimierungsprogramms Nichtverkauf lesen sich wie folgt:

Strukturierter Ablauf und offene Handhabung

- Analyse Kosten/Nutzen von Leistungen und Vorschriften, nicht Personen
- Systematische Ausschöpfung des im Warenhaus vorhandenen Ideenpotentials
- Bewertung der Ideen/Abstimmung mit betroffenen Bereichen
- Ideen kommen von unten (bottom-up anstelle von top-down)

- Gleichbehandlung aller Abteilungen, aber Akzeptanz unterschiedlicher Ergebnisse
- Personelle Anpassung über Fluktuation
- Einbeziehung des Personalrates.

Natürlich ist es ziemlich wahrscheinlich, daß diese Aufzählungen nicht im Detail Thema längerer Diskussionen mit den Projektverantwortlichen bei Neukauf waren. Vielmehr ist, gerade vor dem Hintergrund, daß diese Beratungsgesellschaft häufiger GWA-Projekte durchführt, davon auszugehen, daß die gemachten Aussagen relativ routinemäßig, wenn nicht gar als standardisierter Textblock verwendet werden – sicherlich auch mit Blick auf die Außenwirkung<sup>211</sup>. Inwieweit das Vorgehen der Arbeitsgruppen in den Pilotfilialen (denn um die Warenhausfilialen geht es hier und im folgenden vor allem) tatsächlich den Vorgaben in der zweiten Aufzählung folgt ist unbekannt – bei der Übertragung auf die anderen Filialen verspüren diese jedoch von einer „offene(n) Handhabung“ wenig (s. u.).

Ende Januar 1992 liegen die Ergebnisse der Pilotuntersuchungen vor. Zu diesem Zeitpunkt zeichnet sich bereits ab, daß die Lager (aus Gründen, auf die gleich kurz eingegangen wird) voraussichtlich nicht im Rahmen dieses Projekts weiterverfolgt werden. Entsprechend liest sich das Gesamtergebnis wie folgt:

Eine Hochrechnung der OPN-Ergebnisse führt selbst ohne den Lagerbereich zu einem Potential von rund 38 Mio. DM jährlich.

Diese setzen sich folgendermaßen zusammen:

1. Filialen 28 Mio. DM (davon Personalkosten 24 Mio. DM; Sachkosten 4 Mio. DM; entspricht einer prozentualen Ersparnis von 18 %, resp. 7 %)
2. Verbund 2 Mio. DM
3. WWS 4 Mio. DM
4. Werbung 4 Mio. DM<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> So findet sich beispielsweise in der ersten Aufzählung keinerlei Hinweis darauf, daß eine „Ergebnisverbesserung“ auch durch Personaleinsparung erreicht werden könnte (ganz im Gegensatz zu der Präsentation, bei der die Resultate der Pilotuntersuchungen vorgestellt und hochgerechnet werden – s. u.). Statt dessen wird die „Entbürokratisierung“ in den Mittelpunkt gestellt. Auch dies ist natürlich das Resultat figurationaler Logiken – daher die Anmerkung (und die Darstellung) an dieser Stelle.

<sup>212</sup> Auch dieses Potential wird von Dr. Hardt bald darauf in dem (Unter-)Projekt „Werbeerfolgskontrolle“ zumindest partiell vereinnahmt. Dazu folgt im nächsten Kapitel noch eine kurze Darstellung.

Wie dieser Übersicht unschwer zu entnehmen ist, finden sich bei den Personalkosten im Nichtverkaufsbereich der Filialen die mit Abstand größten Rationalisierungspotentiale (was niemanden wirklich überrascht). Die wichtigsten Maßnahmen zu deren Realisierung sind<sup>213</sup>:

- Verlegen der Telephonzentrale (+)\*
- Auflösung der Pförtnertätigkeit in mittleren und kleinen Filialen (+)\*
- Reduzierung der Umbaumaßnahmen bei Aktionen
- Verringerung des Dekoaufwandes pro Aktion
- Bildung weiterer Trainingsverbände \*\*
- Reduzierung der Zentralkassenleistung mit integrierter Hauptkassenfunktion (+)\*
- Einhaltung genehmigter Direktanlieferungen
- Lokal abgestimmte und verbesserte Kantinenkonzepte
- Verzicht auf einige ausgewählte regionale oder filialspezifische Besonderheiten.

(+) = hohes Potential; \* = Investitionen erforderlich, Höhe: 4,4 Mio. DM, Ø Rückflußzeit: 1,2 Jahre; \*\* = wird im Zusammenhang mit dem Projekt PE-Controlling noch eine Rolle spielen; alle Markierungen GW

Demgegenüber bieten die Sachkosten als Ganzes und somit natürlich auch im einzelnen wenig Ansatzpunkte zu „Quantensprüngen“. Auf nur einer Seite werden zehn Punkte aufgeführt, die bundesweit zu Einsparungen in Höhe von ca. vier Mio. DM führen (s. o.); der mit Abstand größte Einzelposten darunter ist die „Reduzierung des Dekoaufwandes und der Werbemittel“ (mit einem Potential von 1,8 Mio. DM).

Für die Realisierung der hochgerechneten Einsparpotentiale wird folgender Zeitraum veranschlagt:

Bis Ende 1992 sollen Maßnahmen im Ausmaß von ca. 70 % des Potentials realisiert sein (bis Ende 1993: 95 %; bis Ende 1994: 100 %; GW).

Diese etwas kryptische Formulierung ist vor dem Hintergrund zu verstehen, daß die „volle Ergebniswirksamkeit erst im Jahr nach der Realisierung“ avisiert wird.

---

<sup>213</sup> Die Aufzählung ist natürlich nur überblicksartig und soll zum einen die (im Management weithin geteilte) Problemsicht verdeutlichen. Darüber hinaus wird im weiteren Verlauf der Darstellung deutlich werden, daß die HPO-Teams Nichtverkauf die hier dargestellten Maßnahmen mit nur wenigen Modifikationen übernehmen. Dies gilt insbesondere für diejenigen Punkte die ein hohes Rationalisierungspotential versprechen (weswegen sie an dieser Stelle entsprechend gekennzeichnet werden).

Das weitere Vorgehen stellt sich in der Präsentation relativ einfach dar, zumindest was den Nichtverkaufsbereich der Filialen angeht. Es wird ein „repräsentativer Maßnahmenkatalog; Vorgabesystem“ entwickelt, im Anschluß werden „die Ergebnisse der Pilotanalyse .. von Realisierungsbeauftragten in allen Filialen unter Einbeziehung lokaler Besonderheiten umgesetzt“ und schließlich durch ein „zentrales und lokales Controllingsystem“ überwacht. Zu dem Zeitpunkt wo letzteres – vor allem in Person von Frau Kerst – installiert wird, verlassen die zentralen Akteure das OPN-Projekt.

Im Falle von Verbundverwaltung und -einkauf ergeben sich in der Folgezeit wenig Komplikationen, für die es angesichts der relativ geringen ermittelten Einsparpotentiale in Höhe von bundesweit etwa 15 Mannjahren auch keinen großen Anlaß gibt. Im Falle der Lager sieht dies anders aus. Hier läuft parallel zu dem OPN-Projekt das (wesentlich größere) Projekt „Neue Logistik“, so daß es tatsächlich nicht abwegig erscheint zunächst einmal die sehr tiefgreifenden Restrukturierungen in diesem Bereich anzugehen und die ermittelten Einsparpotentiale nicht vor, sondern im Zuge der Reorganisation umzusetzen. An dieser Stelle mag man einwenden, daß die genannten Umstände eigentlich schon bei Projektbeginn bekannt gewesen sein. Allerdings tritt Herr Heimhuber (der ja auch, wie dargestellt, der zuständige Ausschußvorsitzende für die Untersuchung der Lager ist) erst unmittelbar vor Beginn des OPN-Projekts in das Unternehmen ein und hat zu diesem Zeitpunkt kaum (noch) Einfluß auf die Konzeption des Projekts. Dies ist mittlerweile anders; zudem erweist sich, daß „aufgrund standortspezifischer Unterschiede“ keine einfache Übertragung der Ergebnisse aus der Pilotuntersuchung möglich ist, „so daß bundesweite Untersuchungen gemacht werden müssen“ (wie es in der Ergebnispräsentation heißt). Damit ist für alle Verantwortlichen des Logistik-Projekts (natürlich einschließlich Herrn Heimhuber) der Fall erledigt d. h. ab dem Zeitpunkt wird dieser Teil von OPN als alleinige Angelegenheit des Ressorts Logistik betrachtet. Zwar sieht auch Frau Kerst ein, daß es durchaus „Sinn (macht) die Maßnahmen erst nach NL 2 umzusetzen und dann den Abbau in einem Aufwasch zu machen“<sup>214</sup>, die

---

<sup>214</sup> Abgesehen davon ist es natürlich (politisch) nicht unklug, wenn irgend möglich vor umfangreichen Reorganisationen, zu deren Durchführung ein positives Klima von Vorteil ist, auf größere Rationalisierungen zu verzichten. Gut möglich, daß auch dieser Aspekt eine Rolle gespielt hat.

Notwendigkeit aber, die Umsetzung der Ergebnisse, gleich zu welchem Zeitpunkt, ihrer Nachprüfung vollständig zu entziehen, erscheint ihr demgegenüber nicht zwingend. Darüber hinaus seien in der Folge die realisierten OPN-Einsparungen

„rein erfolgsmäßig nicht mehr dem OPN-Projekt zugeschlagen .. sondern in jedem Chart NL 2 zugeschlagen (worden)<sup>215</sup> .. – da schieden sich dann auch die Geister und ist Kleinkram, weg ist weg<sup>216</sup>, aber es war halt immer auch so ein kleiner Streitpunkt“.

Bald darauf „weigerten die sich dann überhaupt noch Zahlen rauszurücken, auch gegenüber Keller<sup>217</sup> – die haben da wirklich total geblockt und die Zahlen, die wir überhaupt noch bekamen, waren meistens falsch. Das war eine Heidenarbeit und dann haben wir's halt irgendwann auch gelassen. Also letztendlich: die Maßnahmen, die da angeschnitten worden sind, sind auch größtenteils realisiert worden, aber halt eben im Rahmen eines anderen Projekts“.

Somit bleibt für Frau Kerst im Rahmen des OPN-Projekts nur die Aufgabe bei den Filialen die Umsetzung der veranlaßten (Abbau-)Maßnahmen nachzuvollziehen und falls nötig anzumahnen. Das sich dies oftmals schwierig gestaltet liegt auch an dem Vorgehen der Untersuchungsteams, die, wie aufgezeigt, die Ergebnisse der Pilotanalyse auf die übrigen Filialen zu übertragen hatten. Dies geschieht nicht immer zur vollen Zufriedenheit aller Beteiligten, d. h. nach Ansicht von Filialen und Controlling gelingt der Balanceakt zwischen einem einheitlichen Vorgehen auf der einen Seite und der – auch in der Präsentation geforderten – Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten auf der anderen Seite nur in den seltensten Fällen. Hinsichtlich des Vorgehens merkt Frau Kerst an:

„Also die Untersuchungsmethoden waren teilweise schon fast kriminell; die Teams (zumeist zwei Mitglieder; GW) sind dann in die Filialen gefahren und meinten so: ‚Unterschreiben Sie das mal, reine Formsache, wird sowieso anders‘<sup>218</sup>. Die wußten auch ge-

---

<sup>215</sup> Auch wenn in der OPN-Präsentation aus den genannten Gründen keine Hochrechnung des Einsparpotentials erfolgt, so wird dort doch ein Ergebnis von bis zu 40 Mio. DM für möglich gehalten. Verständlich, daß Herr Heimhuber ein solches Zwischenresultat gerne für das Logistik-Projekt reklamiert und somit auch kurzfristig schon etwas vorzuweisen hat, insbesondere da sich die nächsten Erfolge der Reorganisationen erst in einigen Jahren zeigen werden, zu einem Zeitpunkt zu dem er aller Voraussicht nach bereits pensioniert sein wird.

<sup>216</sup> Auch dies eine figurational relative (Problem-)Sichtweise bei der Entlassung von Mitarbeitern. Dazu später mehr.

<sup>217</sup> Die Unterstellungsverhältnisse der in diesem Fall vorkommenden Akteure sieht folgendermaßen aus: Amman (Vorstand Controlling) -> Keller (Direktor Controlling) -> Kress (Bereichsleiter Controlling Tochtergesellschaften; erst ab Projekt Nichtverkauf beteiligt) -> Frau Kerst (Abteilungsleiterin Bereich Controlling Tochtergesellschaften)

<sup>218</sup> Wenn es nicht so zynisch klingen würde könnte man sagen: Im Prinzip eine Aussage, auf die die Betroffenen normalerweise durchaus vertrauen konnten.

nau, daß sie nichts mit den Resultaten zu tun hatten; die waren höchstens zwischen einem halben bis einem Jahr dabei, von daher hat da auch die ‚Karriereoptimierung‘ eine große Rolle gespielt. Schließlich ist auch der Projektleiter (d. h. der Verantwortliche für die „Umsetzung“; GW) nach der Hälfte der Zeit versetzt (d. h. befördert; GW) worden und war danach nicht mehr auf das Projekt anzusprechen“ (s. u).

In die gleiche Richtung tendieren die Schilderungen der betroffenen Filialen:

„Die riefen am Vortag an, waren am nächsten Tag da und dann haben die uns die Leute zusammengestrichen, so schnell konnten wir gar nicht gucken“. Dabei sei „Vieles völlig an jeder Realität vorbei“ gegangen.

Problematischer aber noch als das Auftreten an sich sind in den Augen von Frau Kerst die auf diese Weise sehr unterschiedlichen Ergebnisse der einzelnen Teams:

„Wenn die Methoden einheitlicher gewesen wären, wäre die Untersuchung einheitlicher gewesen – je nach PVC hat dieses (eben dargestellte; GW) Vorgehen entweder viel oder gar nichts gebracht“, d. h. im letzten Fall hätte der Personal- und Verwaltungschef „auf stur geschaltet“. Auf diese Art und Weise „sind einfach zuviel Kompromisse gemacht worden, zu viele Zugeständnisse und da sind dann Filialen, die ehrlich gewesen sind über den Tisch gezogen worden – das brachte ein negatives Image. Das hat sich ja rumgesprochen: ‚was – Du hast soundsoviel abgegeben? – ich bitte Dich, ich? – ha, kaum“. Schließlich seien auch „viele Listen .. nur mit Bleistift ausgefüllt worden. ... Und dazu kam dann noch der Wechsel der Projektmitglieder“.

Die Folgen hiervon sind zum einen ein weitverbreiteter Ärger der Filialen auf die Zentrale, sowie zum anderen eine permanente Modifikation<sup>219</sup> der getroffenen Entscheidungen durch das Management – einschließlich des Vorstandes. Entsprechend schleppend verläuft die Umsetzung und entsprechend

---

<sup>219</sup> „Modifikation“ bedeutet in diesem Zusammenhang zumeist, daß eine Reihe von Tätigkeiten (oder: „Leistungen“) wieder eingeführt werden, gelegentlich auch noch umfangreicher als zuvor (s. auch die folgende FN). So wird beispielsweise die Führung von Dienstaufsichtsblättern im Rahmen von OPN abgeschafft „und dann stand kurz darauf ‚Inventurdifferenzen verhüten‘ politisch im Vordergrund und schon waren die Dienstaufsichtsblätter wieder da, nur noch komplizierter ... Ich persönlich halte gar nichts davon ein Blatt auszufüllen, um eine Inventurdifferenz zu verhüten, weil – ich weiß wie die Blätter ausgefüllt werden; so nach dem Motto: ‚schaun Sie aufs Datum, achten Sie darauf, daß kein Sonntag ist‘. Also: sie helfen damit niemandem, aber es ist halt doch zeitintensiv“ (Frau Kerst). Eine Einschätzung, die auch ein Personal- und Verwaltungschef teilt: „Die Dienstaufsichtsblätter sind die größten Lügenblätter, die es gibt – ich habe mal ein paar Stichproben gemacht, die sind alle auf den Bauch gefallen“. Auch anhand dieses kleinen Beispiels wird somit deutlich, wie sich mit wandelnden figurationalen Konstellationen auch die maßgebenden (Problem-)Sichtweisen ändern – und damit, im kleinen, auch die figurationale Rationalität. So berichtet eine Moderatorin der Filialworkshops, wie sie wahrheitsgemäß in das besagte Formular eingetragen hätte, daß ihr für die verlangten Tätigkeiten die Zeit gefehlt hätte, weswegen diese auch nicht hätten von ihr durchgeführt werden können. Daraufhin bekommt sie das Formular so lange zurück, bis sie dort etwas „Sinnvolles“ einträgt (und muß sich überdies gegen den Vorwurf wehren, ein renitenter Sturkopf zu sein). Genauso weiß auch Frau Kerst, daß Widerstand von ihrer Seite gegen solche Änderungen, die „grundsätzlich nicht an die große Glocke gehängt“ werden, völlig zwecklos ist: „Schreien bringt eh nichts“.

schnell setzt sich in den Filialen die Ansicht durch: „OPN hat ja nichts gebracht“<sup>220</sup>.

Ein letzter wichtiger Grund für die zögerliche Umsetzung der Einsparpotentiale liegt in der Gestaltung des „Controllingsystems“ für das Projekt OPN. Wie bereits angesprochen besteht dieses im wesentlichen aus Frau Kerst. Mitte 1992 wechselt die junge Nachwuchsmanagerin aus einer Filiale in den Bereich „Filialcontrolling“, wo ihr die Aufgabe übertragen wird, die Durchführung der OPN-Ergebnisse zu überwachen (d. h. Statistiken erstellen und führen, „Nachhaken“ bei den Filialen etc.) – mit den genannten Schwierigkeiten. Diese werden noch größer, als sie Ende 1992 in den Bereich „Controlling Tochtergesellschaften“ (zu Herrn Kress – s. o.) versetzt wird. Auch dort soll sie für den Bereich „Filialcontrolling“ weiterhin die OPN-Maßnahmen kontrollieren – nun in Form eines quartalsweisen Realisierungsabgleichs<sup>221</sup>. Die angesprochenen zusätzlichen Schwierigkeiten, die sich für Frau Kerst aus dieser Konstellation ergeben, resultieren daraus, daß ihr alter Bereich, zwar für die Umsetzung von Maßnahmen zuständig, aber jetzt des OPN-Controllings entledigt, immer wieder dem wachsenden Druck der Filialen nachgibt<sup>222</sup>, (weitere) Maßnahmen rückgängig macht und Mannjahrkapazitäten in Höhe von ca. 20 % zurückgibt<sup>223</sup>. Darüber hinaus sieht es ihr neuer Vorgesetzter (Herr Kress) höchst ungern, daß seine Mitarbeiterin für einen anderen Bereich arbeitet, wie er ihr auch zu verstehen gibt. Da sich für dieses Problem keine Lösung findet<sup>224</sup>, muß Frau Kerst die Ar-

---

<sup>220</sup> Eine Ansicht, die beispielsweise auch die Personal- und Verwaltungschefs auf den Pilotworkshops für die Optimierung der Verkaufsprozesse deutlich äußern: „Gibt das jetzt wieder so was wie bei OPN; da hieß es nämlich auch ‚OPN - tolle Maßnahme – da spart ihr Tätigkeiten und braucht weniger Leute‘ – dann wurden die Leute abgezogen, aber die Tätigkeiten blieben die gleichen“.

<sup>221</sup> Auch dabei ergeben sich Probleme, die aber vor allem verfahrensbedingt sind. Zum einen würde manches, was die Filialen sparten „durch die Lappen“ gehen, zum zweiten gäbe es oftmals das Problem klare Trennungen (jeder Art) vorzunehmen und schließlich seien langfristige Maßnahmen, wie beispielsweise das Verlegen einer Telephonzentrale, schwer zu kontrollieren. Auf dem letztgenannten Feld liegt am Ende auch der Schwerpunkt der Arbeit von Frau Kerst (innerhalb ihrer Tätigkeit für das Projekt OPN).

<sup>222</sup> „Übergeordnetem“ Druck, (wie beispielsweise im Fall der Dienstaufsichtsblätter) muß dieser Bereich ohnehin nachgeben.

<sup>223</sup> Was, wie gesehen, vielen Filialen trotzdem nicht genug ist und ihrer Unzufriedenheit keinerlei Abbruch tut.

<sup>224</sup> Oder genauer gesagt: Es findet sich niemand Maßgebendes, der sich für ihr Problem interessiert.

beiten für das OPN-Projekt abends in Abwesenheit ihres Chefs durchführen. Für dessen Mißmut über ihr Engagement für OPN dürfte aber noch ein anderer (und weit wichtigerer) Grund ausschlaggebend sein, als die Tatsache, daß das Arbeitsvermögen von Frau Kerst nicht in vollem Umfang dem Bereich „Controlling Tochtergesellschaften“ zur Verfügung steht. Als einer der Leiter des HPO-Projekts Nichtverkauf (s. o.) holt Herr Kress auch Frau Kerst (und ihr Know-how) in das Team und eine nicht allzu deutliche Abgrenzung von OPN- und HPO-Erfolgen wäre zumindest nicht gegen sein Interesse. Außerdem wird eine neue (OPN-)Sollbesetzung immer erst nach der Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen in die offizielle Statistik übernommen und liegt bis dahin nur (in diesem Fall) dem OPN-Team und den übergeordneten Stellen vor (die allerdings in der Regel kein Interesse und keine Zeit haben sich mit solchen Themen eingehender zu befassen). Auch unter diesem Gesichtspunkt ist nachvollziehbar, daß Herr Kress seine Mitarbeiterin zumindest nicht drängt, bei den Filialen (und dem Bereich Filialcontrolling) die Umsetzung der OPN-Maßnahmen anzumahnen<sup>225</sup>, da das HPO-Team dadurch von höheren Sollbesetzungen ausgehen könnte und die erzielten Einsparungen entsprechend höher ausfallen würden.

Vor diesem Hintergrund beginnt im Januar 1993 die Arbeit des HPO-Teams Nichtverkauf<sup>226</sup>. Neben Herrn Kress wirken an diesem Projekt noch der Geschäftsführer Herr Kanu, sowie Herr Czerny als Leiter (s. die oben wiedergegebene HPO-Präsentation) mit. Hinzu kommen – anfangs – zwei weitere HPO-Mitglieder und, wie angesprochen, Frau Kerst. Ähnlich dem OPN-Projekt sollen auch hier zunächst wieder exemplarisch Rationalisierungspotentiale ermittelt werden, die dann, formal etwas weniger rigide als bei dem Vorgängerprojekt, auf weitere Filialen übertragen werden sollen. Am Beispiel von zwei kleineren (Next Door) Filialen wird ein Benchmarking mit dem Nichtverkaufsbereich von Filialen der (zum Neukauf-Konzern gehörenden) Gölle-Gruppe durchgeführt, da

---

<sup>225</sup> Zumal ja auch der Bereich „Filialcontrolling“ selbst, wie gesehen, sich in diesem Punkt durchaus „entgegenkommend“ zeigt.

<sup>226</sup> Eine erste Konzeption für das Projekt Nichtverkauf wird bereits auf der 2. HPO Versammlung im Dezember von Herrn Kress und Herrn Kanu vorgestellt. Wie im nächsten Abschnitt dargestellt, erfährt diese Konzeption in der Folge jedoch noch eine weitgehende Umgestaltung und erst Mitte Januar beginnt dann die Arbeit des gesamten Teams an dem Projekt.





lot-]Untersuchungen) folgende Maßnahmen vorgeschlagen, die gegenüber OPN die nachstehenden Verbesserungen bewirken sollen:

<b>Bereich</b>	<b>Soll OPN (MJ)</b>	<b>Maßnahmen</b>	<b>Soll nach HPO (MJ)</b>
Allg. Verwaltung	6,1	Zusammenfassung in einem Großraumbüro	4,5
Warenannahme/Expedition	1,2	nur Vormittags, Vertretung durch Deko	0,8
Dekoration	1,8	Entwicklung Deko-Konzept siehe auch OPN-Vorschlag	1,7
Hausverwaltung	3,5	Reduzierung des Umbaufaufwandes	3,0
Kantine	1,0	Aufgabe der eigenen Bewirtschaftung der Kantine (über Speise-Welt)	0,0

Darüber hinaus wird für den Leistungsprozeß Training (in Stuttgart-Zuffenhausen nicht vorhanden) eine Verbundlösung vorgeschlagen.

Insgesamt ergeben die vorgeschlagenen Maßnahmen gegenüber der Sollbesetzung OPN eine (nochmalige) Reduzierung um 4,3 auf 10,0 Mannjahre (was – beachtlichen – 30 % entspricht).

Bald nach der Präsentation stellt sich jedoch heraus, daß die angegebene Sollbesetzung OPN (für Stuttgart-Zuffenhausen) zu hoch ist und tatsächlich 10,7<sup>228</sup> (statt der angegebenen 14,3) Mannjahre beträgt. Zwar werden bis zu diesem Zeitpunkt (Mitte Juni) noch weitere Einsparpotentiale in Höhe von 0,3 MJ ermittelt (Soll HPO damit 9,7 MJ), dennoch bleiben nun „unter dem Strich“ „nur“ 10 % Einsparungen. Und auch hier wird von Frau Kerst noch eingewandt, daß, strenggenommen, ein Großteil der Einsparungen allein auf die Auflösung der Abteilung Lebensmittel zurückzuführen wäre, in deren Folge eine Vielzahl von Tätigkeiten in den Bereichen Dekoration, Rampe, Warenannahme,

---

<sup>228</sup> So die Zahl, die in einer Übersicht dreier Filialen auf der Firmenleitungstagung am 20. Juni von der Geschäftsführerin Frau Klewer-Nelle präsentiert wird (in ihrer Filiale, über die sie in dem Vortrag vor allem berichtet, betragen die Einsparungen gegenüber OPN übrigens 36 % – s. u.). Aber auch das ist noch nicht das „letzte Wort“. Die Mitglieder des HPO-Teams Nichtverkauf können erreichen, daß die Auflösung der Kantine in Stuttgart-Zuffenhausen als HPO- und nicht als OPN-Maßnahme „gewertet“ wird. Damit erhöht sich (in der nächsten Präsentation am 9. September – s. u.) die Sollbesetzung OPN wieder auf 11,8 Mannjahre – und die HPO Einsparung auf „rund“ 20 %. Dies ist allerdings dahingehend irreführend, daß nach dem Ärger über die Schließung der Kantine in Stuttgart-Zuffenhausen, mit dem Gesamtbetriebsrat eine Vereinbarung geschlossen wird, in der auf weitere Kantinenschließungen verzichtet wird – was natürlich bedeutet, daß die präsentierten Ergebnisse nicht übertragbar sind. Dieser Einwand findet jedoch kein Gehör.

Verwaltung etc. weggefallen seien<sup>229</sup>. Dies sei, neben dem Engagement des Geschäftsführers (und HPO-Mitglieds) Kanu, auch der wesentliche Grund dafür gewesen, daß Stuttgart-Zuffenhausen zur „Musterfiliale“ bestimmt worden sei. Demgegenüber kann man von der zweiten Filiale – in Saarbrücken – als einer Musterfiliale der besonderen Art sprechen. Sie wird nämlich unter dem Gesichtspunkt ihres ausgesprochen schlechten Ergebnisses ausgewählt. Darüber hinaus gilt die Geschäftsleitung als „schwierig“ und so soll bei dieser Gelegenheit auch ein Exempel statuiert werden – in zweierlei Hinsicht. Mit der Drohung einer Übernahme der Filiale durch die Gölle-Gruppe<sup>230</sup> sollen zum einen deutliche Einsparungen durchgesetzt werden, zum anderen sollen dem Geschäftsführer und seinem Personal- und Verwaltungschef ihre „Grenzen“ aufgezeigt werden. Dennoch sind die Ergebnisse dieser Filiale recht mager, allen Drohungen zum Trotz. Bald stellt sich zudem heraus, daß eine Übernahme aufgrund eines bestehenden Gebietsschutzes für eine Weltkauf-Filiale (eine Mehrheitsbeteiligung des Neukauf-Konzerns) gar nicht möglich ist. Damit (und natürlich angesichts der Ergebnisse) fällt Saarbrücken wieder aus dem Projekt heraus (ohne das dies für den Geschäftsführer [zunächst] Konsequenzen hat<sup>231</sup>). Für das Nichtverkaufsprojekt selbst sind diese Vorgänge jedoch nicht weiter problematisch, da man inzwischen zwei weitere Musterfilialen – Rothenburg und Heilbronn – ermittelt hat. Auf die erstgenannten Filiale stößt Frau Kerst zufällig,

---

<sup>229</sup> Was jedoch keiner der HPO-Protagonisten hören und schon gar nicht verbreitet haben will: „da bekam ich dann von einem Herrn Czerny nur zu hören ‚ja-ja, das sind die Leute, die die Zahlen immer wieder bereinigen müssen, eben typisch Controller‘ und das find ich eigentlich nicht fair, aber da können Sie dann auch nichts machen ...“. Auch dies erneut ein Beleg dafür, wie figurationale Konstellation Sichtweisen dominieren. Mehr dazu in dem folgenden Kapitel. Noch ein anderer „Nebeneffekt“ ergibt sich aus der Auflösung (bzw. dem Verkauf) der Abteilung Lebensmittel: Die Abfindungen werden von der Zentrale in München als „schwer beeinflussbare Kosten“ übernommen; im Falle der Filiale Stuttgart-Zuffenhausen (wo sechs von 41 Mitarbeitern übernommen werden) in Höhe von ca. einer Million DM. Dabei macht Herr Blaschke den entsprechenden Geschäftsführern bzw. Personal- und Verwaltungschefs das Angebot sich im Zuge dessen auch von einigen „Problemfällen“ trennen zu können („wenn Sie bei der Gelegenheit noch jemand anders loswerden wollen...“), die dann „bei ‚Lebensmittel‘ mit reingepackt (werden)“ – ein Angebot, das (natürlich) gerne angenommen wird.

<sup>230</sup> Die nach einer Betriebsvereinbarung zwar die Mitarbeiter (zu schlechteren Konditionen – s. o.) übernimmt (weswegen diese als Entschädigung von Neukauf 10 % einer fiktiven Abfindung erhalten), nicht aber den Geschäftsführer und den Personal- und Verwaltungschef (letzteres eine Position, die es in den Gölle Filialen nicht gibt).

<sup>231</sup> Anders sieht dies im Fall des Personal- und Verwaltungschefs aus, der kurz darauf auf einem Assessment Center „abgeschossen“ wird. Als er von diesem in die Filiale zurückkehrt, ahnt er davon zwar noch nichts, aber kurz darauf erfährt er aus einem Rundschreiben an alle Filialen, daß er seinen Posten verliert – und wer sein Nachfolger wird. Wie man in der Zentrale betont, ein durchaus gewolltes „Signal an die Filialen, daß man nicht jeden durchzieht“.

da sie den dortigen Geschäftsführer kennt, sich mit ihm über ihr Projekt unterhält und dieser ihr im Laufe des Gesprächs von einer Reihe von (neuen) Maßnahmen erzählt, mit denen er bereits Personal im Nichtverkauf eingespart hat. In der anderen Filiale wurde kurz zuvor Frau Klewer-Nelle von Dr. Hardt (als erste Geschäftsführerin in der Geschichte von Neukauf – s. o.) installiert („obwohl sie“, wie Frau Kerst betont, „noch gar nicht so lange dabei war“). Bei dieser Filiale handelt es sich erneut um einen „Problemfall“, außerdem ist der Personalstand recht hoch<sup>232</sup>. Im Gegensatz zu Saarbrücken geht in diesem Fall jedoch die Rechnung des HPO-Teams auf. Wie oben schon angeschnitten, kann Frau Klewer-Nelle – als Mitglied des Juniorenteams Nichtverkauf<sup>233</sup> – auf der Firmenleitungstagung am 20. Juni 1993 die Ergebnisse des Projekts Nichtverkauf präsentieren und am Beispiel ihrer Filiale (wo sie – s. o. – 36 % Einsparpotential ermittelt hat), sowie der Filialen Rothenburg (28 %) und Stuttgart-Zuffenhausen (10 % – s. o.) illustrieren. Der Vortrag trifft bei dem Auditorium auf großes Interesse, das Team wird „über den grünen Klee gelobt“<sup>234</sup> und kurz darauf wird damit begonnen die Maßnahmen auf weitere Filialen zu übertragen.

Nach Absprache mit dem HPO-Team Nichtverkauf<sup>235</sup> werden für den 10. August die Geschäftsführer von sieben (Next Door) Filialen aus Bayern von Herrn Keller nach München eingeladen. Dort tragen (vor allem) Herr Kanu und Frau Klewer-Nelle das Vorgehen und die Ergebnisse des HPO-Projekts Nicht-

---

<sup>232</sup> Und auch dort soll die Lebensmittelabteilung aufgelöst werden.

<sup>233</sup> Wie oben dargestellt wird dieses Team (wie andere auch) im Anschluß an die Konzernjuniorerntagung am 16. Januar unter der Leitung von Herrn Czerny zusammengestellt. Dieses soll, zunächst parallel zu dem anderen HPO-Team Nichtverkauf, (weitere) Ideen zur Reorganisation und Rationalisierung generieren. Im Verlaufe des Projekts „wachsen“ die beiden Teams, auch bedingt durch ausscheidende Mitglieder, recht eng zusammen. Neben Frau Klewer-Nelle, gehören diesem Team noch Frau Kerst, ein Nachwuchsmanager einer Textil-Filiale sowie zwei Nachwuchsmanager einer (Neukauf-)Fachmarktkette an. Von letzteren erhofft man sich weitere „warenhausübergreifende Synergien“, die sich allerdings wegen mangelnder Vergleichbarkeit nicht einstellen.

<sup>234</sup> Demgegenüber findet man im Filialcontrolling, daß sich Frau Klewer-Nelle „sehr weit aus dem Fenster gelehnt hat“ und macht „starken Druck, die angekündigten Erfolge jetzt auch umzusetzen“ (Frau Kerst). In dieser Hinsicht geschieht jedoch zunächst nichts, was Frau Klewer-Nelle damit begründet, daß sie die Umsetzung der prognostizierten Einsparpotentiale stets unter den Vorbehalt des Leistungsverzichts und verschiedener Investitionen gestellt habe. Auf dieses „Kleingedruckte“ achtet auf der Firmenleitungstagung jedoch niemand.

<sup>235</sup> Das, wie angesprochen, nach der Firmenleitungstagung auch de facto „vereint ist“ und nun aus Herrn Kress, Herrn Czerny, Herrn Kanu, Frau Kerst und Frau Klewer-Nelle besteht. In dieser und der darauffolgenden Korrespondenz erscheint nun auch Dr. Hardt über Herrn Amman im Verteiler (s. o.).

verkauf vor. Im Anschluß daran folgt eine Aussprache und am Ende werden die Geschäftsführer zu einer weiteren Gesprächsrunde eingeladen, auf der sie dann eigene Maßnahmen zur Reduzierung im Nichtverkauf vorstellen sollen. Diese Veranstaltung findet am 07. September statt (zwei Tage vor der nächsten großen Präsentation von Dr. Hardt zum Stand des HPO-Projekts). Über deren Verlauf und Ergebnis protokolliert Herr Czerny an Dr. Hardt:

„...“

Heute nun haben die Geschäftsleitungen ... ihre Konzepte präsentiert. Einhellig war man sich einig, daß der von HPO verfolgte Ansatz einer konsequenten Einbindung der Betroffenen wesentlich erfolgversprechender sei als die zentralseitig verordnete OPN-Vorgehensweise. Von daher sei es nicht verwunderlich, daß bei HPO die zu erzielenden Einspareffekte wesentlich höher seien. Als Beispiel sei hier nur Herr Walter angeführt, der für die Filiale Freiburg gegenüber einem OPN-Soll von 29.0 MJ im Nichtverkauf eine zweistufige Reduktion auf zunächst 20.9 MJ (./ 27.93 %) und dann 18.3 MJ (./ 36.90 %) für machbar hält.

In der Anlage beigefügt sind die präsentierten Charts. Kopien habe ich Frau Gern zur weiteren Auswertung zukommen lassen.

Mit freundlichen Grüßen ...“

Damit hat Dr. Hardt alles was er braucht, um seine Präsentation zwei Tage später zu einem Erfolg werden zu lassen: hervorragende Ergebnisse und eine positive Resonanz der Filialen. Vor allem aber bekommt er die Überlegenheit seines Vorgehens gegenüber seinem Kontrahenten Amman bestätigt, mit dem es bis zu dieser Präsentation immer wieder zu Auseinandersetzungen kommt (s. u.). Entsprechend strahlend steht Dr. Hardt nach dieser Präsentation (auf der die Nichtverkaufsergebnisse das alles dominierende Thema sind) da.

Aber noch etwas anderes geht aus dem oben wiedergegebenen Protokoll bereits hervor. Mittlerweile hat sich auch der Bereich Organisationsentwicklung von Dr. Heberle in die Bearbeitung des Projekts Nichtverkauf eingeschaltet, für den Frau Gern (wie schon im Fall der Filialworkshops) die Aufarbeitung der Ergebnisse leistet. Nach dem Erfolg der Präsentation am 09. September wird das Projekt dann „praktisch komplett durch Herrn Dr. Heberle vereinnahmt ..; der hat das zur Chefsache gemacht und keinen mehr 'rangelassen – mit der Begründung, er sei näher an Herrn Dr. Ludwig 'dran, insbesondere nachdem man deutlich machen wolle, daß das Projekt erfolgreicher sei als Ammans' OPN“, wie Herr Czerny nicht ohne eine gewisse Verbitterung feststellt. Ob dies auch der Grund dafür ist, daß die nächste Veranstaltung zur Übertragung der Nichtverkaufsergebnisse weitgehend ohne Herrn Czerny, Herrn Kanu und Frau Kle-

wer-Nelle, also nur von dem Ressort Controlling geplant und durchgeführt wird, ist nicht abschließend zu beantworten. In jedem Fall lädt Herr Keller für den 08. November zehn Geschäftsführer (darunter fünf aus Top-Ten Filialen) aus ganz Deutschland nach München ein. Als Vortragender wird ein (bislang in dem Projekt nicht in Erscheinung getretener) Geschäftsführer aus Düsseldorf – Herr Galler – angekündigt. Diese Veranstaltung endet für das HPO-Team in einem „Waterloo“, wie Frau Kerst darstellt, denn:

„die Top-Ten Geschäftsführer fühlten sich da in ihrer kaum noch vorhandenen Entscheidungsfähigkeit noch weiter eingeschränkt, weil man ihnen nämlich jetzt sagte ‚schau doch mal hier, der Rothenburger hat das und das gemacht, das kannst Du doch auch‘ und dann fühlten die sich auf die Füße getreten ... das ging total in die Hose ... das war *das* Beispiel schlechthin für Abwehrhaltung“.

Noch etwas drastischer fällt die Darstellung dieser Veranstaltung in dem (natürlich streng vertraulichen) Protokoll von Herrn Czerny an Dr. Hardt aus:

#### **HPO „Nichtverkauf“**

Sehr geehrter Herr Dr. Hardt,

wie aus der Anlage ersichtlich, hatte Herr Keller für den heutigen Tag einen Kreis von z. T. nicht unmaßgeblichen Geschäftsführern zu einer Informationsveranstaltung nach München eingeladen.

Diese Veranstaltung, von der ich soeben komme, war, um es vorweg zu sagen, alles andere als ein Zeugnis von „high Performance“.

Herr Keller, der sich wegen eines Beringer-Termines entschuldigen ließ, hatte kurzfristig Herrn Kress mit der Leitung der Veranstaltung beauftragt. Herr Kress, der wohl keine Zeit mehr hatte, sich auf das Thema vorzubereiten, machte eine eher unglückliche Figur - und auch das, was Herr Galler vortrug, war zumindest aus Sicht von Top-Ten-Geschäftsführern ohne den geringsten Neuigkeitswert. Für mich enttäuschend war auch das eher reservierte Verhalten der HPO-erfahrenen Herren Lederer und Sendes (teilnehmende Geschäftsführer; GW), die keinen Versuch unternahmen, das Ruder herumzureißen.

Es konnte daher nicht verwundern, daß die Veranstaltung schon nach einer Stunde beendet war.

Das einzige, was ich zur Begrenzung des Flurschadens unternehmen konnte, war, nach dem offiziellen Veranstaltungsende, die Herren Hell, Weller<sup>236</sup> und Wondraschek beiseite zu nehmen und mich dafür zu entschuldigen, daß ihnen unter dem Titel „HPO“ kostbare Zeit gestohlen worden sei. „HPO“ Ressort Amman und „HPO“ Ressort Dr. Hardt seien nicht gleichzusetzen (!!!; GW).

Zur weiteren Schadensbegrenzung sollte m. E. Herr Keller sich in einem persönlichen Schreiben nochmals an die Teilnehmer wenden und Ihnen zumindest weitere Unterlagen zum Thema HPO-Nichtverkauf, über die er inzwischen verfügt, zukommen lassen<sup>237</sup>.

Mit freundlichen Grüßen ...

---

<sup>236</sup> Der als Geschäftsführer einer der größten Filialen (Frankfurt) auch deswegen als besonders einflußreich gilt, da ihm beste Kontakte zu der in unmittelbarer Nähe ansässigen Zentral-Zentrale nachgesagt werden.

<sup>237</sup> Dazu kommt es aufgrund des kurz darauf stattfindenden Vorstandswechsels aber nicht mehr.

Die Reaktion von Dr. Hardt, der zu diesem Zeitpunkt schon recht sicher zu wissen glaubt, bald entlassen zu werden, fällt relativ zurückhaltend aus: mehr als ein „auch das noch“ ist ihm der Vorgang nicht mehr wert. Demgegenüber bietet sich für den Verkaufsvorstand Wagner, bekanntlich kein großer Anhänger von HPO, noch einmal die Gelegenheit alle Beteiligten „zusammenzufalten“<sup>238</sup> – bevor auch er kurz darauf das Unternehmen verläßt. Nach dem Vorstandswechsel liegen dann relativ schnell alle (noch laufenden) HPO-Projekte „auf Eis“, so auch das Projekt Nichtverkauf. Dies betrifft selbst die Realisation der bereits gemeldeten Einsparpotentiale, denn, so Frau Kerst: „es wird sich im Moment keiner mit irgendwas aus dem Fenster hängen“, sie werde das im übrigen auch nicht tun... Sehr wahrscheinlich sei allerdings, daß das Thema Nichtverkauf schon bald wieder aufgegriffen werde, „natürlich dann unter einem neuen Namen“. Auch um das Engagement der Projektteilnehmer brauche man sich sicher nicht zu sorgen, „denn diesmal gab es wohl keine Beförderungen ...“.

#### **4. 3. 3 Das Unterprojekt „Reorganisation der Personalbereiche“**

Das Personalwesen stellt im Neukauf-Konzern, gelinde gesagt, kein besonders herausgehobenes Ressort dar<sup>239</sup>. Auf Vorstandsebene (Holding wie Warenhaus) wurde es in der Vergangenheit zumeist eher als eine Art Anhängsel betrachtet, das neben anderen (und wichtigeren) Verantwortlichkeiten gewissermaßen nebenher miterledigt wird. Die „eigentliche“ Personalarbeit leisteten und leisten daher im wesentlichen die nachgeordneten Ebenen, allen voran Herr Blaschke und auch Herr Lettner (s. u.). Diese Arbeit ist allerdings zumeist eher administrativer denn strategischer Natur und umfaßt in der Regel nur die Hierarchieebenen bis zur Mittelschicht. Die Gestaltung und Besetzung von Stellen und Strukturen oberer und höchster Ebenen d. h. bereits vom Geschäftsfüh-

---

<sup>238</sup> „Der ist dann ganz aufgebracht gewesen und hat das dann erst mal weitergereicht“ beschreibt Frau Kerst dessen Wutausbruch, „so, nach dem Motto: ‚es wäre eben eine Dreistigkeit von einer Top-Ten Filiale die gleichen Sachen zu verlangen, wie von einer kleinen Filiale‘ (ein Vorwurf übrigens der auf der hochgelobten Präsentation vom 09. September weder von ihm, noch von sonst jemandem geäußert wurde – auch dies ein Beispiel figurationaler Relativität von Bewertungen; GW) darauf sollte das nicht hinauslaufen, aber so ist das eben angekommen, das war von uns auch schlecht rübergebracht“.

<sup>239</sup> Ein Umstand der, wie beispielsweise ORTMANN et al. 1990, S. 174 ff. aufzeigen, keineswegs eine Besonderheit des Neukauf-Konzerns darstellt.

rer, Zentraleinkäufer oder Bereichsleiter aufwärts, geschieht demgegenüber gewöhnlich in Absprache mit, oft genug aber auch alleine durch den jeweiligen Vorstand oder Direktor. Aufgrund der (wie gesagt oft auch einsamen) Entscheidungen „vieler Häuptlinge“ (ein häufig verwendetes Motiv in den Beschreibungen vieler Personalverantwortlicher) kommt es in der Folge immer wieder zu Koordinationsproblemen aller Art. Vor diesem Hintergrund wird seinerzeit von dem Holdingvorstand Wallach (ehemals in der Personalberatung tätig), der zu Beginn des Jahres 1991 das Ressort Personal von seinem Vorgänger Herrn Koning<sup>240</sup> übernimmt, ein Konzept zur Systematisierung des Personalwesens im Neukauf-Konzern entwickelt. Nachdem Herr Wallach im Oktober des gleichen Jahres zu Zentral wechselt, verfolgt sein Nachfolger Herr Eberhardt einige Bausteine dieses Konzeptes, die er für realisierbar hält weiter. In Zusammenarbeit mit Herrn Blaschke und Herrn Lettner nimmt er

„erstmal eine Bewertung des Ist-Zustandes (vor). ‚Was haben wir eigentlich, was sind die zweihundert besten Leute?‘. Wir haben gesagt: ‚wir haben 15 Mrd. Umsatz, was brauchen wir also quantitativ um 15 Mrd. Umsatz zu führen?‘ ... die Soll-Ist Aufnahme haben wir dann auch durchgeführt und März '92 haben wir dann auch eine lange Vorstandssitzung gemacht, also diesen Bereich bewertet, haben gesagt ‚das ist der Ist-Zustand‘, dann haben wir den bewertet, ‚wo wollen wir hin: Umsatz, Struktur, Produkte, was brauchen wir für Leute dafür, wo haben wir Lücken?‘ ... das hat dann der Hardt später weitergeführt. Also ganz konkret ein Projekt ‚draus machen und nicht so theoretische große Sachen, sondern ganz konkret – und das haben wir auch gemacht, das kam auch ganz gut an und das Stichwort war ‚Bedarfsplanung‘ ... was der Wallach gemacht hat, war sehr gut; das war ‚ne Gesamtstrategie und ich hab gesagt ‚wir können nicht alles umsetzen, wir suchen uns drei Teile raus und die machen wir‘ ... das war das, was wir in meiner Zeit gemacht haben und das ist dann gescheitert daran, daß die ZBA da ‚dran ging‘.

Über die Darstellung der zuletzt verfolgten Ansätze in der konzeptionellen Personalarbeit hinaus macht diese Aussage auch den Stellenwert dieser Arbeit im Neukauf-Konzern recht deutlich<sup>241</sup>. Wie gesehen ist dieser nicht sonderlich hoch und so gibt es zu Beginn der Amtszeit von Dr. Hardt keine offizielle Bedarfs- und Besetzungsplanung für die obere und oberste Führungsebene – mit

---

<sup>240</sup> Der neben Personal auch die Ressorts „Recht und Steuern“, sowie „Bauwesen“ (s. o.) leitete und im Hinblick auf das Personalressort „weder einen strategischen Ansatz hatte, noch einen Ansatz hatte in Einzelfällen zu wirken, der war im Konzern groß geworden, der hat praktisch nur den Personalvorstand gesehen als einen Arbeitsdirektor, als ein Außenwirkungsmensch, für seine eigene Stellung – der hat also weder eine Kultur- oder Strukturpolitik darin gesehen – mit Personalentwicklung, Recruiting usw.“ (so die Bilanz eines seiner Nachfolger).

<sup>241</sup> Außerdem wird deutlich, das am Ende dieses Projekts (wenn man es denn als solches bezeichnen will) Herr Blaschke und Herr Lettner über ein enormes Know-how in diesem ausgesprochen relevanten Bereich verfügen – auch und gerade weil es nicht zu einer Umsetzung (und damit zu einer weiteren „Streuung“ dieses Wissens) kommt.



den eben dargelegten Begleiterscheinungen. Allerdings ist es durchaus die Absicht des Holdingvorstandes mit der Ernennung von Dr. Hardt zum (stellvertretenden) Vorstandsmitglied der Neukauf Warenhaus AG auch das von ihm übernommene Personalressort zu stärken. Dies geschieht vor allem dadurch, daß alle zentralen Personalbereiche ihm unterstellt (und damit im wesentlichen im Warenhaus angesiedelt) werden. In den Organigrammen sieht dies folgendermaßen aus:

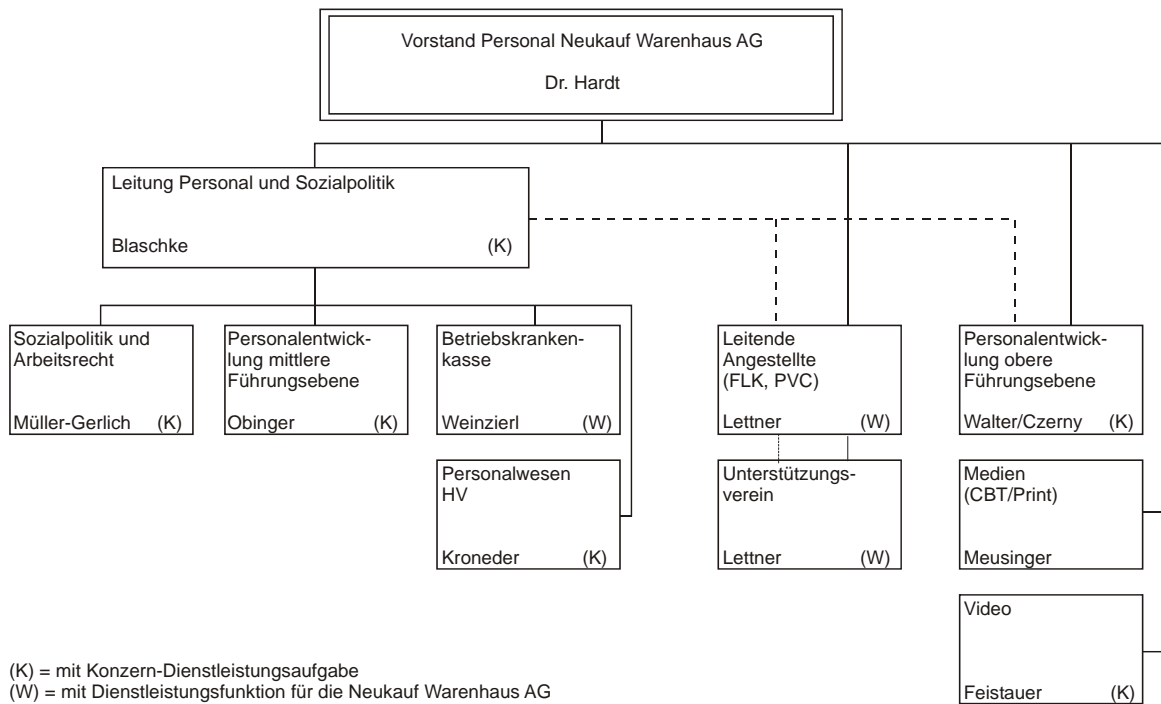


Abbildung 32: Organigramm des Personalwesens der Neukauf Warenhaus AG

Dadurch, daß Dr. Hardt in Personalunion Generalbevollmächtigter der Holding ist (s. die folgende Abbildung), ist er auch unmittelbarer Vorgesetzter der Holdingmitarbeiter.

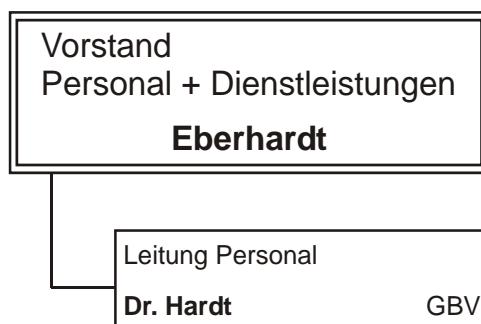


Abbildung 33: Vereinfachtes Organigramm des Personalwesens der Neukauf Holding AG

Aufgaben und Zuständigkeiten werden im Zuge der Neugestaltung des Personalwesens schließlich wie folgt definiert:

<p><u>Leitung Personal- und Sozialpolitik</u> (Blaschke, [K])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratung Konzerngesellschaften in übergeordneten Fragen zu Personalwirtschaft, Sozial-, Tarifpolitik, Betriebsverfassung, Mitbestimmung</li> <li>- Vorstand, Vertreterversammlung bzw. Mitgliederversammlung, Betriebskrankenkasse und Unterstützungsverein</li> <li>- Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß Besetzung, Bestätigung, Einsatz Personal- und Verwaltungschefs</li> <li>- Leistungsbeurteilung FLK, Personalentwicklungsgespräch</li> <li>- Disziplinarzuständigkeit Führungsnachwuchs, Abteilungsleiter Hauptverwaltung</li> <li>- Personal- und sozialpolitische Ausschüsse BAG, HDE</li> </ul> <p><u>Sozialpolitik und Arbeitsrecht</u> (Müller-Gerlich [K])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sozial-, tarif- und personalwirtschaftliche Grundsatzfragen</li> <li>- Arbeits- und Sozialrecht</li> <li>- Beteiligungssysteme</li> </ul> <p><u>Personalwesen HV</u> (Kroneder [K])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalverwaltung der Hauptverwaltung</li> </ul> <p><u>Personalentwicklung mittlere Führungsebene</u> (Obinger [K])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschaffung, Fortbildung, Einsatz von Abteilungsleitern, Substituten/Assistenten</li> <li>- Filialbetreuung</li> <li>- Bedarfsplanung</li> <li>- Seminare</li> <li>- Clearingstelle Personal Konzern</li> </ul> <p><u>Personalentwicklung obere Führungsebene</u> (Walter/Czerny [K])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalbedarfsplanung Firmenleitungskreis</li> <li>- Akquisition, Betreuung, Einsatz und Verwaltung von Trainees, FN-Assistenten, Direktvorbereitern FLK</li> <li>- Seminarprogramme FN und FLK, PVC</li> <li>- Durchführung von Assessment-Centern FLK, FN, PVC, ALPA</li> <li>- Sonderaufgaben</li> </ul> <p><u>Leitende Angestellte</u> (Lettner [W])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltung und Betreuung Firmenleitungskreis, Personal- und Verwaltungschefs</li> </ul> <p><u>Unterstützungsverein</u> (Lettner [W])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung der betrieblichen Altersversorgung</li> </ul> <p><u>Betriebskrankenkasse</u> (Weinzierl [W])</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung der Krankenversicherung im Neukauf-Konzern</li> </ul> <p><u>Medien</u> (Meusinger)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundsatzfragen Aus-, Fort-, und Weiterbildung</li> <li>- Entwicklung, Erstellung Print-Medien, CBT</li> </ul> <p><u>Video</u> (Feistauer [K])<sup>242</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video-Entwicklung und –Erstellung</li> </ul>
---

Abbildung 34: Stellenbeschreibung des Personalwesens des Neukauf-Konzerns  
(im Rahmen des Projekts untersuchte Bereiche unterstrichen)

<sup>242</sup> Die Bereiche „Medien“ und „Video“ werden schon relativ bald darauf ausgelagert bzw. (im zweiten Fall) in eine GmbH umgewandelt (s. o.).

Dieser Stellenbeschreibung sollen hier noch einige Anmerkungen und Erläuterungen angefügt werden, um einige Besonderheiten der Figuration „Personalwesen“ zu verdeutlichen.

Dem Bereich „Personalwesen HV“ fällt – über den oben dargelegten Punkt hinaus – vielfach die Aufgabe zu, die Probleme, die sich aus einer fehlenden offiziellen Sollbesetzung<sup>243</sup> ergeben, zu „managen“.

So werden Stellen durch die Vorstände „auf Zuruf“ geschaffen und vor allem besetzt, wobei „viele Häuptlinge“ regieren und gefragt werden wollen, „andererseits aber alle ihr eigenes Süppchen kochen“. „Im Prinzip braucht es für jede Stelle einen Vorstandsbeschluss, aber das sieht in der Praxis oft anders aus“. In diesem Zusammenhang ist es eine der Hauptaufgaben des Bereichsleiters (Herrn Kroneder) zwischen den Vorständen für eine ständige Abstimmung und Vermittlung zu sorgen. „Der eine sagt ‚so‘, der nächste wieder ‚anders‘ – wir hatten schon Anzeigen in der FAZ stehen, als es plötzlich hieß: ‚halt, halt, alles wieder retour‘“. Kurz gesagt: „Es macht jeder was er will<sup>244</sup> – das darf man so offiziell natürlich nicht sagen, aber das ist so“.

Des weiteren erfüllt der Bereich – gerade in diesen, aber auch in anderen Angelegenheiten – eine „Pufferfunktion“ für den Betriebsrat. „Wenn irgend etwas passiert, hab ich die immer sofort bei mir auf der Matte stehen“. Den Betriebsrat schätzt Herr Kroneder im Prinzip als „sehr kooperativ, man könnte beinahe schon unternehmerfreundlich sagen“ ein (übrigens eine weitgehend geteilte Einschätzung innerhalb des Managements – s. u.).

In dem Bereich „Personalentwicklung obere Führungsebene“ bleibt nach dem Wechsel des bisherigen Leiters – Kargl-Neumann – zu Sparkauf (als Personaldirektor) der Bereichsleiterposten vakant. Seine Aufgaben teilen sich Frau Walter und Herr Czerny, die, zusammen mit einer Sekretärin, bereits die komplette Besetzung dieses Bereiches darstellen. Zu der Aufgabenverteilung heißt es in dem Begleitschreiben zur Neustrukturierung des Ressorts Personal:

„Die bisher von Herrn Kargl-Neumann wahrgenommenen Aufgaben werden von Frau Walter fortgeführt. Herr Czerny übernimmt zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben Sonderaufgaben für die Ressortleitung Personal“ (d. h. vor allem HPO; GW).

Obwohl durch diese Aufgabenverteilung Kompetenzstreitigkeiten weitgehend ausgeschlossen scheinen, kommt es zwischen Frau Walter und Herrn Czerny in der Folgezeit immer wieder zu genau solchen Auseinandersetzungen. Dies ist natürlich auch vor dem Hintergrund des vakanten Bereichsleiterposten (für den sich beide selbstverständlich für geeigneter halten) zu sehen.

---

<sup>243</sup> Ein Punkt der zu immer wiederkehrenden Aushandlungsprozessen führt und dann auch oft genug Anlaß von Konflikten ist; insbesondere zwischen Amman (der den Stellenplan) und Dr. Hardt (der den Besetzungsplan erstellt). Oben war hiervon schon einmal unter dem Punkt „Spiele mit der Sollbesetzung“ (als Widerstandsform gegen HPO) die Rede.

<sup>244</sup> Vor dem Hintergrund des hier aufgezeigten theoretischen Blickwinkels wäre es allerdings richtiger zu sagen „es macht jeder was er kann“ – wobei es eben die Besonderheit der hier betrachteten figurationalen Konstellation ist, dass viele Leute mehr können, als sie nach den „selbst“ aufgestellten Regeln können sollten.

Zu dem Bereich „Personalentwicklung obere Führungsebene“ ist schließlich noch anzumerken, daß diese Bezeichnung dahingehend irreführend ist, als dort tatsächlich nur der Führungsnachwuchs betreut wird. Derjenige Personenkreis, den man sich gemeinhin unter der „oberen Führungsebene“ vorstellt (in diesem Unternehmen auch als „Firmenleitungskreis“ bezeichnet), wird dagegen von dem Bereich „Leitende Angestellte“ verwaltet<sup>245</sup>.

Dessen Leiter, Herr Lettner, ist es auch, der zusammen mit Dr. Hardt und Herrn Blaschke „im persönlichen Gespräch“ die wichtigen Personalien (v. a. Besetzungsentscheidungen) trifft<sup>246</sup>. Unabhängig von den (schnell veraltenden) offiziellen Besetzungslisten hat er seine eigene Personaldatei auf Excel-Basis, die ständig aktualisiert wird. Dies, der enge Kontakt zu Herrn Blaschke und die intimen Kenntnisse (nicht nur) der personellen Geschehnisse bilden die Grundlage für die herausgehobene Stellung seines Bereiches und seiner Person.

Herr Blaschke schließlich wird allgemein als einer der einflußreichsten Akteure in der Zentrale überhaupt angesehen. Als „Gewächs des Hauses“ verfügt er in der Regel über alle relevanten Informationen – oft genug über mehr als die meisten Vorstände (Warenhaus oder Holding). Entsprechend informieren sich diese (bis hin zu Dr. Ludwig) gerne auch einmal bei ihm, oder holen seinen Rat ein – und bieten im Gegenzug ihrerseits Informationen<sup>247</sup>. Darüber hinaus sind es noch vier weitere Aspekte, die es Herrn Blaschke ermöglichen, diese starke Position innerhalb der Zentrale<sup>248</sup> einzunehmen. Zum einen ist er finanziell unabhängig „und läßt es auch jeden wissen“<sup>249</sup>. Zum zweiten hat er keine weiteren Aufstiegsambitionen:

„Der hat sich mit der Rolle die er hat, zufrieden gegeben, der wollte nie nach oben raus, ... der wollte nie politischer Beamter werden, weil er genau wußte ,beim Führungswechsel bin

---

<sup>245</sup> So werden beispielsweise auch die Akten der Vorstände dort aufbewahrt.

<sup>246</sup> So diese nicht von anderen „Häuptlingen“ vorgenommen werden (was sie jedoch – wenn überhaupt – nur innerhalb ihres eigenen „Reservates“ können).

<sup>247</sup> Auf diese Weise erfährt er beispielsweise bereits bei der Einstellung Dr. Hardts von Dr. Ludwig, daß Dr. Hardt auf Herrn Amman „angesetzt“ ist – eine Information, die seinen damaligen Chef sicher auch interessiert hätte.

<sup>248</sup> Innerhalb des Personalwesens ohnehin.

<sup>249</sup> Ungeachtet dessen erhöht Dr. Hardt recht bald dessen Gehalt. „Das konnte er aber nur im Rahmen machen; der war relativ fest vorgegeben und das wurde auch von Ludwig streng kontrolliert, um zu verhindern, daß sich Vorgesetzte ihre Mitarbeiter kaufen“.

ich dran', der wollte genau unter der Ebene des politischen Beamten stehen und da hat er eine Macht, ... da hat er keinen großen Ärger; er wollte in Ruhe das so weitermachen ..."

Zum dritten leistet er, wie angesprochen, den Großteil der operativen Personalarbeit<sup>250</sup> und könnte so – zumindest was die Personalverwaltung angeht – „jeden auflaufen lassen“.

Schließlich pflegt er auch ein gutes Verhältnis zu den Arbeitnehmersvertretern, für deren Belange er stets ansprechbar ist, wie es überhaupt eine Maxime von ihm ist „sich niemanden zum Feind (zu) machen“.

All diese Darstellungen illustrieren die Aussage des Holdingvorstand Personal, daß der Aufbau des Personalwesens im Neukauf-Konzerns „natürlich ... rein personenorientiert zustande gekommen (ist) – mit Blaschke und Lettner als zentralen Personen, ganz klar“. Darüber hinaus sei durch die Ansiedlung des Personalwesens im Warenhaus bezweckt worden, Dr. Hardt mit der notwendigen Macht auszustatten seine Vorhaben umsetzen zu können. Wie im weiteren Verlauf der Darstellung noch deutlicher werden wird, stellt diese (figurationale) Konstellation also das Ergebnis eines mehr oder weniger expliziten Arrangements zwischen vor allem Dr. Hardt und Herrn Blaschke dar (s. u.), das in seiner Grundstruktur von dem Projekt auch nicht in Frage gestellt werden soll<sup>251</sup>. Von daher wird der Bereich von Herrn Blaschke, wie der letzten Abbildung schon zu entnehmen, weitestgehend aus der Untersuchung ausgeklammert.

Vor dem Hintergrund der dargestellten figuralen Konstellation im Personalwesen lassen sich nun folgende Interessenkonstellationen aufzeigen:

Die größten Hoffnungen auf eine strukturelle Veränderung machen sich die Akteure der „Personalentwicklung obere Führungsebene“, allen voran Herr Czerny<sup>252</sup>, der hofft, den Stellenwert (und damit den Einflußbereich) der Perso-

---

<sup>250</sup> Eine „Arbeitsteilung“, die so auch unter Dr. Hardt fortgeführt wird (s. u.).

<sup>251</sup> Zumindest zunächst, d. h. keinesfalls vor der Zusammenführung des Warenhauses mit der Behringer AG.

<sup>252</sup> Später auch Frau Dr. Mehling, die Mitte des Jahres in das Unternehmen (und den genannten Bereich) eintritt – zu ihr unten noch mehr.

alentwicklung ausbauen zu können<sup>253</sup>. Dabei denkt er wohl zunächst nicht einmal so sehr an eine Ausweitung zu Lasten der Personalverwaltungsbereiche, es geht ihm vor allem um das Hinzufügen einer „strategischen Komponente“ in das Personalwesen, ein Feld, für das er sich – als Bereichsleiter – geradezu prädestiniert sieht<sup>254</sup>. In diesem Punkt sieht er in Herrn Granz einen Gleichgesinnten und so empfiehlt er ihn auch Anfang Dezember auf einer Sitzung des HPO-Kernteam als geeigneten Leiter für dieses Projekt<sup>255</sup>. Herr Granz hat zwar bis dahin keinerlei Erfahrung im Personalwesen gesammelt und ist darüber hinaus mit zwei weiteren Projekten zeitlich mehr als ausgelastet<sup>256</sup>, will aber unbedingt seine „Chance nutzen“, endlich einmal mit einer größeren Aufgabe Beachtung zu finden:

„Ich hatte ja ohnehin schon immer viele ‚Hausaufgaben‘ bekommen, aber im Gegensatz zu anderen, die immer auf der ‚Chart-Ebene‘ präsentierten und damit wahrgenommen wurden, waren meine Aufgaben immer von der Sorte, wo man nie wahrgenommen wird; ... ich habe da nie herausgesehen.“

Wie zu zeigen sein wird, hat er relativ bald eine recht klare Problemsicht und ebenso klare Vorstellungen davon, welche Ansatzpunkte bei der Verbesserung der Leistungsprozesse im Personalwesen zu verfolgen seien<sup>257</sup>. Dabei betont er aber auch stets, daß es ihm „allein um die Sache“ gehe und auch allein darum „Vorschläge zu unterbreiten“. Tatsächlich hält er sich dann auch in der Phase der Umsetzung völlig heraus und überläßt diese (allerdings auch ungefragt) alleine Blaschke.

---

<sup>253</sup> Allerdings nimmt – als nominelle Nachfolgerin von Herrn Kargl-Neumann – zunächst nur Frau Walter an den Treffen der Teammitglieder teil (und bearbeitet auch den Fragebogen – s. u.). Bei der Präsentation der Ergebnisse ist dann allerdings Herr Czerny anwesend, der auch bis zu diesem Zeitpunkt den Projektfortgang mit größtem Interesse begleitet.

<sup>254</sup> Auf sein Verständnis von Personalentwicklung (und deren organisatorischer Verankerung) soll im nächsten Abschnitt noch kurz eingegangen werden.

<sup>255</sup> Mit der – selbstverständlich rein fachlichen – Begründung, Herr Granz habe sich als ein besonders großer Potentialträger (Bereichsleiter Einkaufsorganisation/Warenwirtschaft; Alter: Ende 40 !; GW) erwiesen.

<sup>256</sup> Da auch er, ähnlich wie schon Frau Kerst, bei seinem Vorgesetzten kein Gehör für seine Situation findet und nicht von anderen Aufgaben entbunden wird, muß er die Arbeiten für HPO am Wochenende erledigen.

<sup>257</sup> Unter anderem (s. u.) auch die Grobdifferenzierung des Personalwesens in „zwei Säulen“: „Personalverwaltung“ und „Personalentwicklung“, die in der abschließenden Präsentation Grundlage seiner Betrachtungen ist.

Daß Herr Blaschke vor dem Hintergrund der dargestellten Konstellation – ebenso wie Herr Lettner (Bereich „Leitende Angestellte“) – wenig Bedarf für fundamentale Änderungen sieht (und schon gar nicht für eine „zweite Säule“ Personalentwicklung mit einem Ko-Direktor an der Spitze<sup>258</sup>) bedarf in diesem Zusammenhang keiner weiteren Ausführung.

Herr Obinger, dessen Bereich („Personalentwicklung mittlere Führungsebene“) erst mit der letzten Änderung (01. 09. 1992) neue Aufgaben zugewiesen bekam und der auch von dem „Warenhaustheater“ am meisten betroffen ist, hat zur Zeit wesentlich näherliegende Sorgen als die Neugestaltung von Strukturen im Personalwesen; entsprechend zurückhaltend tritt er in dem Projekt auf.

Herr Kroneder (Bereich „Personalwesen HV“) und Herr Müller-Gerlich (Bereich „Sozialpolitik und Arbeitsrecht“) können der Untersuchung recht gelassen entgegensehen. Ihre Arbeit – und damit auch sie selbst – werden in jeder Konstellation benötigt, deren Gestalt ihnen somit weitgehend gleichgültig sein kann. Bestenfalls könnten sich für ihre Bereiche einige Arbeitserleichterungen ergeben oder es könnte etwas personelle Verstärkung erfolgen; allerdings sind sie auch realistisch (oder erfahren) genug, sich, vor allem was den zweiten Punkt betrifft, erst gar keine Hoffnungen zu machen.

Auch Dr. Hardt selbst verbindet schließlich mit dem Projekt keine allzu großen Erwartungen. Zwar muß er als Leiter des HPO-Projekts natürlich auch seinen Bereich untersuchen lassen, allerdings wird ihm recht schnell klar, daß sich dort weder spektakuläre Einsparungen erzielen lassen noch mit aufsehenerregenden Neuerungen Furore zu machen ist, kurz gesagt: nichts wofür es sich lohnte das bestehende Gefüge grundsätzlich in Frage zu stellen. Entsprechend räumt er im nachhinein ein, daß die Untersuchung der Personalbereiche „im Prinzip nur pro forma“ gewesen sei. Am Ende habe er Blaschke die Ergebnisse zur Verfügung gestellt und es ihm überlassen, was er damit anfangen wolle –

„... sonst hätte ich mich selbst um das ganze Personalzeug kümmern müssen, hätte für den Rest keine Zeit gehabt und wär' dann irgendwann an § 47 (d. h. an irgend einer Formalität; GW) gescheitert ... Blaschke hat mich vor manchen Falltreppen bewahrt...“

---

<sup>258</sup> Was genau die Lösung ist, die Czerny vorschwebt (idealerweise mit Herrn Granz als Direktor [der selbst mit Äußerungen in dieser Richtung jedoch – wohlweislich – äußerst zurückhaltend ist]).

So kann schließlich der Ausgang des Projekts, unabhängig von den dort zutage geförderten Ergebnissen<sup>259</sup>, wenig überraschen, doch zunächst zur Darstellung der Untersuchung selbst.

Diese beginnt am 19. Januar 1993 mit dem ersten Treffen der Projektteilnehmer. Bei diesen handelt es sich um die Leiter aller Personalbereiche, dazu Herr Blaschke und der Projektleiter Herr Granz (Leiter Bereich Einkaufsorganisation/Warenwirtschaft). Wie schon in anderen Projekten finden sich auch hier nicht alle Teilnehmer sofort mit dem HPO-Schema zurecht. Somit stehen zunächst einmal mehr verfahrenstechnische denn inhaltlichen Aspekte im Mittelpunkt. Am Ende ist aber zumindest die erste Ebene des Leistungsprozesses Personalwesen erstellt. Da die Zeit drängt – eine Woche später (am 26. 01.) muß auf der HPO-Versammlung präsentiert werden – wird (fast) allen Teilnehmern als Aufgabe gestellt, in den nächsten Tagen jeweils einen Leistungsprozeß für die zweite Ebene zu erstellen (und an Herrn Granz zu senden). Auf dem nächsten Treffen am 28. Februar werden dann noch einige Ergänzungen dieses Leistungsprozesses vorgenommen und einige Problemsichten ausgetauscht<sup>260</sup>. Diesem Treffen folgt die eigentliche Untersuchung der Leistungspro-

---

<sup>259</sup> Was erneut und in diesem Falle auch recht deutlich (s. u.) die Dominanz figurationaler Konstellation gegenüber Verfahren unterstreicht.

<sup>260</sup> Dabei geht es wesentlich um die folgenden Problembereiche: fehlende Bedarfsplanung, (folgerichtig) wenig koordinierte Personalmarketingmaßnahmen, kaum systematische Personalentwicklung (hier weitgehend verstanden als Karriereentwicklung), intransparente Gehaltspolitik und unbefriedigende Beurteilungssysteme. Zu jedem dieser Problembereiche werden einige Punkte gesammelt, jedoch nicht ausführlicher erörtert. An dieser Stelle sollen ein paar Problemsichten wiedergegeben werden, die recht charakteristisch für den Schwerpunkt der Diskussion sind – und darüber hinaus auch einiges über die figurationale(n) Konstellation(en) im Personalwesen aussagen:

- Neubesetzung einer Stelle im Firmenleitungskreis: „jeder hat seinen eigenen Personalberater; von daher kann es passieren – und das passiert sehr häufig – daß man ein Gespräch mit jemandem führt und dann sagt der: ‚Ach, da hatte ich doch neulich schon ein Gespräch mit ...‘“ (Blaschke);
- „Ab AL beginnt der Nasenfaktor“ (Blaschke);
- Ein häufiges Problem bei Konflikten sei: „lange sagen sie nichts und dann heißt es ‚raus‘ – ... je weiter es nach oben geht, desto mehr heißt es nur ‚Das ist mein Mann (!)‘ oder ‚das ist er nicht‘“ (Blaschke);
- In der Personalentwicklung gäbe es keinerlei Konzept: „rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln“, „keine Linie“, „mal kaufen, mal entwickeln“ (Frau Walter);
- In der Nachwuchsarbeit gäbe es zu wenig Betreuung: „z. B. ein Nachwuchskreis – da bettel ich schon Jahre 'drum, die Leute lernen sich ja gar nicht kennen. Dann heißt es mal wieder: ‚wir brauchen einen ‚Goldfischeich‘, aber dann passiert nichts“ (Frau Walter);
- Diese Defizite (unklare Prämissen, kaum Koordination) schlagen sich dann auch in der Karriereplanung nieder: „Da kriegen fünf Leute von ihren Chefs gesagt: ‚Sie werden es‘ und dann treffen sich die fünf Leute in der Kantine und stellen fest, daß sie alle für die gleiche



zesse, wie sie im Anschluß dargestellt wird. Ein Zusammentreffen aller Projektteilnehmer findet dann erst wieder zur Präsentation der Ergebnisse (am 31. 05.) statt – und dort auch zum letzten Mal. Die Aufarbeitung liegt danach in den Händen von Dr. Hardt und – vor allem – Herrn Blaschke; auch dazu unten mehr. Zunächst einmal soll an dieser Stelle der Leistungsprozeß Personalwesen (in seiner überarbeiteten Fassung) dargestellt werden.

### Prozeß: Personal 1. Ebene

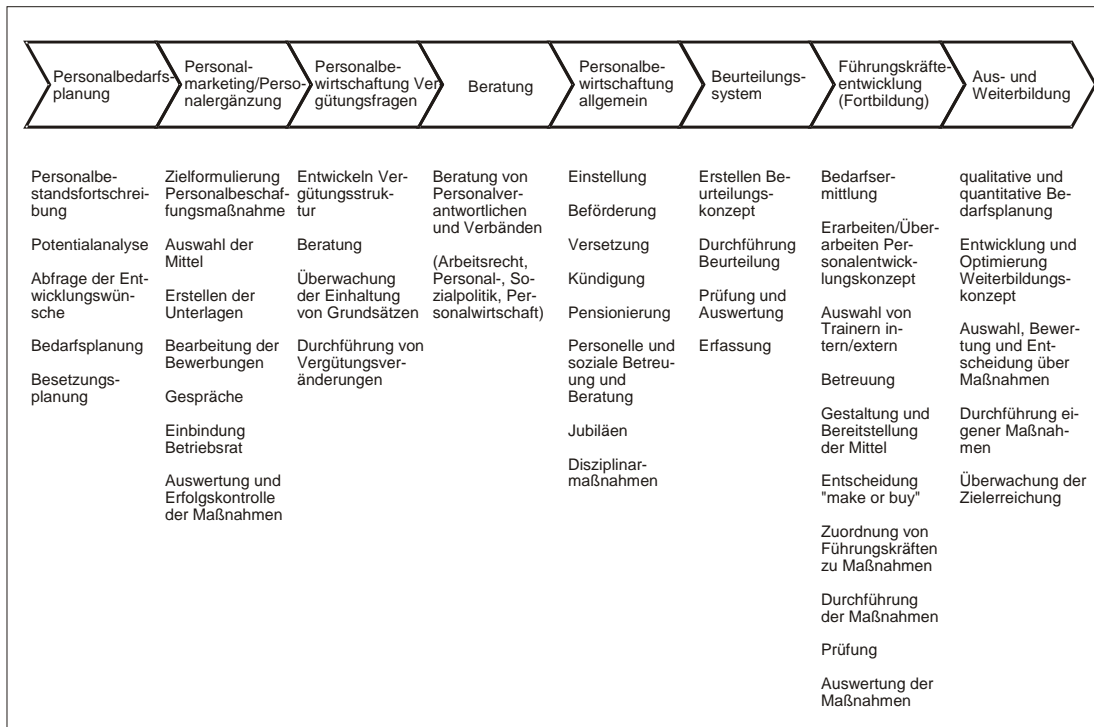


Abbildung 35: Leistungsprozeß Personalwesen

Zu diesem Zeitpunkt d. h. ab Ende Februar hat Herr Granz bereits relative klare Vorstellungen, nicht nur über das weitere Vorgehen, sondern auch über mögliche Ergebnisse sowie deren notwendigen Konsequenzen, denn: „im Prinzip sind die Fehler ja bekannt, d. h. strenggenommen bräuchte es dieses Projekt gar nicht, aber so hat man halt etwas in der Hand“. Da demzufolge „die Fehler .. bekannt“ sind, hat Herr Granz auch, wie angesprochen, schon recht

Position vorgesehen sind und zwar eine, wo der Chef 45 ist ... . Entweder sie gehen dann oder sie verprellen die Leute“ (Frau Walter);

- Eine der Ursachen für die Schwäche des Personalwesens (und damit der Grund für die mangelnde Bereitschaft, Vorgaben des Personalwesens zu akzeptieren) sei: „Bei Recht, Steuern oder auch Controlling glaubt man den Spezialisten, aber von Personal meint jeder, daß er Ahnung hat, da fühlt sich immer jeder zuständig“ (Blaschke).

weitgehende Vorstellungen über zu ergreifende Maßnahmen. Diese beinhalten vor allem:

- a) dem Personalwesen zwar die Möglichkeit zu geben, Dienstleistungen für andere Konzerngesellschaften anzubieten, es aber in einem Unternehmen anzusiedeln,
- b) das Personalwesen entweder nach Verrichtungen oder nach Hierarchieebenen zu differenzieren, sowie
- c) über eine Vereinheitlichung der (Informations-)Systeme einen besseren Informationsstand zu erreichen und einen einfacheren Austausch zu ermöglichen<sup>261</sup>. Am Ende solle so ein umfassendes Personalinformationssystem (mit eigener Stelle) stehen.

Um also etwas „in (die) Hand“ zu bekommen („daß keiner mehr kommen kann und sagen: ja, aber ...“), wird ein Fragebogen entworfen, der (am 24. 03.) an alle Bereiche verschickt wird, versehen mit der Bitte um Beantwortung innerhalb der nächsten zwei Wochen. Dieser Fragebogen zählt sämtliche ermittelten Prozeßschritte auf. Zu jedem dieser Prozeßschritte sollen dann die angeschriebenen Einheiten angeben, ob sie die betreffende Leistung erbringen und falls ja, für wen sie die Leistung erbringen, mit wem sie in diesem Prozeßschritt zusammenarbeiten und wie diese Zusammenarbeit aussieht. Im Falle des Prozeßschritts „Personalbestandsfortschreibung“ sieht die betreffende Seite des Fragebogens beispielsweise folgendermaßen aus:

---

<sup>261</sup> Auf diesen Problembereiche stößt Herr Granz erst kurz nach dem Versand der Fragebögen, weswegen die Ermittlung der eingesetzten Systeme noch einmal separat erfolgt (s. u.).

Prozeß 1. Ebene: Personalbedarfsplanung  
 Prozeß 2. Ebene: **Personalbestandsfortschreibung**

**Fragen:**

1. **Wird die hier behandelte Leistung von Ihrem Bereich durchgeführt?**  
 Nein Ja Wenn Ja, eher regelmäßig oder eher fallweise?

2. **Für wen führen Sie die Leistung durch?**

<u>Warenhaus:</u>	<u>Zentrale</u>	<u>Verbund</u>	<u>Filiale</u>
Obere Führungsebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittlere Führungsebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Holding, sowie deren Tochter- und Beteiligungsgesellschaften:

Obere Führungsebene	<input type="checkbox"/>
Mittlere Führungsebene	<input type="checkbox"/>
Sonstige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>

3. **Arbeiten Sie in diesem Prozeßschritt mit anderen Bereichen zusammen und wie sind die Aufgaben verteilt?**

Allein	Federführend	Mitwirkend	Unterschiedlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. **Wie verteilen sich hierbei die Aufgaben in der täglichen Praxis?**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Abbildung 36: Ausschnitt aus dem Fragebogen: „Analyse der Prozesse im Personalwesen“

Der vierte Punkt auf dieser Seite, ist bewußt mit vielen Zeilen versehen, um den Befragten auch die Möglichkeit zu geben, weitergehende Informationen aus „der täglichen Praxis“<sup>262</sup> niederzulegen, die, ansonsten so nicht zugänglich gewesen wären. Davon wird aber „in der Praxis“ dann nur wenig Gebrauch gemacht, und so bietet die Ermittlung der eingesetzten Systeme, die bei den je-

<sup>262</sup> Eine Bezeichnung übrigens, die nicht nur einen „praktischen Bezug“ der Untersuchung suggerieren soll (vor dem Hintergrund der aufgezeigten figurationalen Rationalitäten), sondern auch, unter Verwendung einer recht wertfreien (und hier sogar positiv belegten) Formulierung, gerade die „informellen“ Aspekte ans Licht bringen soll.

weiligen Bereichsleitern vor Ort stattfindet, noch einmal eine (unauffällige) Gelegenheit das Gespräch auf diesen Aspekt zu lenken<sup>263</sup>.

Nachdem die Daten erhoben sind, soll die Auswertung nun darüber Klarheit schaffen, ob die in den Treffen als notwendig ermittelten Leistungen auch tatsächlich (d. h. von mindestens einer Stelle) erbracht werden, ob es Doppelarbeit oder Kompetenzprobleme gibt etc.. Die vorliegenden Ergebnisse werden dann von Herrn Granz folgendermaßen aufgearbeitet:

Zum einen wird differenziert nach Personalentwicklung und Personalverwaltung (s. o.). Anschließend erfolgt eine separate Betrachtung für die Hierarchieebenen: Obere Führungsebene, mittlere Führungsebene, sonstige Mitarbeiter und Führungsnachwuchs. Für die „obere Führungsebene“ ergibt sich beispielsweise die folgende Auswertung:

### Analyse der Personalentwicklung in der oberen Führungsebene

Leistungsprozeß 2. Ebene	PE obere Fü-ebene		Soz.pol. u. A-Recht		Personalwesen HV		PE mittlere Fü-ebene		Leitende Angestellte	
	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund
Personalbestandsfortschreibung										
Potentialanalyse										
Abfrage Entwicklungswünsche										
Bedarfs- und Besetzungsplanung										
Zielformulierung Pers.besch.maßn.										
Auswahl Mittel, Erstellen Unterlagen										
Bearbeiten Bewerbung, Gespräche, BR										
Auswert. u. Erf.kontrolle Maßn.										
Entwickl. Verg.struktur										
Beratung										
Überwachung Einhaltung Grundsätze										
Durchf. Verg.veränderugen										
Beratung Pers.verantwortlichen										
Einst., Beförd., Vers., Pens.										
Kündigung										
Pers. u. soz. Betr. und Berat., Jubil.										
Diszipl.maßnahmen										
Erstellen Beurteilungskonzept										
Durchf. Beurteilung										
Prüfung u. Auswertung, Erfassung										
Bedarfsermittlung										
Erarbeiten/Überarbeiten PE-Konzept										
Auswahl Trainer										
Betreuung, Gestaltung, Bereitst. Mittel										
Entscheidung make or buy										
Zuordnen v. Fü-Kräften zu Maßnahmen										
Durchführung Maßnahmen										
Prüfung, Auswertung Maßnahmen										
Qual. u. quant. Bedarfsplanung										
Entw. u. Opt. Weiterbild.prozeß										
Ausw., Bewert., Entsch. über Maßn.										
Durchf. eigener Maßn.										
Überwachung Zielerreichung										

Eine Bedarfs- und Besetzungsplanung gibt es weder für die HV noch für die Verbünde/Filialen.

Die Personalentwicklung obere Führungsebene konzentriert sich auf die Entwicklung des Führungsnachwuchses - eine planmäßige Entwicklung der oberen Führungsebene selbst findet nicht statt.

<sup>263</sup> Da jedoch alle zentralen Protagonisten des Projekts ohnehin schon eine relative konkrete Vorstellung davon haben, was sie im Anschluß an die Erhebung unternehmen (oder auch nicht unternehmen) wollen, sind diese Gesichtspunkte letztendlich eher nachrangig; auch hier dominieren also erneut figurationale Konstellationen die verwendeten Verfahren.

## Analyse der Personalverwaltung in der oberen Führungsebene

Leistungsprozess 2. Ebene	PE obere Fü-ebene		Soz.pol. u. A-Recht		Personalwesen HV		PE mittlere Fü-ebene		Leitende Angestellte	
	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund	Zentrale	Verbund
Personalbestandsfortschreibung										
Potentialanalyse										
Abfrage Entwicklungswünsche										
Bedarfs- und Besetzungsplanung										
Zielformulierung Pers.besch.maßn.										
Auswahl Mittel, Erstellen Unterlagen										
Bearbeiten Bewerbung, Gespräche, BR										
Auswert. u. Erf.kontrolle Maßn.										
Entwickl. Verg.struktur										
Beratung										
Überwachung Einhaltung Grundsätze										
Durchf. Verg.veränderugen										
Beratung Pers.verantwortlichen										
Einst., Beförd., Vers., Pens.										
Kündigung										
Pers. u. soz. Betr. und Berat., Jubil.										
Diszipl.maßnahmen										
Erstellen Beurteilungskonzept										
Durchf. Beurteilung										
Prüfung u. Auswertung, Erfassung										
Bedarfsermittlung										
Erarbeiten/Überarbeiten PE-Konzept										
Auswahl Trainer										
Betreuung, Gestaltung, Bereitst. Mittel										
Entscheidung make or buy										
Zuordnen v. Fü-Kräften zu Maßnahmen										
Durchführung Maßnahmen										
Prüfung, Auswertung Maßnahmen										
Qual. u. quant. Bedarfsplanung										
Entw. u. Opt. Weiterbild.prozeß										
Ausw., Bewert., Entsch. über Maßn.										
Durchf. eigener Maßn.										
Überwachung Zielerreichung										

Abbildung 37 a+b: Auswertung „Obere Führungsebene“  
(Spalte: „erste Ebene“ weggelassen)

Die grau markierten Flächen stellen diejenigen Prozessschritte dar, die von den jeweiligen Bereichen durchgeführt werden<sup>264</sup>. Zusätzlich werden auch noch – in nicht (bzw. wenig) visualisierter Form – ausgewählte Problempunkte jeder Hierarchiestufe dargestellt. Im Falle der „Personalentwicklung der oberen Führungsebene“ sind dies:

Eine effiziente Personalentwicklung bedarf der Formulierung von Zielen sowie der Überwachung der Zielerreichung sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

Da eine planmäßige, zielorientierte Personalentwicklung fehlt, fehlt es auch an Methoden und Wegen, den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen zu überprüfen.

Voraussetzung des wirtschaftlichen Einsatzes von PE-Maßnahmen ist eine Bedarfsermittlung bezogen auf die Anforderungen der Stellen und Kenntnisse und Fähigkeiten von Stelleninhabern und Bewerbern.

Beides wird heute erst im Bedarfsfall ermittelt.

Führungsebenen müssen mehr als bisher neben den fachlichen Aufgaben Personalentwicklung als Führungsaufgabe im Unternehmensinteresse verstehen.

Eine planmäßige Personalentwicklung in der obere Führungsebene findet nicht statt.

Der Bereich Personalentwicklung obere Führungsebene, wohl grundsätzlich hierfür zuständig, beschäftigt sich weitgehend mit der Entwicklung in die obere Führungsebene.

Entwicklungsmaßnahmen gehen weitgehend von der Initiative des Einzelnen aus.

Für eine planmäßige Förderung von Fähig- und Fertigkeiten fehlt das Instrumentarium.

<sup>264</sup> Im Gegensatz zu dem Fragebogen werden dort – wie unschwer zu erkennen ist – nur noch Zentrale und Verbund betrachtet, da, wie sich herausstellt, eine Analyse sowohl der Holdingbeteiligungen und der Tochtergesellschaften, als auch der Filialen, wegen der starken Dezentralisierung der meisten Personalaufgaben wenig sinnvoll erscheint.

Die Personalentwicklungsgespräche können bei konsequenter Auswertung und Fortführung ein erster Schritt in diese Richtung sein.

Nur bei aufbauorganisatorischer Verankerung der PE wird die Aufgabe auch von Führungsebenen angenommen.

Die wichtigsten Ergebnisse in den übrigen Hierarchieebenen sind:

#### a) Bedarfs- und Besetzungsplanung

Eine Bedarfs- und Besetzungsplanung fehlt für die mittlere Führungsebene\* in der Zentrale oder ist nicht gewollt.

Durch diese Situation.

- werden Möglichkeiten einer längerfristigen Personalplanung nicht ausgeschöpft
- wird vorhandenes Potential nicht ausreichend berücksichtigt
- bleiben Möglichkeiten der Personalentwicklung für die Motivation des MA ungenutzt
- wird „Ressortdenken“ gefördert
- werden schneller Stellen in der HV angebaut

Für NL 2 ist die Besetzungsplanung für AL und Substituten im ZE (=Zentraleinkauf; GW) unabdingbar.

#### b) Personalentwicklung mittlere Führungsebene

Für die mittlere Führungsebene\* gibt es noch nicht einmal formal eine Zuständigkeit für Personalentwicklung.

Strategie und neue Führungsstruktur des Warenhauses verlangen aber gerade von der Zentrale besondere Mobilität durch Veränderung der Aufgabeninhalte.

Denken in alten Bahnen und Verkrustung von Abläufen und Inhalten werden hierdurch gefördert.

Die Motivation und Leistungsfähigkeit der HV-Mitarbeiter werden, wie in HPO beobachtet, negativ beeinflusst.

Für Weiterbildung müssen auch die Vorgesetzten in die Verantwortung genommen werden.

(\* = gleiches gilt auch für die „sonstigen Mitarbeiter“, auf die Konsequenzen wird aber nicht eingegangen; GW)

Zum dem Themenbereich „Führungsnachwuchs“ wird relativ wenig angemerkt, zumal dieser ja auch von der „Personalentwicklung obere Führungsebene“ gut abgedeckt wird. Allerdings ist auch der von Frau Walter gewünschte „Goldfischeich“ kein weiteres Thema.

Abgeschlossen wird die Auswertung durch die Analyse der eingesetzten Informationssysteme, die sich folgendermaßen darstellt:

Leistungsprozeß 2. Ebene	PE obere Fü-ebene	Soz.pol. u. A-Recht	Personalwesen HV	PE mittlere Fü-ebene	Leitende Angestellte
Personalbestandsfortschreibung				MAVW (neu: HR 2000)	Eigen auf Excel-Basis
Potentialanalyse				MAVW (neu: HR 2000)	Eigen auf Excel-Basis
Abfrage Entwicklungswünsche				MAVW (neu: HR 2000)	
Bedarfs- und Besetzungsplanung				MAVW (neu: HR 2000)	
Zielformulierung Pers.besch.maßn.				Ventura	
Auswahl Mittel, Erstellen Unterlagen					
Bearbeiten Bewerbung, Gespräche, BR	Selektor		BVS	BVS	
Auswert. u. Erf.kontrolle Maßn.	Selektor			Ventura	
Entwickl. Verg.struktur		Paisy / IFAS	Paisy	MAVW (neu: HR 2000)	Eigen auf Excel-Basis
Beratung		Paisy / IFAS			Eigen auf Excel-Basis
Überwachung Einhaltung Grundsätze			Paisy		
Durchf. Verg.veränderungen					
Beratung Pers.verantwortlichen		Paisy / Ventura / Folio	Folio	Folio	
Einst., Beförd., Vers., Pens.					Eigen auf Excel-Basis
Kündigung					
Pers. u. soz. Betr. und Berat., Jubil.					
Diszipl.maßnahmen					
Erstellen Beurteilungskonzept					
Durchf. Beurteilung					Eigen auf Excel-Basis
Prüfung u. Auswertung, Erfassung				MAVW (neu: HR 2000)	Eigen auf Excel-Basis
Bedarfsermittlung				MAVW (neu: HR 2000)	
Erarbeiten/Überarbeiten PE-Konzept					
Auswahl Trainer					
Betreuung, Gestaltung, Bereitst. Mittel				MAVW (neu: HR 2000)	
Entscheidung make or buy					
Zuordnen v. Fü-Kräften zu Maßnahmen				HR 2000	
Durchführung Maßnahmen				HR 2000	
Prüfung, Auswertung Maßnahmen				Ventura	
Qual. u. quant. Bedarfsplanung				MAVW (neu: HR 2000)	
Entw. u. Opt. Weiterbild.prozeß					
Ausw., Bewert., Entsch. über Maßn.					
Durchf. eigener Maßn.					
Überwachung Zielerreichung				HR 2000	

Abbildung 38: Auswertung „Eingesetzte Systeme in der Personalarbeit“  
(Spalte: „Leistungsprozeß 1. Ebene“ weggelassen)<sup>265</sup>

Auch zu dieser Auswertung werden von Herrn Granz noch ergänzende Anmerkungen gemacht:

EDV-Systeme in der Personalarbeit sollen

- von Routinen entlasten
- Transparenz schaffen
- Entscheidungen vorbereiten

Bei Neukauf sollten hierzu folgende Arbeiten erfolgen:

- Potentialeinschätzung eingesetzter und geplanter Systeme anhand des unterstützten Leistungsprozesses
- Einsatz eines Systemverantwortlichen (nebenamtlich), der die Multiplikation in anderen Bereichen durchführt und betreut. Einheitliche Standards und Nutzungsregeln sind hierzu festzulegen.
- Implementierungsplan für andere Bereiche ist zu erstellen.

Diese Auswertung stellt den Schwerpunkt der Präsentation von Herrn Granz am 31. Mai 1993 dar<sup>266</sup>. Darüber hinaus finden sich dort noch zwei Charts in denen zu aufbauorganisatorischen Aspekten Stellung genommen wird. Dabei wird zum einen die Notwendigkeit der Verankerung des Personalwesens „nach einheitlichen Zielen in einem Unternehmen“ (Markierungen im

<sup>265</sup> Zur Erläuterung: Die karierten Felder bezeichnen die durchgeführte Tätigkeiten der betreffenden Bereiche – bei den grauen Feldern wird darüber hinaus spezifische Software zur systematischen Datenverarbeitung eingesetzt.

<sup>266</sup> Die Ergebnisse hatte er bereits zwei Wochen vorher Dr. Hardt und Herrn Blaschke vorgestellt. Die Resonanz dort bezeichnet Herr Granz als „im großen und ganzen o. k.. Ich brauchte etwas, um das 'rüberzubringen, aber dann fanden Sie das eigentlich ganz gut“.

Original) betont, zum anderen müsse die Gliederung des Personalressorts entweder nach Hierarchieebenen oder nach Verrichtungen erfolgen.

Nach der Präsentation befürchten einige der Anwesenden zunächst aufgrund der festgestellten Defizite zur Verantwortung gezogen zu werden<sup>267</sup> und sind positiv überrascht, als das nicht passiert. Zufrieden wird dies als Beweis dafür verbucht, das nun bei Neukauf endlich Probleme gelöst und nicht Schuldige gesucht würden. Der Schwerpunkt der Diskussionen im Anschluß an den Vortrag liegt dann auf dem Bereich Personalentwicklung, allerdings in einem relativ engen Sinne. Das nachstehende von Herrn Blaschke erstellte Protokoll gibt darüber Auskunft. Es macht zugleich deutlich, in welche Richtung die Konsequenzen, die Herr Blaschke<sup>268</sup> aus der Untersuchung ziehen will, gehen werden.

#### **Referat Herr Granz:**

##### **Auswertung der HPO-Untersuchung im Personal Ressort**

Herr Dr. Hardt weist in diesem Zusammenhang<sup>269</sup> auf die Notwendigkeit hin, die Führungskräfte für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren. Das Engagement für Personalentwicklung sollte künftig verstärkt in die individuellen Zielvereinbarungen eingehen. Außerdem muß intensiver über die Aktivitäten des Personalressorts informiert werden, bspw. durch redaktionelle Beiträge zur Neukauf Aktuell (Firmenzeitschrift; GW).

Die Aktualisierung der Anforderungsprofile der wichtigsten, weil umfangreichsten, Mitarbeitergruppen (GF, ZE, AL VK, AL ZE) wird als notwendige Voraussetzung für eine systematische Personalentwicklungsbedarfsanalyse und für die Erfolgskontrolle dieser Maßnahmen definiert.

Herr Granz regt an, das Seminarprogramm für die Mitarbeiter der mittleren Führungsebene auch an die Vorgesetzten in den Zentralbereichen zu schicken, um diesen Führungskräften die Einflußnahme auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu ermöglichen. Außerdem sollte das Angebot der individuellen Weiterbildungsberatung ausgebaut werden (Personalentwicklung obere Führungsebene).

Im Zusammenhang mit der Personalentwicklung für Mitarbeiter der Zentralbereiche macht Herr Blaschke den Vorschlag, das Prinzip der Förderkreise, wie sie Herr Obinger für Mitarbeiter des Verkaufs installiert hat, auf die Hauptverwaltung zu übertragen.

Die HPO-Untersuchung hat ergeben, daß innerhalb des Personalressorts unterschiedliche, nicht kompatible EDV-Systeme eingesetzt werden, um parallele Aufgaben zu bearbeiten. Mittelfristig sollte hier eine Vereinheitlichung angestrebt werden. Herr Granz macht den Vorschlag, einen „Systemverantwortlichen“ zu benennen und mit der sinnvollen Multiplika-

---

<sup>267</sup> Z. B. Herr Obinger: „na dann bin ich ja wohl jetzt 'dran“.

<sup>268</sup> Der, wie dargestellt, von Dr. Hardt mit der Aufarbeitung der Ergebnisse betraut wird (und von diesem, wie ebenfalls beschrieben, weitestgehend freie Hand darin bekommt, was er aufgrund der Ergebnisse unternehmen bzw. nicht unternehmen möchte).

<sup>269</sup> Gemeint ist die Untersuchung der Personalbereiche – der hier wiedergegebene Text ist nicht gekürzt.



tion der Systeme zu beauftragen. Abschließend stellt Herr Granz eine noch differenzierte Auswertung der HPO-Untersuchung im Personalressort in Aussicht<sup>270</sup>.

Diese Sichtweise scheint zunächst einmal allen Interessen gerecht zu werden. Wie dargelegt hat die Mehrzahl der Personalverantwortlichen kein sonderliches Interesse an grundlegenden Änderungen und diese haben, wie aus dem Protokoll ersichtlich wird, in der Hinsicht auch wenig zu befürchten. Gleichzeitig können sich die Akteure der „Personalentwicklung obere Führungsebene“, die, wie aufgezeigt, die größten Erwartungen in die Untersuchung setzten, Hoffnungen machen, ihren Einfluß sukzessive auszudehnen – wobei diese Hoffnungen durchaus unterschiedlicher Art sind. Während Frau Walter darauf spekuliert, den Bereich Führungsnachwuchs nach und nach zu systematisieren, auszubauen und im Zuge dessen die dort zum Einsatz kommenden Aufgabenfelder und Verfahren (u. a. Seminarwesen, Weiterbildung, Beurteilungswesen, Assessment Center, Karriereplanung und -betreuung etc.) auf weitere (Hierarchie-)Gruppen auszuweiten, setzt Herr Czerny vor allem darauf, die „Themenhoheit über den konzeptionellen Bereich einer strategischen Personalentwicklung“ (wie er es bezeichnet) zu erlangen – und zwar möglicherweise für den gesamten Zentral-Konzerns (s. u.)<sup>271</sup>. In diese Richtung zielt auch sein Projekt eines umfassenden PE-Controllings, das hierfür die Grundlagen legen soll. Von diesem Projekt, dessen Art, Ausrichtung und Fortschreiten er vor seiner Kollegin streng geheim hält, handelt der folgende Abschnitt.

Beide Akteure werden in ihren Erwartungen auch von Dr. Hardt grundsätzlich bestätigt, ohne das dieser ihnen jedoch konkrete Angaben zu Maßnahmen und Zeitpunkten macht. Vielmehr verweist er sie auf einen „günstigen Zeitpunkt“, der sich im Laufe des Projekts ergeben müsse und sicher auch werde, zumal ja demnächst die Integration von Beringer anstehe.

Bis August hat sich dann nach Auskunft von Herrn Blaschke folgendes getan:

---

<sup>270</sup> Diese kommt jedoch nie, wird allerdings auch nie angefordert.

<sup>271</sup> Wie man also sieht, liegt in den Augen der beiden Akteure die „Zukunft“ der „Personalentwicklung obere Führungsebene“ genau in ihrem jeweils derzeitigen Tätigkeitsfeld.

- Eine langfristige Bedarfs- und Besetzungsplanung in der oberen Führungsebene bleibe wegen folgender Aspekte schwierig:
  - a) Im Bereich der Filialen:
    - bestehe noch Unklarheit, welche Filialen an die Gölle-Gruppe verkauft werden
    - herrsche Unsicherheit über die bevorstehende Integration von Beringer
    - seien die Auswirkungen des Systemgeschäfts noch nicht abschätzbar
  - b) Im Bereich der Hauptverwaltung:
    - existierten nur wenig formulierte Anforderungs- und Qualifikationsprofile (s. o.)
 Von daher werde die vorhandene Bedarfs- und Besetzungsplanung alle drei Monate aktualisiert<sup>272</sup>;
- Herr Kroneder und Herr Obinger setzen sich wegen eines Förderkreises HV für die mittlere Führungsebene zusammen; allerdings seien 60 % der Mitarbeiter kaum integrierbar, da es sich bei diesen um Spezialisten (EDV, Stab, Recht, Personal, Finanzdienstleistung, teilweise Orga) handeln würde. Dadurch verbleiben im wesentlichen (Zentral-) Einkäufer – „alle diejenigen, die sich dafür anbieten...“ – durch die (zukünftige) Zentralisierung des Einkaufs<sup>273</sup> würde der Aufgabenbereich von Obinger etwas wachsen; Fernziel sei außerdem eine bessere Durchlässigkeit von mittlerer und oberer Führungsebene – dies sei derzeit zwar nicht praktikabel, wäre aber eine Überlegung für die Zeit nach der Einführung des Systemhauses<sup>274</sup>;
- Nachdem Untersuchungen ergeben hätten, daß bei Weiterbildungsmaßnahmen ca. 50 % der ursprünglich angemeldeten Teilnehmer letztendlich nicht erscheinen, werde die Personalentwicklung von Mitarbeitern nun zur Pflicht gemacht und darüber hinaus in die Zielvereinbarung des Tantiemesystems aufgenommen;
- Zum 01. 06. sei die Personalentwicklung obere Führungsebene durch Frau Dr. Mehling verstärkt worden (zu ihr im folgenden mehr). Ihre Hauptaufgabe sei die Neugestaltung des PE-Gesprächs, sowie die Unterstützung (Beisitzen) bei der Durchführung dieser Gespräche (die wie bisher unter der Leitung von Herrn Blaschke bleiben);
- Das Personalwesen stelle sich nicht gut genug nach außen dar „es ist alles da, es weiß nur keiner“ – Frau Dr. Mehling habe daher den Auftrag erhalten, sich um eine stärkere Darstellung in der „Neukauf Aktuell“ zu kümmern;
- Ein Systemverantwortlicher – Herr Fleischer (EDV) – wurde ermittelt, der HR 2000 überall dort installieren werde, „wo sich das anbietet“; die Informatisierung solle bis Mitte/Ende 1994 abgeschlossen sein<sup>275</sup>.

Wie unschwer zu erkennen ist, kommt in den getroffenen (und vor allem in den unterlassenen) Maßnahmen eine deutlich andere Problemsichtweise zum Ausdruck als dies in der Untersuchung der Fall ist. Aus den genannten Gründen sind aber fast alle Personalverantwortlichen mit dieser Art der Aufarbeitung (mehr oder weniger stillschweigend) einverstanden und betrachten damit das Projekt als abgeschlossen. Lediglich Frau Walter und Herr Czerny mahnen von

---

<sup>272</sup> Kurz gesagt: alles bleibt wie es ist.

<sup>273</sup> Was dann infolge des Vorstandswechsels allerdings wieder fraglich wird.

<sup>274</sup> D. h. in ca. sechs Jahren.

<sup>275</sup> All diese Angaben entstammen im übrigen keinem offiziellen Report (z. B. einer Präsentation), sondern „lediglich“ einem Gespräch mit Herrn Blaschke. Entsprechend beruft sich nie jemand auf sie – und wie mehrfach ausgeführt hat daran auch kaum einer Interesse.

Zeit zu Zeit bei Dr. Hardt weitergehende – strukturelle – Maßnahmen an, wobei dieser für deren Anliegen zwar prinzipiell Sympathie zeigt, allerdings gleichzeitig (in seiner Sicht) drängendere Probleme zu bearbeiten hat – und auch deswegen kein Interesse hat durch Reorganisationen im Personalwesen bei vielen Verantwortlichen (allen voran Herrn Blaschke und Herrn Lettner) größeren Unmut auszulösen (s. o.). So bleibt Frau Walter und Herr Czerny stets nur die Hoffnung auf die weitere Entwicklung (vor allem im Zusammenhang mit der Beringer-Integration). In der Folge spekulieren beide zunächst auf den August, dann auf den Oktober und schließlich auf den Januar als dem Zeitpunkt, an dem sich die bestehenden Strukturen (in ihren Sinne) wandeln könnten. Tatsächlich ändert sich dann ja auch zum Januar die Besetzung in der „Personalentwicklung obere Führungsebene“ recht grundlegend, allerdings ganz anders, als sich beide dies bis dahin ausgemalt hatten. Zuvor erfährt dieser Fall jedoch noch eine zusätzliche Facette durch den Eintritt von Frau Dr. Mehling. In der Personalentwicklung eines größeren Unternehmens tätig, bewirbt sie sich, auf der Suche nach beruflicher Veränderungen, bei Neukauf. Hier hat man zwar keine akuten Bedarf, aber „ihre Qualifikationen waren so gut, daß wir es uns nicht hätten leisten können, sie nicht zu nehmen“, wie Herr Blaschke herausstellt. Mit solchen Vorschußlorbeeren ausgestattet (und den oben aufgezeigten Aufgabenschwerpunkten betraut) verstärkt sie ab 01. Juni 1993 als Abteilungsleiterin die „Personalentwicklung obere Führungsebene“. Von Dr. Hardt glaubt Czerny zu wissen, daß Frau Dr. Mehling „auf Frau Walter angesetzt (ist)“, weswegen er sie, wie er betont, nach Kräften „kollegial unterstützt“. Die Erfüllung seiner Ambitionen scheint bald darauf in greifbare Nähe zu rücken, als Frau Walter im August nach Differenzen mit Herrn Blaschke und Dr. Hardt, vor allem um ihre Arbeitsorganisation, eine zweiseitige Abmahnung erhält. Jedoch bleiben weitergehende – strukturelle – Maßnahmen zunächst aus (s. o.). Viel ernüchternder aber noch ist für Herrn Czerny der Umstand, daß bald darauf Frau Dr. Mehling auch in seinem Bereich, der strategischen Personalentwicklung, die „Themenhoheit“ erlangt und ihn in der Folge zu einer besseren Hilfskraft in diesem Feld degradiert (wie im nächsten Abschnitt noch dargestellt wird)<sup>276</sup>. Nach-

---

<sup>276</sup> Zudem reagiert Dr. Hardt auf die anhaltenden Streitigkeiten zwischen Frau Walter und Herrn Czerny (die er, wohl nicht zu Unrecht, in erster Linie auf deren Konkurrenzkampf zurückführt) zunehmend gereizt. „Das wurde immer schlimmer. Erst ist der eine bei mir und beschwert sich

dem so für Herrn Czerny nach und nach die Chancen sich auszuzeichnen (und auf Grund dessen aufzusteigen) schwinden<sup>277</sup>, versucht er schließlich nach dem Vorstandswechsel im Dezember (und der Abgabe seines PE-Controlling-Konzeptes) noch einmal bei Herrn Blaschke den Bereichsleiterposten der „Personalentwicklung obere Führungsebene“ für sich zu reklamieren „und schmiert damit ab“ (Dr. Hardt)<sup>278</sup>. Zum neuen Bereichsleiter wird Herr Donhauser (zuvor Zentraleinkauf Bücher – s. o.) ernannt. Ihm soll Frau Walter zuarbeiten, wohingegen Herr Czerny in der Folge Herrn Obinger („Personalentwicklung mittlere Führungsebene“) unterstützt. Wenig glücklich verlassen beide innerhalb eines halben Jahres das Unternehmen. Frau Dr. Mehling wechselt zu diesem Zeitpunkt zunächst zu Herrn Blaschke, übernimmt bald aber immer mehr Aufgaben für Herrn Fiedler (der ab April 1994 Dr. Ludwig als Vorstandsvorsitzenden der Holding ablöst<sup>279</sup> – s. o.). Herr Granz schließlich bleibt von all diesen Vorgängen weitestgehend unberührt. Wie dargestellt ist für ihn das Projekt nach seinem Vortrag de facto beendet. Auch wenn aus seiner Sicht die Konsequenzen aus der Untersuchung nicht dergestalt waren, wie er das für notwendig erachtet hätte, so glaubt er doch, daß sich auf lange Sicht die meisten seiner Erkenntnisse, wie auch sein „Zwei-Säulen-Modell“, durchsetzen werden. Immerhin beobachtete er, daß in jüngerer Zeit (d. h. Mitte 1994) immer wieder einmal seine Untersuchung herangezogen würde und möglicherweise käme man ja auch noch einmal auf ihn zu, wenn im Personalwesen Veränderungen anstünden.

---

über den anderen, zehn Minuten später der andere und dann das Gleiche umgekehrt – irgendwann ist mir dann der Kragen geplatzt und dann hab ich denen gesagt: ‚wenn Ihr Euch jetzt nicht langsam vertragt, fliegt Ihr beide raus!‘“. Auch dieser Umstand spielt natürlich Frau Dr. Mehling in die Hände.

<sup>277</sup> Vgl. auch den Fall der Warenhausworkshops (wo er nie die Rolle spielte, die er sich erhoffte) und des Projekts Nichtverkauf (bei dem er „zeigen [wollte], daß ich nicht nur Geisteswissenschaftler bin, sondern auch ‚handfeste‘ Sachen machen kann“, dann aber nach den ersten Erfolgen von Dr. Heberle verdrängt wird).

<sup>278</sup> „Und ich hab dem noch gesagt, daß er jetzt bloß nicht noch Blaschke auf den Geist gehen soll, das war ja nun wirklich das falscheste, was er machen konnte, aber er konnte es nicht lassen, der war ja so karrieregeil – so ein Schwachsinn, wo jetzt alles ‚drunter und ‚drüber geht anzukommen und zu sagen ‚aber ich hab mir schon einen Wagen ausgesucht!‘“ (d. h. das [größere] Modell, das ihm als Bereichsleiter zustünde; GW).

<sup>279</sup> Nach dem Ausscheiden Eberhardts ein Jahr zuvor übernimmt Fiedler bereits das Ressort Personal in der Holding, und nach dem Ausscheiden von Dr. Hardt wird das Personalwesen wieder in der Holding aufgehängt. Entsprechend berichtet Herr Donhauser an Herrn Fiedler; wie dargestellt schafft es Frau Dr. Mehling jedoch auch hier recht bald wieder, dieses Feld zu besetzen und zumindest in dieser Hinsicht Herrn Donhauser in die zweite Reihe zu verdrängen.

#### **4. 3. 4 Das Unterprojekt „Bildungscontrolling“**

Das Projekt „Bildungscontrolling“ (wie es am Ende heißen wird) gehört, strenggenommen, gar nicht zu dem Projekt HPO. In dieser Hinsicht verhält es sich hier ähnlich wie mit anderen Projekten, die lediglich vor dem Hintergrund ihres voraussichtlichen Erfolges von Dr. Hardt vereinnahmt werden. Im Gegensatz zu diesen taucht das Projekt Bildungscontrolling allerdings in den späteren Ergebnispräsentationen nicht auf (wie oben zu sehen), und vor allem verhält es sich in diesem Fall auch so, daß Herr Czerny zunächst (und am Ende) das wesentlich größere Interesse an der „Integration“ des Bildungscontrolling-Projekts hat als Dr. Hardt. Dieses Interesse zielt vor allem darauf ab, mittels des Projekts an der künftigen Gestalt der „Personalentwicklung obere Führungsebene“ mitzuwirken. Insofern könnte man im Prinzip von einem Unterprojekt des Projekts „Reorganisation der Personalbereiche“ bzw. von einem Unter-Unterprojekt von HPO sprechen.

Was den Fall für diese Arbeit interessant macht, ist die sehr geringe Zahl an Akteuren – ein Hauptakteur und zwei Nebenakteure – die es ermöglicht, vor dem Hintergrund der aufgezeigten (sich wandelnden) figurationalen Konstellationen, auch einmal individuelle Interessen- und Verhaltensdispositionen zumindest in Grundzügen nachzuzeichnen. Dies wird im folgenden Kapitel geschehen.

Zum Fall selbst: Wie dargestellt führen Herr Czerny und Frau Walter nach der Versetzung von Herrn Kargl-Neumann den Bereich „Personalentwicklung obere Führungsebene“, ohne daß einem von beiden die Leitung übertragen wird. Um diese entsteht, aller Aufgabenverteilung zum Trotz sehr schnell ein (zunächst latenter) Wettbewerb, in dem Herr Czerny seine Position dadurch zu stärken versucht, daß er das Feld der „strategischen Personalentwicklung“ besetzen will, da er in dieser den Kern einer „zweiten Säule“ Personalentwicklung (s. o.) sieht. In dieser Ansicht weiß er sich, wie gesehen, mit Granz einig und so macht er gegen Ende des Jahres 1992 gegenüber Dr. Hardt zwei Vorschläge. Zum einen empfiehlt er Granz als Projektleiter der Untersuchung der Personalbereiche. Zum anderen regt er an, mit Hilfe eines – von ihm – zu entwickelnden umfassenden PE-Controlling Instrumentes, die Effektivität der derzeit in der

„Personalentwicklung obere Führungsebene“ durchgeführten Maßnahmen und Verfahren zu beleuchten<sup>280</sup> und so mögliche „Optimierungspotentiale“ in diesem Bereich zu ermitteln. Aus den genannten Gründen ist das Interesse von Dr. Hardt an größeren Reorganisationen im Personalwesen zwar nicht sonderlich groß, dennoch findet bald darauf die Untersuchung der Personalbereiche statt und auch Herrn Czernys Vorschläge finden letztlich Gehör – und Aufnahme in dessen Jahresziele zur Tantiembemessung. Ausschlaggebend hierfür dürfte nicht zuletzt der Umstand sein, daß Dr. Hardt ab dem Herbst 1992 an einem Projekt mitwirken soll, in dem es um das Thema PE-Controlling auf der Zentral-Ebene geht<sup>281</sup>. So kommt ihm der Vorschlag von Herrn Czerny insofern gelegen, da er dadurch die Möglichkeit sieht, Arbeit an ihn weiterzudelegieren. Für Herrn Czerny wiederum ergibt sich auf diesem Wege die Möglichkeit „zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen“. Zum einen war er im Zentral-Konzern kurz zuvor mit einem Vortrag zu einem ähnlichen Thema („Grundsätze systematischer Personalentwicklung“) als „zu akademisch“ negativ aufgefallen. Insofern macht ihm Dr. Hardt klar, daß er nun die Chance habe, diesbezüglich „wieder Boden gutzumachen“, falls er „einmal Bereichsleiter werden wolle ...“. Darüber hinaus ergibt sich nun für Herrn Czerny auch die Möglichkeit durch die vielzitierte „Hintertür“ (doch noch) Einfluß auf das Projekt „Reorganisation der Personalbereiche“ zu nehmen, an dem, wie dargestellt, Frau Walter als Vertreterin des Bereichs „Personalentwicklung obere Führungsebene“ teilnimmt. Bei alledem profitiert Herr Czerny von dem inoffiziellen Status, den sein Projekt hat. Dadurch daß es sich bei diesem nicht um ein „offizielles“ HPO-Projekt handelt, kann er weitestgehend im Verborgenen wirken und genau das macht er auch. Außer Herrn Blaschke und natürlich Dr. Hardt weiß zunächst niemand Näheres über sein Vorhaben. Lediglich Herr Granz wird bis zu einem gewissen Grade eingeweiht. Daß es hier aber zu nicht wesentlich mehr als einem Gedankenaustausch kommt, insbesondere über das von beiden Akteuren für sinnvoll erachte-

---

<sup>280</sup> Was im Endeffekt natürlich nichts anderes bedeutet als die Arbeit seiner Kollegin zu beurteilen.

<sup>281</sup> An diesem Projekt wirkt auch Franco Fernando mit, von dem sich Dr. Hardt bekanntermaßen zu diesem Zeitpunkt noch erhofft, daß er das HPO-Projekt in der einen oder anderen Form unterstützt – und sei es nur argumentativ.

te „Zwei-Säulen-Modell<sup>282</sup>“, liegt vor allem daran, daß die Arbeit von Herrn Granz zu dem Zeitpunkt, an dem die Vorgehensweise von Herrn Czerny allmählich konkreter wird, bereits de facto beendet ist. Dennoch erreicht es Herr Czerny bis dahin, in das Personal-Projekt einbezogen zu werden. Im Endeffekt bedeutet dies jedoch für ihn nicht viel mehr, als daß er an der Abschlußpräsentation von Herrn Granz teilnimmt.

Im Zentral-Konzern nimmt das PE-Projekt unterdessen nur langsam Konturen an. Bis April kommt man wenig über die (Problem-)Diskussionsphase hinaus. Diese spitzt sich dann jedoch zu, als vor allem von Seiten des Gesamtbetriebsrats Vorwürfe laut werden, daß im Personalbereich aufgrund schlechter und unsystematischer PE-Arbeit „Millionen in den Sand gesetzt wurden“. Diese Vorwürfe werden von Herrn Fiedler<sup>283</sup> umgehend an Dr. Hardt weitergereicht, mit der Aufforderung „etwas zu tun“. Bald darauf (und unter dem Eindruck der geäußerten Vorwürfe) erhebt auch Herr Wolff die Forderung in der Personalentwicklung eine Bestandsaufnahme in Form einer konzernweiten Kosten-Nutzen Aufstellung der PE-Aktivitäten durchzuführen. Sehr schnell entdeckt Dr. Hardt dann, daß hierzu in keinem Unternehmen des Zentral-Konzerns irgendwelche Konzepte, Verfahren oder Daten vorhanden sind. Darin sieht er die Chance, dieses Feld Zentral-weit zu besetzen, und somit steigt nun auch sein Interesse an dem Projekt von Herrn Czerny. Entsprechend rechnet Herr Czerny sich jetzt Chancen aus, mit seinen Arbeiten nicht nur für den Neukauf-Konzern, sondern für den gesamten Zentral-Konzern das grundlegende Konzept zu entwickeln. Dabei kommt ihm entgegen, daß man bei Zentral ein ähnliches Verständnis von der Personalentwicklung und ihren Aufgabenfeldern hat<sup>284</sup> wie im Neukauf-Konzern. Schnell verschmelzen bei Herrn Czerny (Wunsch-)Vorstellung und Beschlußlage, wenn er zu diesem Zeitpunkt verkündet: „Es ist ge-

---

<sup>282</sup> Was, wie gesehen, weitaus konkreter und substantieller klingt als dieses „Modell“ am Ende tatsächlich sein wird.

<sup>283</sup> Der, wie dargestellt, seit dem Ausscheiden von Herrn Eberhardt Ende März 1993 Ressortleiter Personal Holding ist und damit der unmittelbare Vorgesetzte von Dr. Hardt.

<sup>284</sup> Falls man dort überhaupt ein formuliertes Leitbild der Personalentwicklung hat. Jedenfalls sind mir persönlich keinerlei PE-Konzepte von Zentral aus dieser Zeit bekannt. In jedem Fall liegt den am Ende von Franco Fernando bei Zentral präsentierten Vorlagen das gleiche Verständnis von Personalentwicklung zugrunde wie im Neukauf-Konzern (nämlich das von Personalentwicklung als Laufbahnentwicklung und optimaler Stellenbesetzung[-splanung] – s. u.).

plant, ein Zentral-weites Bildungscontrolling zu installieren – und dann natürlich möglichst hier ...“.

Zu diesem Zeitpunkt wird endgültig aus dem anfangs recht weit gefaßten Ansatz einer „strategischen“ PE-Konzeption<sup>285</sup> (die freilich bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht sonderlich weit gediehen ist) ein Projekt, in dessen Mittelpunkt die Zusammenstellung von Indizes (oder: „Kennziffern“) steht – mit dem Ziel einer „Nachhaltige(n) Steigerung der Effizienz der Entwicklung des Managementnachwuchses der Neukauf Warenhaus AG durch Schaffung einer Diskussionsgrundlage für eine – noch vorzunehmende – Qualifizierung der entsprechenden Kennziffern ...“<sup>286</sup>.

Die Ermittlung und Auswahl dieser Kennziffern sind das Ergebnis einer Recherche in einem (!) Aufsatzbuch, sowie eines „Brainstormings“ mit der Ausbildungsleiterin einer Top-Ten Filiale. Deren Vorschläge finden jedoch am Ende wenig Eingang in das Konzept.

Das Hauptproblem, dem sich Herr Czerny in der Folge vor allem gegenübergestellt sieht, ist jedoch weniger die systematische und theoretisch fundierte Ermittlung von Indizes, sondern vielmehr die Schwierigkeit, überhaupt an Daten zu gelangen. Auch vor diesem Hintergrund wird aus dem zunächst geplanten Projekt eines umfassenden PE-Controllings im Verlauf der Untersuchung eine Analyse der „Entwicklung des Managementnachwuchses in der Neukauf Warenhaus AG zwischen 1990 und 1993“. Zwar liegen auch in diesem Bereich zunächst keine systematisch aufgearbeiteten Daten vor, mit Hilfe der Aufzeichnungen der Sekretärin trägt er jedoch nach und nach einiges zusammen. Diese läßt er – wie natürlich auch seine Kollegin – über seine „tatsächlichen“ Absich-

---

<sup>285</sup> Was die ursprünglich formulierte Aufgabenstellung war. Diese wurde jedoch bewußt so offen formuliert, da wohl alle Beteiligten sich nicht schon zu diesem Zeitpunkt darauf festlegen lassen wollten (oder konnten), was genau eine „strategische Konzeption“ der Personalentwicklung beinhalten und worauf sie (im Rahmen des Projekts, oder ganz allgemein) fokussieren sollte.

<sup>286</sup> So der Wortlaut der in der Abschlußpräsentation dargestellten – hauptsächlichen – Zielsetzung. Demgegenüber wird das an gleicher Stelle formulierte Ziel der „Erläuterung des Begriffes ‚Bildungscontrolling‘ in allgemein theoretischer und praktischer Hinsicht und Darlegung der Grundlagen zur Optimierung des Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesses im Bereich des Weiterbildungswesens der Neukauf Warenhaus AG ...“ nur in Form einer kurzen Einleitung präsentiert.



ten weitestgehend im Unklaren: „die wissen zwar, daß ich da irgendwas mache, aber was genau, wissen sie nicht – sollen sie auch nicht“. Tatsächlich sind einige der Indizes, die Herr Czerny am Ende bildet, auch bewußt so gewählt, daß sie Frau Walter (bei gerne zu leistender Interpretation) in einem wenig positiven Licht erscheinen lassen<sup>287</sup>.

Unterdessen finden die Pläne von Herrn Czerny bei der Erarbeitung eines Zentral-weiten PE-Controllings eine führende Rolle zu spielen, sehr bald ein jähes Ende. Anfang November wird das bis dahin unter der Leitung von Franco Fernando ausgearbeitete Konzept vom dem Personalvorstand von Zentral rundweg abgelehnt. „So etwas brauchen wir hier nicht“, wird der Personalvorstand von Herrn Czerny zitiert und damit ist das Thema „vom Tisch“. Bis zu diesem Zeitpunkt ist Herr Czerny in dem Projekt jedoch ohnehin bereits von seiner neuen Kollegin Frau Dr. Mehling zum „Nebendarsteller“ degradiert worden. Nachdem sie, wie dargestellt, im Juni 1993 in den Bereich „Personalentwicklung obere Führungsebene“ eingetreten war, wird Frau Dr. Mehling kurz darauf auch in das PE-Projekt bei Zentral eingebunden. Bereits Anfang September ist sie für Zentral der wichtigste und Anfang Oktober der einzige Ansprechpartner. Zu diesem Zeitpunkt wird Herr Czerny schließlich „endgültig aus dem Verwertungsprozeß meines Konzeptes ausgeschlossen“, d. h. auch „back office“ wirkt er nun nicht mehr mit. Ende Oktober stellt Frau Dr. Mehling an der Seite von Franco Fernando das Ergebnis bei Zentral vor – mit der dargestellten Aufnahme durch den Personalvorstand. Dennoch schafft es Frau Dr. Mehling, auch aufgrund dieses Projekts, gleichermaßen bei Neukauf, Zentral und Franco Fernando einen positiven Eindruck zu hinterlassen und gewinnt in der Folge die „Themenhoheit“ in allen Fragen der konzeptionellen Personalarbeit – zu Lasten von Herrn Czerny. Dieser konzentriert sich nun im Rahmen seines Projekts (nolens volens) auf die Zusammenstellung von Kennzahlen zur Beurteilung des Erfolges der eingesetzten Verfahren im Nachwuchsbereich (s. o.). Zwar erhält er

---

<sup>287</sup> So ermittelt Herr Czerny für das abgelaufene Jahr beispielsweise eine Quote von fünf Bewerberabsagen auf 15 erfolgte Angebote und interpretiert diese, um das „Standing“ seiner Kollegin bei Dr. Hardt und Herrn Blaschke (insbesondere nach der Abmahnung im August) wissend, als Folge des schlechten Auftretens von Frau Walter. An diesem Beispiel erkennt man also recht gut die figurative Relativität bei der Auswahl von Erfolgskriterien (oder ganz allgemein: von Indizes) und deren Bewertung, denn natürlich gäbe es bei der Auswahl und der Bewertung durchaus Alternativen.

hierfür am Ende sowohl von Herrn Blaschke, als auch von Dr. Hardt große Anerkennung (und die Maximalantienne), allerdings hat letzterer, nachdem das Projekt bei Zentral fallengelassen wurde, auch kein rechtes Interesse mehr an dem Thema (und bald darauf weit näher liegende Sorgen) und auch Herr Blaschke macht (nach der Entlassung von Dr. Hardt) Herrn Czerny wenig Hoffnung, daß dieses Projekt weiter verfolgt werde (und damit für Herrn Czerny in irgendeiner Weise karriererelevant<sup>288</sup> sein könne). So verschwinden die Ausarbeitungen in der vielzitierten „Schublade“, aber immerhin hat Herr Czerny am Ende von seinem Projekt noch etwas „womit ich mich bewerben kann ...“ – nachdem er mit seinem Ansinnen scheitert, anstelle von Herrn Donhauser Bereichsleiter der (neu strukturierten) „Personalentwicklung obere Führungsebene“ zu werden (s. o.).

#### **4. 3. 5 Das Unterprojekt „Gestaltung der Unternehmenskultur“**

„Unternehmenskultur: Die Mode der 80er Jahre“ lautet die eröffnende Kapitelüberschrift bei NEUBERGER und KOMPA (1987). Wenngleich (damit) zum Zeitpunkt des HPO-Projekts schon wieder etwas „aus der Mode“, so ist dieses Thema doch vielen Projektverantwortlichen noch sehr präsent<sup>289</sup>, wenngleich oftmals mit eher zwiespältigen Gefühlen verbunden. So ist einerseits ein starkes Problembewußtsein dafür vorhanden, was die Bedeutung dieser „soft facts“ für den Unternehmenserfolg angeht, ohne daß andererseits Wesen und Wirkungsweise von Unternehmenskultur jemals recht greifbar – und damit handhabbar – geworden wären. Das liegt nicht zuletzt daran, daß innerhalb der „Blüte(n)zeit“ der Unternehmenskultur zu diesem Themenkomplex in der Regel mehr Verwirrendes denn Erhellendes, in jedem Falle äußerst Heterogenes zu vernehmen war. Gegenstand, Erstreckungsbereich, Wirkungsweise, Diagnose, Beeinflußbarkeit von Unternehmenskultur(en), die Frage, ob ein Unternehmen

---

<sup>288</sup> Was ja, wie aufgezeigt, ursprünglich ein sehr zentrales Motiv bei Herrn Czerny ist.

<sup>289</sup> Zumal diese zumeist auch schon seinerzeit Verantwortung für Projekte trugen, in denen der Unternehmenskulturansatz (gleich in welcher Form und Ausprägung) eine zentrale Rolle spielte – Projekte die für die persönliche Karriere der Teilnehmer oft von nicht unerheblicher Bedeutung waren und ihre (Problem-)Sichtweise entsprechend geprägt haben. Auch dies wiederum ein Beispiel figurationaler Relativität.

eine (oder mehrere) Kulturen hat oder nicht vielmehr selbst eine Kultur (bzw. eine kulturelle Erscheinung) ist und – last but by no means least – der Beitrag und die Nutzbarmachung der Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg – die meisten dieser Fragen blieben in der Regel, obwohl viel(fältig) beantwortet, so, aus Sicht der „Praktiker“, doch letztlich „ungelöst“<sup>290</sup>, als zu Beginn der 90er Jahre „lean management“ und „Reengineering“ die beherrschenden Managementthemen wurden. Entsprechend uneinheitlich ist die (Erwartungs-)Haltung einzelner Manager zum Thema Unternehmenskultur (und zu Unternehmenskulturprojekten). Das Spektrum reicht in etwa von Unternehmenskultur als Garant für mehr Menschlichkeit und Selbstverwirklichung im Unternehmen<sup>291</sup> bis hin zu Unternehmenskultur als Verfahren zur Optimierung der (Selbst-)Steuerung im Sinne des Unternehmens<sup>292</sup>.

Diese Bandbreite an Ansichten und Einstellungen findet sich auch innerhalb des Managements bei Neukauf wieder. Auch Dr. Hardt tut sich zunächst mit der Operationalisierung dessen, was mit dem Projekt „Unternehmenskultur“ erreicht werden soll, schwer. In unregelmäßigen Abständen wird das Thema in den Treffen des Kernteams angesprochen, ohne daß es dabei zunächst zu konkreten Vorhaben kommt. Erst Ende 1993 wird dann damit begonnen, diesen Bereich eingehender (d. h. innerhalb einer Projektgruppe) zu bearbeiten – obwohl der „Kulturwandel“ von Anfang an stets als eines der drei Hauptziele des HPO-Projekts dargestellt wird<sup>293</sup>.

---

<sup>290</sup> „Ungelöst“ eben in dem Sinne, daß sich kein allgemein anerkanntes Vorgehen oder Verfahren (analog beispielsweise zu einer Gemeinkostenwertanalyse) etabliert hat.

<sup>291</sup> Dessen (wissenschaftliche) Vertreter auch gerne als Anhänger des – im Anschluß an ADORNO (1954) – sogenannten „Kuhsoziologischen Ansatzes“ bezeichnet werden (demzufolge glückliche Kühe mehr Milch geben).

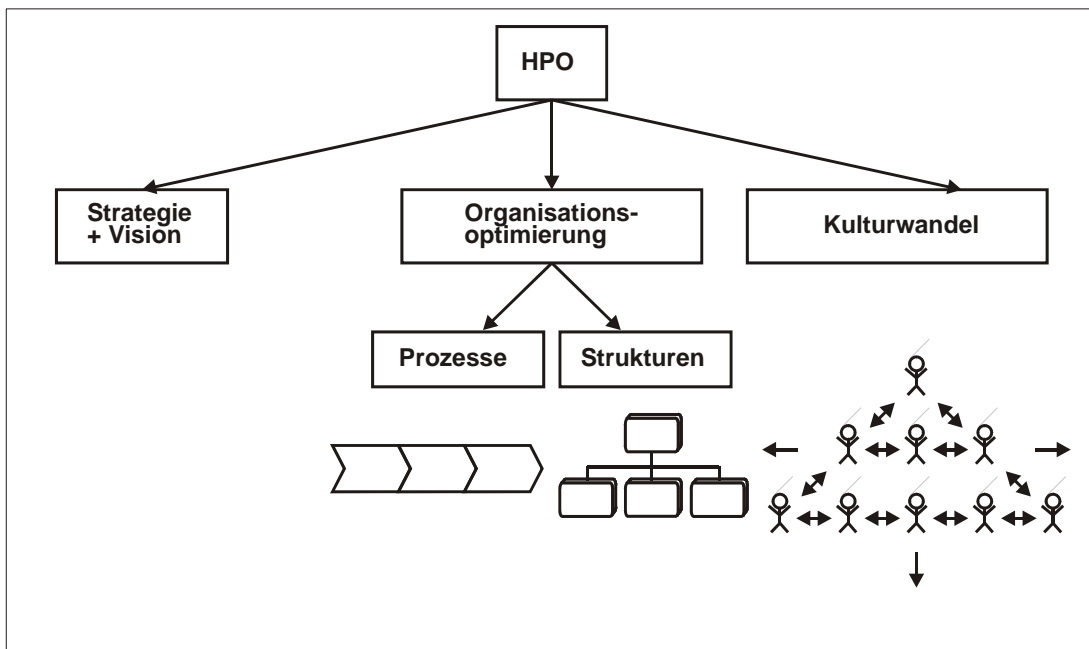
<sup>292</sup> Und damit zur Stabilisierung der bestehenden Herrschaftsverhältnisse. Stichworte, die in diesem Zusammenhang fallen, sind z. B. „mentale Programmierung“ oder „Herrschaft dritten Grades“. Das immanente Problem ist hier aber nicht nur das der Umsetzung dieser Verfahren (ähnlich wie bei dem [doppelten] Transformationsproblem im Personalwesen), sondern auch und gerade die Frage, was denn (jeweils) „im Sinne des Unternehmens“ ist. Wie hier vertreten wird, ist ja gerade dies stets figurational relativ.

<sup>293</sup> In den ersten Ausarbeitungen und Projektskizzen findet sich die Änderung der bestehenden Unternehmenskultur gar an erster Stelle:

„Der Weg zur Hochleistungsorganisation ist bestimmt durch 3 Faktoren

1. Veränderung der Unternehmenskultur
  - Ziele und Werte heben
  - Management als Focus

## Das HPO-Projekt verfolgt eine dreifache Zielsetzung



## Der Projektablauf ist dabei fest definiert...

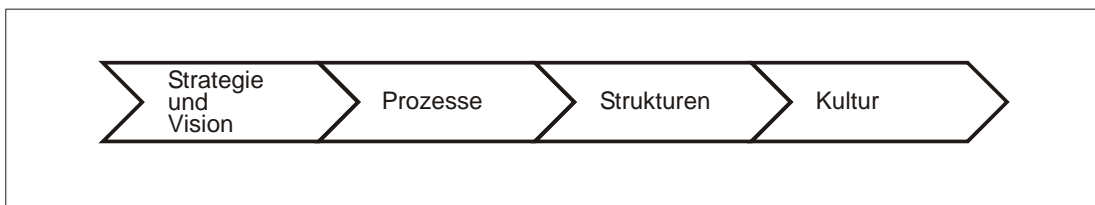


Abbildung 39 a+b: Einordnung des Globalziels „Kulturwandel“ innerhalb des HPO-Projekts

Im Mai 1993 ist eine erste Operationalisierung dessen gefunden, was in Folge des Kulturwandels erreicht werden soll. Im Zusammenhang mit den Filialworkshops wurden die wesentlichen Punkte bereits wiedergegeben, daher an dieser Stelle nur eine kurze Rekapitulation:

Strategie als Voraussetzung, „structure follows strategy“

...

Prozeßoptimierung ist der erste Schritt

...

- 
- Für Time-Cost-Quality ist jeder selbst verantwortlich
  - 2. Prozeßorientierung
    - Weg von operativen Inseln
  - 3. Unterstützung durch leistungsfähige Systeme/Techniken
    - Warenwirtschaftssysteme
    - Bürokommunikation“.

Ein nicht unwichtiger Grund für die herausgehobene Stellung dieses Zieles liegt natürlich auch in der Absicht der Promotoren begründet, (gerade nach der ZBA) auf diesem Wege das Projekt nach außen nicht so sehr als Kostensenkungsprogramm erscheinen zu lassen.

Darauf aufbauend werden die Strukturen eingehend geprüft ...

...

... um schließlich einen Kulturwandel herbeiführen zu können

- Vermittlung der Unternehmensstrategie und -vision
- Spielregeln des Umgangs miteinander
- Erarbeitung eines neuen Führungsleitbildes

An dieser Einordnung wird zweierlei deutlich. Zum einen wird ein „Kulturwandel“ erst für die Zeit nach der Strategieumsetzung und der Reorganisation von Prozessen und Strukturen in Aussicht gestellt. Zum zweiten beschränkt sich die aktive Einflußnahme der HPO-Protagonisten allein auf die Formulierung der genannten Punkte (bzw. deren „Vermittlung“)<sup>294</sup>.

Zu diesem Zweck trifft sich Ende Oktober 1993 eine Runde von acht Teilnehmern in einer (Top-Ten) Filiale zu einem halbtägigen Workshop. Neben Dr. Hardt sind dies Herr Blaschke, Herr Czerny, Frau Dr. Mehling, Herr Donhauser sowie drei Top-Ten Geschäftsführer. Dabei erweist es sich als Vorteil, daß man sich in allen Punkten bereits auf bestehende Ausarbeitungen<sup>295</sup> stützen kann, so daß diese letztlich nur überarbeitet werden brauchen. Die Ergebnisse werden von Herrn Czerny und Frau Dr. Mehling aufgearbeitet und an alle Teilnehmer mit Bitte um weiteres Feedback (bis Mitte November) versandt. Themenbereiche sind hierbei (Anzahl der Unterpunkte in Klammern):

#### I. Ziele und Inhalte von Unternehmensleitsätzen

Unternehmen (10)  
Mitarbeiter (10)  
Systeme (12)  
Ware (3)  
Kunde (10)

#### II. Ziele und Inhalte von Führungsleitsätzen

Führungswerte (13)  
Selbstverständnis (1)  
Verantwortung der Führungskraft für Mitarbeiter (2)  
Rechten und Pflichten der Mitarbeiter (6)

---

<sup>294</sup> Schließlich wird auch deutlich, daß der einzige Input, den das HPO-Team in diesem Zusammenhang leistet, in der Formulierung des „neuen Führungsleitbildes“ besteht. Die „Spielregeln des Umgangs miteinander“ sind dagegen, wie dargestellt, bereits von dem Strategie-Team erarbeitet worden und es erscheint ausgesprochen unwahrscheinlich, daß Dr. Schergel sich in diesem Bereich von Dr. Hardt hätte hereinreden lassen. Auf diesen Aspekt soll im nächsten Abschnitt noch einmal eingegangen werden.

<sup>295</sup> Dies sind vor allem die kürzlich von den Vorständen formulierten „Visionen“ für das Warenhaus und die Holding, sowie die Führungsgrundsätze im Neukaufkonzern. Darüber hinaus leisten eine Vielzahl veröffentlichter (oder beschaffter) Unternehmensleitsätze (oder -grundsätze etc.) anderer Unternehmen Strukturierungs- und Formulierungshilfe.

- Monetäre Anreizsysteme (4)
  - Kommunikation (4)
  - Beurteilung und Förderung (8)
  - MBO (24)
  - Formale Ausgestaltung (7)
- III. Detaillierungen zur ‚Motivation‘ (13)

Nach der Kommentierung durch die Teilnehmer erfolgt eine erneute Aufarbeitung, die Mitte Dezember präsentiert werden soll. Diese Veranstaltung kommt dann aber nicht mehr zustande, da an diesem Tag der Aufsichtsrat die Entlassung fast aller Warenhausvorstände beschließt.

Im Gegensatz zu anderen (Unter-)Projekten wird dieses Projekt auch nach der Entlassung von Dr. Hardt weitergeführt, jedoch in kleinerem Rahmen und natürlich ohne jeden Bezug auf das Projekt HPO. Unter der Leitung von Herrn Blaschke und der (nun alleinigen) Federführung von Frau Dr. Mehling (die zum 02. Januar 1994 [weiterhin als Abteilungsleiterin] in den Bereich von Herrn Blaschke wechselt) wird bis Mitte des Jahres 1994 das neue „Unternehmensleitbild der Neukauf Warenhaus AG“ fertiggestellt. Entsprechend der gewandelten Strategie des neuen Warenhausvorstandes sind dort nun die neuen Unternehmensziele aufgeführt und auch sonst gibt es einige Änderungen von Schwerpunkten. Vor allem aber findet eine drastische Reduzierung von Themen und damit auch des Umfangs des Unternehmensleitbildes statt. Neben einigen einführenden Sätzen werden nun zu folgenden Bereichen Aussagen gemacht (Anzahl der Unterpunkte in Klammern; jeder Unterpunkt ist in der Regel mit ein bis drei Sätzen kurz charakterisiert – s. u.):

- Unser Selbstverständnis (5)
- Unsere Ziele (3)
- Wege zur Zielerreichung (8)

Die meisten Formulierungen sind recht abstrakt (und damit auslegungsfähig) und wenig verbindlich. So lauten beispielsweise die ersten Unterpunkte des Themenbereichs „Wege zur Zielerreichung“.

„Wir gehen folgende Wege, um unsere Ziele zu erreichen:

...<sup>296</sup> den Weg der positiven Einstellung zur Arbeit.

Die Freude in und an der Arbeit finden die Mitarbeiter, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und es der Mühe wert finden, sich zu engagieren.

... den Weg offen und vertrauensvoll zu sein.

Vertrauen zwischen allen Mitarbeitern entsteht nur dann, wenn alle offen und ehrlich miteinander umgehen. Klare, zielgerichtete Information und Kommunikation der Mitarbeiter sind die Voraussetzung dafür.

...“ (Überschriften im Original fett).

Für Herrn Czerny sind solche Formulierungen Anlaß zynisch auszublicken:

„Am 02. 01. 1995 wird dann das neue Leitbild kommuniziert und ab dem 03. 01. 1995 gelebt“. Zu diesem Zeitpunkt hat er freilich das Unternehmen längst verlassen.

---

<sup>296</sup> Anfangspunkte im Original – keine Auslassung.

#### **4. 4 Das Ende des Projekts „High-Performance-Organisation“**

Die einflußreichsten Entwicklungen, an deren vorläufigem Ende das Aus sowohl für das HPO-Projekt, wie auch für die zentralen Promotoren, den gesamten Warenhausvorstand und kurz darauf auch für Dr. Ludwig steht, beginnen (ohne daß dies allen beteiligten Akteuren bewußt ist und auch ohne daß – zumindest die interessierten Akteure – von Anfang an darauf hingearbeitet hätten) bereits bevor das Projekt HPO eigentlich angefangen hat. Ausgelöst durch einen Ende September 1992 erscheinenden Artikel in einer Managementzeitschrift überwerfen sich der Vorstandsvorsitzende Dr. Ludwig und der Personalvorstand Eberhardt – und damit die zentralen Promotoren einer neu zu formierenden Holdingorganisation. Letzterer verläßt im März 1993 das Unternehmen, die Reorganisation des Holdingvorstandes wird obsolet und bald darauf verliert der vorher für beinahe allmächtig angesehene Dr. Ludwig die Kontrolle über die nun einsetzenden sozialen Prozesse. Doch zunächst zurück in das Jahr 1992.

##### **4. 4. 1 Entwicklungen auf der Konzernebene**

In diesem Jahr plant Dr. Ludwig die Führungsstruktur des Neukauf-Konzerns wesentlich zu straffen. Wie dargestellt, wurden seinerzeit bei der Umwandlung von Neukauf in eine Holding (aus genannten Gründen) eine Reihe von Vorständen mit Doppelmandaten ausgestattet, ohne daß sich hierdurch ihre – zumeist operativen – Aufgaben wesentlich geändert hätten. Nachdem diese Konstellation nun drei Jahre Bestand hat (und einige Vorstände aus der Zeit der Umwandlung mittlerweile das Unternehmen verlassen haben), sehen vor allem Dr. Ludwig und Herr Eberhardt, aber auch Herr Wolff den Zeitpunkt für gekommen, die Holding – und deren Spitze – von den operativen Bereichen und Aufgaben zu trennen – und damit natürlich auch zu „verschlanken“. Über die Aufgabenverteilung wird innerhalb der Protagonisten schnell Einigkeit erzielt. So soll Herr Nuhr für den Bereich Wareneinkauf, Herr Eberhardt für den Bereich Personal, Herr Fiedler für den Bereich Finanzen und Dr. Ludwig für alle weiteren Aufgaben (v. a. Strategie, aber auch Controlling) die Leitung erhalten. Letzterer soll darüber hinaus natürlich auch den Vorsitz übernehmen. Vermittelt



werden sollen diese Pläne als (von vorne herein feststehendes) „Ergebnis“<sup>297</sup> mehrerer Workshops unter der Moderation von Franco Fernando. Diese Workshops finden bis Ende des Jahres drei Mal statt; den letzten dieser Workshops „verkauft“ Dr. Hardt (der von Dr. Ludwig als Kontaktmann zu Franco Fernando bestimmt wird) gleichzeitig nach außen als Holdingworkshop zum Thema HPO<sup>298</sup> (s. o.).

Im Laufe des Jahres kommt es dann innerhalb des Holdingvorstandes zu dem, was man landläufig „atmosphärische Störungen“ nennt, auch und gerade innerhalb der Protagonisten des Holdingumbaus. Ohne daß an dieser Stelle Herkunft und Entstehung der mehr oder weniger offen vorgetragenen Vorhaltungen und Animositäten aufgezeigt oder gar bewertet werden sollen, läßt sich folgendes nachzeichnen.

In der bisherigen Holding nimmt Herr Fiedler die Rolle des Stellvertreters von Dr. Ludwig ein, allerdings ist diese Rolle rein informeller Natur, d. h. die Position des stellvertretenden Vorsitzenden gibt es nicht. Tatsächlich wenden sich dann, als Dr. Ludwig Ende 1991 einige Zeit erkrankt, viele Mitarbeiter und Kollegen recht bald an Herrn Eberhardt, der schließlich auch die traditionelle Weihnachtsansprache vor den Mitarbeitern der Hauptverwaltung hält. Hierfür und für sein Wirken als solches erhält Herr Eberhardt sehr positive Resonanz, auch und besonders von Herrn Wolff, für den Herr Eberhardt in dieser Zeit ebenfalls erster Ansprechpartner ist.

In der geplanten Konstellation der neuen Holdingstruktur, die nach der Rückkehr von Dr. Ludwig in Angriff genommen wird, steht eindeutig die Verfolgung strategischer Aufgaben im Mittelpunkt, was zu diesem Zeitpunkt vor allem bedeutet: Gestaltung (Kauf, Verkauf, Umbau) des Neukauf-Portfolios; Entwicklung neuer Geschäftsfelder etc.. Von einigen dieser Überlegungen (sowie von ihren Anhängern und Gegnern) war oben bereits die Rede. Was in dem hier be-

---

<sup>297</sup> Was allerdings (natürlich) nur die vier Protagonisten (und Herr Wolff) wissen.

<sup>298</sup> Bzw. er „verkauft“ ihn allein als HPO-Workshop, denn natürlich hat er über das eigentliche Thema nichts zu verraten. Inwieweit Dr. Hardt darüber hinaus tatsächlich über alle oder auch nur die wesentlichen Absichten und Einzelheiten dieser Holdingreorganisation Bescheid weiß, ist unklar. Daß er in den Ressortplanungen des Bereichs „Personal“ von Herrn Eberhardt keine Rolle (mehr) gespielt hätte, teilt dieser ihm jedenfalls nicht mit.

trachteten Zusammenhang aber vor allem von Bedeutung ist, ist das (recht gut absehbare) Gewicht, das die Ressorts und ihre Leiter in dieser „Coach-Holding“, so die gewählte Bezeichnung der neuen Organisationsform, haben werden. In dieser Hinsicht zeichnet sich dreierlei ab.

Der größte Gewinner des Umbaus wäre aller Voraussicht nach Herr Eberhardt. Zwar wird das Personalressort (wie gesehen) im Neukauf-Konzern nicht als besonders zentral angesehen, gerade dieser Umstand jedoch würde es seinem designierten Leiter – eben Herrn Eberhardt – erlauben, seine Tätigkeiten auch auf andere Bereiche auszustrecken, allen voran auf solche, die sich um die künftige Unternehmensstruktur und -politik drehen. Für den ehemaligen Wirtschaftsprüfer, der seinerzeit schon Dr. Ludwig bei dem Erwerb diverser Fachmarktketten beraten hatte (und daraufhin von ihm in das Unternehmen geholt wurde) würde dies einen erheblichen Einflußgewinn darstellen, er wäre nach dem Umbau die unangefochtene „Nummer zwei“ des Unternehmens.

Für Herrn Nuhr würde vor allem die Verkleinerung des Vorstandes an sich eine Aufwertung seiner Position bedeuten. Er wäre nun alleiniger Chef des bei Neukauf traditionell zentralen Einkaufsbereiches, eines Bereiches, dessen Gewicht darüber hinaus noch durch die neue Warenhausstrategie an Bedeutung gewänne und natürlich durch die sehr enge Kooperation mit dem Zentral-Konzern. Insgesamt sähe seine Aufgabe aber nicht wesentlich anders aus als bisher.

Demgegenüber wäre Herr Fiedler, natürlich nach den ausscheidenden (oder versetzten) Vorstandsmitgliedern, der größte „Verlierer“ des Holdingumbaus. Als „reiner Zahlenlieferant“ (= Zitat) würde er nicht nur von der zweiten an die letzte Stelle der Hierarchie „rutschen“, er müßte, wahrscheinlich eher auf mittlere, denn auf lange Sicht, damit rechnen, gänzlich entbehrlich zu werden<sup>299</sup>.

---

<sup>299</sup> Auch die veränderte Sitzordnung nach Dr. Ludwigs Rückkehr Anfang 1992 deuten manche als bereits als Anzeichen für eine sich wandelnde Gewichtsverteilung innerhalb des Holdingvorstandes. Saß Dr. Ludwig vor seiner Krankheit auf einer der Längsseiten des Tisches neben Herrn Fiedler und „tuschte“ häufig mit diesem, so setzt er sich Anfang 1992 an das Kopfende des Tisches (womit natürlich auch das „Tuscheln“ beendet ist). Dr. Ludwig selbst begründet al-

Vor diesem Hintergrund – und einer Vielzahl von Ereignissen, auf die aber hier bestenfalls rückgeschlossen werden könnte – erscheint Ende September in einer Management-Zeitschrift ein Artikel, der zum Auslöser dafür wird, daß die Entwicklungen im Neukauf-Konzern in der Folgezeit eine völlig andere Entwicklung nehmen als sich alle Beteiligten dies vorgestellt haben.

In dem besagten Artikel werden im wesentlichen zwei Punkte herausgestellt. Zum einen habe Herr Eberhardt als Geschäftsführer der Intourist GmbH eine Vielzahl von (in dem Artikel aufgeführten) Fehlern, Fehleinschätzungen und Versäumnissen zu verantworten, die in der Konsequenz ein, gerade im Vergleich zum Wettbewerb, katastrophales Betriebsergebnis zur Folge hätten. Zum zweiten wird gemutmaßt, das dieses Ergebnis allerdings Dr. Ludwig zumindest dahingehend gelegen käme, als es ihm die Möglichkeit eröffnen würde, seinen Vorstandskollegen nachhaltig zu „deckeln“. Während sich Dr. Ludwig nämlich angesichts eigener Fehler in jüngerer Zeit immer lauterer Kritik aus dem Zentral-Konzern ausgesetzt sähe, stünde ausgerechnet Herr Eberhardt zuletzt offensichtlich sehr hoch in der Gunst von Herrn Wolff... .

Besonders der zweite Aspekt ist es dann auch, der dazu führt, daß das bis dahin möglicherweise latent vorhandene Mißtrauen von Dr. Ludwig gegenüber Herrn Eberhardt zur offenen Konfrontationen zwischen den beiden Vorstandskollegen führt, die weit über die „sachlichen“ Probleme hinausgehen und die schließlich Herrn Eberhardt dazu bewegen, darum zu ersuchen, sein Vertragsverhältnis zum 31. März des Folgejahres aufzulösen, was dann auch geschieht.

Für Dr. Ludwig ist der Ausgang dieses Konfliktes freilich keineswegs ein Erfolg. Im Gegenteil: mit dem Ausscheiden von Herrn Eberhardt verliert Dr. Ludwig nicht nur seinen vermeintlich schärfsten Rivalen, er verliert vor allem seinen wichtigsten Verbündeten für den Umbau der Holding. Außerdem stößt sein Vorgehen in dieser Angelegenheit, allen voran die persönlichen Angriffe gegen Herrn Eberhardt, selbst bei seinen Anhängern auf Mißbilligung. Erst recht gibt dieser Vorgang seinen Kritikern Grund, über den aus ihrer Sicht selbstherrlichen und autoritären Führungsstil zu klagen; Klagen, die, in Verbindung mit den

---

lerdings sein Vorgehen mit dem Umstand, daß er von dieser Position die Präsentationen besser verfolgen könne.

nun immer häufiger aufgeworfenen, Dr. Ludwig zugerechneten Fehlern auch mehr und mehr Resonanz bei Herrn Wolff finden. Kurz gesagt: das Ansehen und die Stellung von Dr. Ludwig haben in diesen Monaten erheblich Schaden genommen.

So kommt es, daß in der Folgezeit das Geschehen einen Verlauf nimmt, an dessen (vorläufigem) Ende (unter anderem) die Ablösung von Dr. Ludwig im März 1994<sup>300</sup> steht.

Beschleunigend wirkt auf diesen Prozeß eine Entwicklung, die als solche zunächst einmal gar nichts mit den Streitigkeiten im Holdingvorstand zu tun hat. Bereits gegen Ende des Jahres 1992 zeichnet sich ab, daß der Neukauf-Konzern ein Aktienpaket der Beringer AG zukaufen und damit die Mehrheit dort übernehmen kann. Diese Entwicklung kommt insofern etwas überraschend (früh), als man bis dahin mit größeren Schwierigkeiten durch das Bundeskartellamt rechnete. Nun aber sieht man sich durch einen ähnlichen Schritt des wichtigsten Wettbewerbers nicht nur unter Zugzwang gesetzt, sondern erkennt durch dessen Vorgehen auch, daß bei einer solchen Übernahme von der Berliner Behörde keine wesentlichen Auflagen gemacht werden. Mit der Führung der Übernahmeverhandlungen beauftragt Herr Wolff – und das ist der politisch relevante Aspekt in diesem Vorgang – nicht Dr. Ludwig, sondern Herrn Fiedler<sup>301</sup>. Diese Aufgabe erledigt er zur allgemeinen Zufriedenheit und so wird er

---

<sup>300</sup> Also nur ein Jahr, nachdem Herr Eberhardt das Unternehmen verlassen hat.

<sup>301</sup> Dieser Auftrag ergeht im Mai 1993 an Herrn Fiedler, nachdem es kurz zuvor wieder einmal eine längere Diskussion zwischen ihm und Dr. Ludwig bezüglich der Ausrichtung von Neukauf (Stärkung des Warenhauses [Fiedler] vs. Diversifikationspolitik [Dr. Ludwig]) gab – Absichten und Zusammenhänge erscheinen keinesfalls ausgeschlossen, denn obwohl es natürlich schon immer unterschiedliche Ansichten zur Rolle des Warenhauses gab (s. o.), so war doch bis zu diesem Zeitpunkt – zumindest auf Vorstandsebene und in der „Öffentlichkeit“ – die Diskussion zu dem Thema mehr oder weniger „abgeschlossen“. Aus Anlaß des Erwerbs der Behringer-Anteile ergibt sich nun allerdings die Gelegenheit, dieses Thema wieder auf die Tagesordnung zu setzen – und genau diese Gelegenheit ergreift Herr Fiedler. Ob dieses Vorgehen tatsächlich eine „Bewerbung“ bei Herrn Wolff darstellt, wie manche anschließend vermuten, sei dahingestellt – nach seinen für erfolgreich bewerteten Verhandlungen jedenfalls fällt auf, daß er fortan im Holdingvorstand wesentlich entschiedener auftritt und bisweilen sogar die offene Konfrontation mit Dr. Ludwig sucht – „da hat er wohl von Wolff schon den Freibrief bekommen“ erklärt sich Dr. Hardt Fiedlers Vorgehen im nachhinein.

In diese Zeit fallen im übrigen noch zwei weitere wichtige, übergeordnete Entwicklungen. Wie schon in der einführenden Abbildung „Zentrale Handlungsebenen und critical incidents“ dargestellt, zieht sich im April diesen Jahres der Zentral-Gründer nach Erreichen der Altersgrenze aus dem Geschäft zurück. Als zwei Monate darauf noch ein kritisches Vorstandsmitglied aus dem Zentral-Vorstand ausscheidet, festigt sich die ohnehin zentrale Position, die Herr Wolff innerhalb

bald darauf nicht nur (nun auch offiziell) von Herrn Wolff zum „Vize“ ernannt; er übernimmt (zum 01. 08.) auch den Aufsichtsratsvorsitz des Warenhauses von Dr. Ludwig und wird darüber hinaus auch Aufsichtsratsvorsitzender bei Beringer.

In August fallen dann noch einige weitere Personalentscheidungen, die die Konstellation im Holdingvorstand weitreichend verändern. Zunächst einmal verlassen die Vorstände Dr. Schergel und Behrens (mit Wirkung 01. 11. 1993) den Holdingvorstand und sind von dort an (nur noch<sup>302</sup>) im Warenhausvorstand tätig. Ebenfalls im August wird – zum 01. 01. 1994 – ein neuer (externer) Holdingvorstand berufen, der von Dr. Ludwig den Aufgabenbereich „Controlling“ übernimmt.

Ende September 1993 erscheint dann in einer Management-Zeitschrift ein ausführlicher Artikel zu diesen Vorgängen. Dort werden auch noch einmal ausführlich die Dr. Ludwig zugerechneten Fehler (vor allem das Warenhaus betreffend, aber auch im Hinblick auf einige Diversifikationsprojekte), sowie sein als selbstherrlicher und herablassend bezeichneter Führungsstil dargestellt. Auch vor diesem Hintergrund könne man die jüngsten Entwicklungen im Neukauf-Konzern, so das Fazit des Artikels, durchaus als Anfang einer schrittweisen Entmachtung von Dr. Ludwig deuten – ein Eindruck, der durch die dort zitierten Äußerungen von Herrn Wolff (der diesen Schluß natürlich nicht offen bestätigt<sup>303</sup>), nicht wirklich ausgeräumt wird<sup>304</sup>.

---

des Zentral-Konzern (und damit auch für das Geschehen bei Neukauf) schon hat, noch weiter. Dies hier mit dem Hinweis darauf, daß natürlich auch die dominierende Stellung von Herrn Wolff aus der spezifischen figurationalen Konstellation herrührt (ohne daß diese für den Zentral-Konzern hier näher dargelegt werden soll).

<sup>302</sup> „Nur noch“ bedeutet im Falle von Dr. Schergel, der ja zuvor ein Doppelmandat im Holding- und Warenhausvorstand innehat, daß er sich nun auf seine Aufgaben im Warenhaus „konzentriert“, wie es in solchen Fällen stets (euphemistisch) heißt. Im Falle von Herrn Behrens bedeutet „nur noch“ die Degradierung die dieser erfährt, indem er von der Holding in das Warenhaus versetzt wird. Diese personelle Verstärkung (bzw. die „Konzentration“ von Dr. Schergel auf das Warenhaus) sollen „der gewachsenen Bedeutung des Warenhausgeschäfts“ Rechnung tragen – so die rhetorische Abfindung.

<sup>303</sup> Im Original: „Es geht nicht *primär* um eine Entlastung von Herrn Dr. Ludwig, sondern um eine sinnvolle Neuordnung der Aufgaben und Verantwortungen innerhalb des Vorstandes“ (Kursiv GW).

<sup>304</sup> Daß Dr. Ludwig (von dem ein längeres Interview abgedruckt wird [aufgenommen im Krankenhaus! – was nicht erwähnt wird]) sich dieses Fazit ebenfalls nicht zu eigen machen möchte,

Spätestens nach diesem Artikel gilt Dr. Ludwig im Konzern als „schwer angeschlagen“, eine Lage, die sich dann im Dezember mit der Entlassung fast des gesamten Warenhausvorstandes weiter zuspitzt, zumal es sich bei den Entlassenen fast durchweg um Leute handelt, die unter der Führung Dr. Ludwigs berufen oder von auch von ihm „persönlich“ eingestellt wurden. Mit diesen Entlassungen „brechen alle Dämme“: in allen Medien und von Vertretern selbst niedriger Hierarchiestufen werden Dr. Ludwig und seine Unternehmenspolitik auf das Schärfste kritisiert. So ist zu Beginn des Jahres 1994 der einst allmächtig erscheinende Dr. Ludwig nur noch das, was im angelsächsischen Sprachraum als eine „lame duck“ bezeichnet wird. Nachdem kurz darauf dann auch noch eines seiner Diversifikationsprojekte – die Reisesparte – an einen Wettbewerber veräußert wird, verläßt Dr. Ludwig „aufgrund von unterschiedlichen Akzenten bezüglich der künftigen Geschäftspolitik“ und „in freundschaftlichem Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat“ zum 31. März<sup>305</sup> das Unternehmen und Herr Fiedler<sup>306</sup> tritt seine Nachfolge an.

#### **4. 4. 2 Entwicklungen im Warenhaus und Fortgang des Projekts „HPO“**

Ob Dr. Hardt die Ereignisse, die sich bis zum Sommer 1993 auf der Holdingebene abspielen – allen voran den Machtverlust von Dr. Ludwig – schon ihrer ganzen Tragweite abschätzen kann, ist höchst zweifelhaft. Für ihn und sein Projekt zeichnen sich aber bereits zu diesem Zeitpunkt einige Veränderungen ab, die ihm sehr wohl bewußt sind.

Von all diesen Veränderungen ist die Übernahme des Personalressorts im Holdingvorstand durch Herrn Fiedler (nach dem Ausscheiden von Herrn Eber-

---

ist wohl kaum nötig zu erwähnen – tatsächlich scheint es wohl aber auch so zu sein, daß er selbst, zumindest zu diesem Zeitpunkt, noch nicht an eine drohende Entmachtung glaubt.

<sup>305</sup> D. h. elf Monate nach der Verlängerung seines Vertrages um fünf Jahre – in der Presse geschätzte Abfindung: zwischen fünf und sechs Millionen DM (netto).

<sup>306</sup> Der sich daraufhin mit sofortiger Wirkung von seiner Sekretärin trennt, um anschließend die beiden Sekretärinnen von Dr. Ludwig zu übernehmen – und noch am selben Tag in dessen (natürlich größeres) Büro einzuziehen (!).

hardt zum 31. März 1993) noch vergleichsweise nachrangig<sup>307</sup>. In diesem Bereich plant Dr. Hardt keine größeren Vorhaben und auch das (HPO-Unter-)Projekt „Reorganisation der Personalbereiche“ brachte, seinem Titel zum Trotz, keine wesentlichen Veränderungen, für die sich Herr Fiedler hätte interessieren können.

Unerfreulicher sind für Dr. Hardt demgegenüber die meisten Änderungen in Vorstand und Aufsichtsrat des Warenhauses. Was die personellen Veränderungen im Vorstand angeht, so stellt er fest: „Es werden mehr, die Abstimmungsprozesse dauern länger, die Leute (d. h. Dr. Schergel und Behrens; GW) sind frustriert und außerdem bekommen wir den Ausschuß...“. Darüber hinaus habe der ohnehin dem HPO-Projekt nur bedingt positiv gegenüberstehende Herr Fiedler, als neuer Aufsichtsratschef derzeit wohl „keine Zeit und Lust sich mit HPO zu befassen, weil er nun mehr und anderes zu tun hat“. Immerhin stellt Dr. Ludwig aber das Projekt nicht in Frage und befördert darüber hinaus Dr. Hardt (zum 01. 08.) vom stellvertretenden zum ordentlichen Vorstandsmitglied des Warenhauses. So kann dieser zunächst einmal wie vorgesehen mit seinem Projekt fortfahren, muß sich nun jedoch auch verstärkt um Akzeptanz bei Herrn Fiedler bemühen. Entsprechend macht sich Dr. Hardt daran, bei mehreren Treffen, Gesprächen und Spaziergängen „bei Fiedler meine Duftmarken zu setzen“ – wie er meint mit Erfolg.

Bevor dann nach der Sommerpause die Aktivitäten an dem HPO-Projekt wieder aufgenommen werden, steht aber zunächst eine andere Aufgabe im Mittelpunkt der Arbeit von Dr. Hardt. Wie weiter oben schon angesprochen, beschließt der Holdingvorstand im Frühjahr aufgrund der unbefriedigenden Ertragslage des Warenhauses eine massive Streichung von Sozialleistungen. Nachdem mittlerweile die Wahlen zum Betriebsrat abgeschlossen sind, soll Dr. Hardt (als zuständiges Vorstandmitglied) nun diese Einsparungen „realisieren“ – abgesehen davon „mußte (ich) ohnehin mal wieder 'was vorweisen“<sup>308</sup>. So

---

<sup>307</sup> Wenngleich sich Dr. Hardt wohl anfangs durchaus die Hoffnung macht als Holdingvorstand das Personalressort zu übernehmen – „da ist aber dann keiner 'drauf angesprungen“ (so die Auskunft eines Holdingvorstandes).

<sup>308</sup> Auch dies natürlich ein Ausfluß der figurationalen (Management-)Logik im Neukauf Konzern. Erwartet werden: a) regelmäßige, b) schnelle Erfolge, c) idealerweise quantitativisiert, wobei d) vor allem Einsparungen Anerkennung finden. Schließlich sind e) bei dem HPO-Projekt zur Zeit

verschickt er „einen Tag vor Urlaubsrückkehr“ ein Rundschreiben an die Betriebsräte, in dem er sie über die erneute Streichung des Weihnachtsgeldes, sowie die Kündigung der Arbeitszeiten informiert.

Deren Reaktion kommt prompt, allerdings fällt diese wesentlich deutlicher aus, als sich Dr. Hardt das ausgerechnet hat. Neben heftigen Protesten wird u. a. auch mit einer außerordentlichen Betriebsversammlung gedroht – „das hätte uns alleine 500.000 DM gekostet, dazu Aktionen zum Weihnachtsverkauf ... die standen schon kurz vor Wolff“. Dies kann dann aber doch abgewendet werden; wie ungefähr geplant, läßt sich Dr. Hardt „runterhandeln“<sup>309</sup> auf 200 DM Weihnachtsgeld („2,5 Mio. DM mehr, aber immer noch 10 Mio. DM weniger in der Summe“). Bei den Arbeitszeiten einigt man sich darauf, diese zunächst bestehen zu lassen und dann im Zusammenhang mit dem nach der nächsten Bundestagswahl erwarteten neuen Ladenschlußgesetz neu zu verhandeln.

Obwohl sich Dr. Hardt mit diesem Ergebnis eigentlich durchaus sehen lassen kann, spürt er in dieser Auseinandersetzung doch bereits die Auswirkungen der personellen Veränderungen der letzten Zeit. In dem hier betrachteten Zusammenhang erweist sich vor allem die neue Rolle, die Herr Fiedler nun spielt, für Dr. Hardt als von Nachteil. Noch im Frühjahr hatte man ihm für seine (dort bereits vorgeschlagenen) Maßnahmen volle Rückendeckung signalisiert. Mittlerweile ist jedoch Herr Fiedler Aufsichtsratschef der Warenhausunternehmungen (Neukauf und Behringer) geworden, und dies nicht zuletzt auch aus dem Grund, daß er als umgänglicher und konsensfähiger (auch und vor allem mit den Arbeitnehmervertretern) angesehen wird als sein Vorgänger (Dr. Ludwig). Von daher kommen Herrn Fiedler die erzielten Einsparungen zwar grundsätzlich gelegen, andererseits bietet sich aber auch die Möglichkeit, einmal mehr als Moderator Ansehen zu erwerben – auf Kosten und entsprechend zum Mißfallen von Dr. Hardt:

---

keine größeren Erfolge (im Sinne von Punkt a-d) darstellbar. Entsprechend würden die dort erzielten Ergebnisse auch f) dem HPO-Team (und Dr. Hardt) wieder etwas „Luft“ geben.

<sup>309</sup> Erklärte Taktik von Dr. Hardt ist es bei solchen Streichungen „nicht Stück für Stück (vorzugehen), sondern die ‚Bombe‘ – alles auf einmal; dann läßt man sich 10 % abhandeln und dann sind die (d. h. die Arbeitnehmervertreter; GW) noch relativ glücklich“.



„Ich hab denen (dem Holdingvorstand; GW) damals schon klar gesagt: ‚das gibt aber Ärger; das ist, als wenn man jemandem die Briefftasche klaut und der merkt das‘, aber da meinten alle (im Holdingvorstand; GW): ‚klar, kein Problem, wir stehen dahinter‘ und jetzt heißt es: ‚na, ob das so nötig war‘ und vor allem von Fiedler kam dann noch: ‚an der schlechten Stimmung sind auch Sie mit Schuld‘ – na prima“.

Aber auch das Projekt HPO wird in diese Vorgänge mit hineingezogen – zwar nicht von Dr. Hardt ausgehend, jedoch am Ende durchaus zu dessen Vorteil. Zum Auslöser dafür wird das Unterprojekt „Reisekosten“. Von diesem Projekt (unter der Federführung von Herrn Amman) hält Dr. Hardt nicht sonderlich viel<sup>310</sup>, und nach den Präsentationen (zuletzt am 20. 06.), kommt Dr. Hardt zu der Einschätzung, daß der durch die äußerst unpopulären und darüber hinaus einen große Kreis von Mitarbeitern betreffenden Maßnahmen zu erwartende Ärger (und damit auch ein Schaden für das Ansehen des HPO-Projekts als solchem) in keinem Verhältnis zu dem erwarteten Nutzen (1,4 Mio. DM – s. o.) steht, so daß es günstiger sei, auf die Umsetzung der aufgeführten Maßnahmen zu verzichten. Darüber hinaus rechnet Dr. Hardt wahrscheinlich auch nicht damit, daß sich noch irgend jemand (Maßgebender) um den weiteren Verlauf kümmert. Falls dem so gewesen sein sollte, wird er jedenfalls bald von Herrn Amman eines Anderen belehrt.

Ohne Vorstandsbeschluß und ohne Dr. Hardt (oder den Gesamtbetriebsrat) zu informieren, erklärt dieser per Rundschreiben die geplanten Maßnahmen des Projekts „Reisekosten“ für in Kraft gesetzt – „so nach dem Motto: schöne Grüße von HPO...“ (Dr. Hardt). Dieses Rundschreiben fällt zeitlich recht genau mit dem Brief von Dr. Hardt über die Streichung der Sozialleistungen zusammen und auch deswegen „gab das einen Riesenaufruhr“ (Dr. Hardt). Nachdem Dr. Hardt durch seine angekündigten Streichungen ohnehin stark unter Druck geraten ist, schickt er, um seinen und den Ruf des Projekts fürchtend – und ebenfalls ohne Vorstandsbeschluß – die Rücknahme der Reisekostenpläne hinterher. Damit erreicht er zweierlei: zum einen diskreditiert er Herrn Amman, auf dessen Kosten er sich und das Projekt HPO als moderat profiliert (auch in der Hoffnung seinen Widersacher damit für die nächste Zeit „ruhiggestellt“ zu haben) und zum anderen nimmt er natürlich die Spannung aus der bestehenden

---

<sup>310</sup> „Das war ein Rohrkrepiierer, der [Herr Amman; GW] hatte mal wieder nur seine Kostensparnummer im Kopf ... Das sind Sachen, die nichts bringen und nur die Leute verärgern“. Auch dies wiederum ein Beispiel figurationaler Rationalität.

Situation – „von daher kam der Brief von Amman gerade recht. Tja, Glück gehabt – dazu gibt es zwar nächste Woche noch eine Sitzung, aber ich 'hab das schon mit Ludwig und Fiedler vorbesprochen, daß dabei rauskommt, daß die Reiskostenbestimmungen zurückgenommen bleiben... “ (was dann auch geschieht – und wodurch Amman erneut blamiert wird). „Trotzdem – das war wohl nachträglich betrachtet ein bißchen zu hoch gepokert, um ein Haar wär' ich da unter die Straßenbahn gekommen ...“. Nachdem dies nicht geschehen ist, kann sich Dr. Hardt nun wieder verstärkt um sein Projekt kümmern.

Ende August erscheint die Sonderausgabe der Firmenzeitschrift mit dem alleinigen Thema „HPO“. Die Themenbereiche der insgesamt vierseitigen Ausgabe (Format etwas größer als DIN-A-3) verteilen sich ungefähr folgendermaßen:

- Erläuternde Artikel zum Thema HPO: ca. eine Seite (inkl. eines kleinen Photo von Dr. Ludwig – exkl. des Logos der Zeitschrift und eines Photos der Warenhausfiliale München, die zusammen das obere Drittel der ersten Seite einnehmen);
- Berichte aus den Warenhausfilialen: ca. zwei Seiten (inkl. fünf Bildern von insgesamt ca. 30 % der genannten Fläche);
- Berichte über HPO aus anderen Unternehmen des Konzern (Sparkauf, Speisewelt, TravelCorp [Reisebüroketten aus den neuen Ländern<sup>311</sup>, nicht zur Intourist GmbH gehörend]) ca. zwei Drittel einer Seite (inkl. dreier kleinerer Photos).

Inhaltlich werden, kurz gesagt, folgende Botschaften vermittelt: Dr. Ludwig bezeichnet (auf Seite eins) das „vom gesamten Holding-Vorstand gestartete Projekt Hochleistungsorganisation (HPO)<sup>312</sup>“ als das „Instrument ... mit dem wir diese Ideen (der schnellen Reaktion auf das gewandelte Umfeld und das geänderte Konsumentenverhalten; GW) perfekt verwirklichen können“<sup>313</sup>. Zwei weitere Artikel unterstreichen noch einmal die Prinzipien der Dezentralisierung von

---

<sup>311</sup> „Das war 'ne Super Sache – da war viel in der Tüte und die haben auch keine große Zicken gemacht“ beschreibt Dr. Hardt die Hintergründe für die Auswahl dieses (Unter-)Projekts (und dessen Veröffentlichung) – auch dies natürlich ein deutliches Beispiel für figurative Rationalität.

<sup>312</sup> Hier wird entsprechend dem Adressatenkreis die deutsche Bezeichnung gewählt – und HPO nur in Klammern gesetzt (s. die entsprechenden Anmerkungen weiter oben)

<sup>313</sup> Die zentralen Aussagen dieses Artikels von Dr. Ludwig (eine Drittel Seite) sind also: a) die Diversifikationspolitik ist notwendig und erfolgreich (was aus dem Zitat alleine so nicht hervorgeht, aber in dem Artikel noch einmal einleitend betont wird), b) der gesamte Holding-Vorstand hat das Projekt initiiert und steht entsprechend dahinter (was, wie gesehen, natürlich nicht einmal die halbe Wahrheit ist), da es c) das perfekte Instrument darstellt. Zu Gunsten dieser „höheren Autorität“ und „- Objektivität“ verzichtet Dr. Hardt hier, wie auch in allen anderen Artikeln der Zeitung, ganz bewußt darauf, seinen Namen erwähnen zu lassen.

Verantwortung und die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter, die durch das Projekt HPO initiiert und gefördert werden sollen. Auf den Seiten zwei und drei werden (in Aufsatzform, d. h. nicht als Strichaufzählung) ca. 50 (der „über 1000“) „Praxisbeispiele“ aus den („über 300“) Filialworkshops dargestellt und betont, daß „tatsächlich .. die meisten der Vorschläge sofort umsetzbar oder sogar schon umgesetzt“ seien<sup>314</sup>. Auf der letzten Seite finden sich dann die angesprochenen (Kurz-)Berichte aus drei weiteren Konzernunternehmen. Dabei wird zwischen den Zeilen durchaus deutlich, daß insbesondere bei Sparkauf die Projektarbeiten noch nicht wesentlich über die konzeptionelle Phase hinaus gekommen sind<sup>315</sup>.

Über diese Sonderausgabe der Firmenzeitschrift hinaus bietet sich für das HPO-Team und Dr. Hardt auch mehrfach die Gelegenheit, in der Presse Artikel über das Projekt zu veröffentlichen; dagegen wendet sich jedoch stets Dr. Ludwig.

Ein weiteres „Propagandamittel“ (Dr. Hardt) ist Ende August fertiggestellt: die erste Fassung eines (ca. zehnminütigen) Videos über die Filialworkshops, das Dr. Hardt kurz darauf den Holding- und Warenhausvorständen vorführt. In diesem kommen vor allem Mitarbeiter zu Wort. Sie berichten (natürlich) sehr angetan über die Workshops und zählen viele Beispiele „von der Front“ auf. Bei der Auswahl der Interviewten spielen vor allem „Loyalitätsgesichtspunkte“ (Dr. Hardt) die entscheidende Rolle – entsprechend äußern sich vor allem Ausbildungsleiter (sog. ALPAs [s. o.], die in der Regel auch mit der Durchführung der Workshops betraut waren). Aber auch eine prominente Betriebsrätin des Aufsichtsrats kommt zu Wort – mit dem gewünschten Effekt: „da waren die (d. h.

---

<sup>314</sup> Wobei der unfreiwillige Gehalt dieser Aussage darin besteht, daß eine ganze Reihe der in dem Artikel aufgeführten Maßnahmen deshalb bereits umgesetzt sind, weil sie schon (lange) vor Beginn des HPO-Projekts betrieblicher Alltag waren und nun noch einmal als HPO-Erfolge gemeldet und präsentiert werden (s. o.). Auf der anderen Seite macht die häufige Verwendung von Konjunktiven: sollte, müßte, könnte etc. in dem Artikel deutlich, daß viele der aufgezählten Maßnahmen eben noch nicht umgesetzt sind (und tatsächlich auch kaum Chancen auf Umsetzung haben werden).

<sup>315</sup> Dies ändert sich auch nicht, als Herr Kargl-Neumann (der Projektverantwortliche für den Bereich Sparkauf) Anfang August das Unternehmen verläßt (allerdings nicht wegen oder trotz seines Engagements für HPO, sondern weil seine Vorgesetzten ihn in seiner Rolle als Personaldirektor für ungeeignet ansehen). Auch seinem (inoffiziellem) „Projektnachfolger“ (der überdies bei der Holding angestellt ist und auch dort verbleibt) gelingt es nicht, „Bewegung“ bei Sparkauf „hereinzubringen“, bevor das ganze Projekt im Dezember endet.

die Vorstände; GW) echt platt, so nach dem Motto: ‚was? – selbst diese linke Socke hat er für das Projekt begeistert? – boah‘. Wie weiter oben schon dargestellt, plant Dr. Hardt anschließend, das Video noch einmal (vor allem technisch – Bildqualität, Ton etc.) zu überarbeiten und an alle Filialen zu verteilen, wozu es dann aber nicht mehr kommt.

Hiernach hat Dr. Hardt erneut eine kleinere Auseinandersetzung mit seinem Kollegen Herrn Amman, der einen (Spar-)Katalog für Kürzungen im Kantinenbereich ausarbeiten läßt und diesen einigen Filialgeschäftsführern zur Prüfung unterbreitet. Hiervon bekommt schnell der Betriebsrat Wind, und kurz darauf landen die Proteste des Gesamtbetriebsrates bei Dr. Hardt (sowie bei Dr. Schergel und Herrn Fiedler) auf dem Tisch. Nachdem der Vorgang auf diese Weise „offiziell“ geworden ist, hat nun allerdings Dr. Hardt die Möglichkeit ebenso offiziell zum einen seine Nichtzuständigkeit und zum zweiten seine Mißbilligung der Vorschläge kundzutun – und damit erneut seinen Kollegen „anzuschwärzen“. Natürlich macht er von dieser Möglichkeit Gebrauch:

„Wär' ja auch noch schöner: er präsentiert die Einsparungen (400.000 DM; GW) und ich hab den Ärger – nix da. ... Wie kann man aber auch nur so blöd sein und den Leute am Essen 'rumstreichen – das ist doch das erste was jeder lernt, daß die Truppe gescheites Essen bekommen muß ... Eigentlich müßte man sogar noch ein bißchen Geld, was man woanders einspart, dort demonstrativ ausgeben...“.

Bei diesem Gedanken beläßt Dr. Hardt es allerdings.

Im Zentrum seiner Aufmerksamkeit steht nun die nächste größere Präsentation, die am 09. September stattfinden soll. Dort sollen vor dem Warenhausvorstand, sowie vor Dr. Ludwig und Herrn Fiedler die jüngsten HPO-Ergebnisse vorgetragen werden – vor allem aus den Filialworkshops und dem Projekt Nichtverkauf. Entsprechend finden hierzu in dem Bereich Organisationsentwicklung (von Dr. Heberle) umfangreiche Auswertungen der zuletzt erzielten Ergebnisse statt.

Zudem beginnt man in dem Projekt Nichtverkauf damit, die ermittelten Einsparpotentiale auf andere Filialen zu übertragen. Wie oben schon dargestellt, findet zu diesem Zweck am 10. August in der Hauptverwaltung ein Treffen mit sieben Geschäftsführern aus Bayern statt, in dem diese über das Projekt informiert und gleichzeitig aufgefordert werden, bis zum 07. September (also zwei

Tage vor der Präsentation) solche oder ähnliche Einsparkonzepte auch für ihre Filialen auszuarbeiten und an eben diesem 07. September in München vorzustellen. Dies funktioniert, wie aus dem Protokoll von Herrn Czerny an Dr. Hardt (s. o.) zu ersehen war, plangemäß. Mit diesen Beispielen und der Bestätigung, daß die Vorgehensweise von HPO, derjenigen von OPN (unter der Leitung von Herrn Amman – s. o.) deutlich überlegen sei, kann Dr. Hardt sehr zufrieden in die bevorstehende Präsentation gehen.

Etwas problematischer stellt sich demgegenüber die Ermittlung (und die Vermittlung) der Ergebnisse der Filialworkshops dar. Hier sieht sich Dr. Hardt auf Dauer gezwungen, mehr zu präsentieren als eine bunte Aufzählung von einigen der „1000 Vorschläge aus 300 Workshops“. Von daher macht er sich mit Dr. Heberle daran, die vorliegenden Ergebnisse auf ihr – quantitatives – Einsparpotential hin zu untersuchen, wobei beide zunächst eine Art Überschlagsrechnung vornehmen. Auf diesem Wege ermitteln sie einen Gesamtwert von etwas über zehn Prozent. Mit dieser Vorgabe werden anschließend Frau Gern und Frau Kerst beauftragt, eine detailliertere Auswertung vorzunehmen, die einer möglichen Überprüfung durch das Controllingressort (dem Frau Kerst ja angehört) „standhalten“ könne. Genau in diesem Punkt ergeben sich aus Sicht von Frau Kerst jedoch grundlegende Probleme. Zum einen führe eine bloße Addition vieler kleiner und kleinster Mannjahreinheiten noch lange nicht zu realen monetären Einsparungen und darüber hinaus seien die allermeisten der aufgeführten Punkte der Realisierungskategorie „B“<sup>316</sup> zuzuordnen<sup>317</sup>. Solcherlei Bedenken fallen jedoch bei Dr. Hardt nicht auf fruchtbaren Boden. Er bekommt (unfreiwillig, aber immerhin) seine Rechnung bestätigt, daß die Summe der in den Filialworkshops erzielten Vorschläge ein Einsparpotential von ca.

---

<sup>316</sup> Die Verteilung sieht nach Frau Kerst ungefähr folgendermaßen aus: Einsparpotential der A-Maßnahmen 0,38 %, Einsparpotential der B-Maßnahmen ca. 10 % (bei reiner Addition). Zur Erinnerung: A = Umsetzbar; B = Noch offen, Entscheidungsprozeß einleiten; C = Budget prüfen. Reale Chancen auf Umsetzung innerhalb des HPO-Projekts werden (auch und gerade von dessen Protagonisten) freilich nur den A-Maßnahmen gegeben.

<sup>317</sup> Bei beiden Argumenten ist freilich noch nicht der Umstand berücksichtigt, daß viele der Maßnahmen, wie mehrfach angesprochen, ja bereits seit längerem betrieblicher Alltag sind. Zwei Drittel ist hierbei ungefähr der Wert, um den die meisten Schätzungen aus den Filialen oszillieren (s. o.) – und selbst wenn davon auszugehen ist, daß diese Angaben, bedingt durch Frustration und die latente Antipathie gegenüber der Zentrale, zu hoch ist, so kann doch angenommen werden, daß der Anteil der „Scheinerfolge“ beträchtlich ist. Auch Herr Czerny geht jedenfalls von einem Wert von ca. 60 % aus.

zehn Prozent hat und „ob das nun A, B, C oder was auch immer ist, ist völlig \*\*\*egal (nicht zitierfähig; GW)“. Sicherheitshalber informiert Dr. Hardt aber nicht Herrn Amman über das Ergebnis dieser Auswertungen (was er Frau Kerst – ob deren Bedenken über die Art des Vorgehens<sup>318</sup> – anfangs zugesichert hatte).

Am 09. September findet schließlich die große Präsentation in der Zentrale statt. Kurz vorher erfährt Dr. Hardt, daß wenige Tage zuvor Herr Fiedler zusammen mit Herrn Amman und Herrn Oscar (seit 15. 08. Vorstandsvorsitzender der Behringer AG, zuvor Finanzvorstand der Sparkauf AG) den Geschäftsführer der Münchner Filiale besucht hätten, um sich mit diesem über die Lage der Warenhäuser im allgemeinen und das Projekt HPO im besonderen zu unterhalten (oder wie Dr. Hardt es ausdrückt: „zu stänkern“). Daraufhin beschließt er „nur Leute aus der ‚Praxis‘ vortragen (zu) lassen“, konkret Herrn Kanu und Frau Klewer-Nelle – und mit dem Projekt „Nichtverkauf“ zu beginnen. Ausführlich und auf alle Fragen bis ins Detail eingehend (und natürlich aufgrund der Ergebnisse!), gelingt es diesen nicht nur das Auditorium für sich und das Projekt einzunehmen; durch die kompetenten und detaillierten Informationen wird auch „erreicht“, daß man innerhalb der veranschlagten Zeit (ca. drei Stunden) zu keinem anderen Thema als dem „Nichtverkauf“ mehr kommt. Damit bleibt der Komplex „Filialworkshops“ (mit all seinen Fallstricken – s. o.) unbehandelt – und Dr. Hardt von durchaus gefährlichen Fragen verschont.

„Das hat super geklappt, die Stimmung schlug ins Positive, nur der Amman merkte nichts. Als ich dann 'mal kurz draußen war, fing der an 'rumzunörgeln und bekam sofort von Ludwig und Fiedler eins drüber – der muckt jetzt nicht mehr. Später kam er dann auch noch zu mir und meinte: ‚Also, HPO sollten wir auch noch bei Logistik machen‘ – da meinte ich: ‚Na, das freut mich aber von *Ihnen* zu hören ...‘“.

Nach dieser Veranstaltung herrscht bei Dr. Hardt große Euphorie; er glaubt nun, endgültig über seine Skeptiker und Widersacher gesiegt zu haben – doch diese Freude ist nur von kurzer Dauer.

Schon unmittelbar darauf brechen erneut Animositäten zwischen dem HPO- und dem Strategie-Team auf. Diese entzündeten sich an dem Problem, die drei Pilotfilialen des neuen Systemhauses (aus dem Strategie-Projekt) wie ange-

---

<sup>318</sup> Schließlich muß sie ihr Vorgehen (wie auch das Ergebnis selbst) ihrem Vorgesetzten gegenüber rechtfertigen können – und daß diese Notwendigkeit eintritt, davon kann sie, insbesondere in diesem Fall, ausgehen. Zu dieser Episode unten noch mehr.

kündigt bis Ende des Monats fertigzustellen. Dies gelingt am Ende zwar, jedoch ist „entgegen der ursprünglichen Planung .. u. a. .. ein deutlich höheres Maß an Nacharbeit erforderlich geworden. Dies habe erhebliche Kostensteigerungen nach sich gezogen und dazu geführt, daß sich die durch HPO veranschlagten Einspareffekte nur bedingt realisieren ließen“ – wie es in einer internen Notiz heißt. Schnell verbreitet sich die Ansicht, daß das HPO-Projekt für diese Verzögerungen (resp. für die Mehrkosten einer fristgerechten Fertigstellung) ursächlich ist – Ansichten, die vor allem aus dem Kreise des Strategie-Teams ihren Ausgang nehmen. Im Auftrag von Dr. Hardt informiert sich Herr Czerny bei einem der betroffenen Geschäftsführer. Von diesem erhält er folgende Gründe für die Verzögerungen bei der Realisierung der geplanten Baumaßnahmen genannt:

- „- das zögerliche Entscheidungsverhalten von Herrn Wagner<sup>319</sup> im Zusammenhang mit HPO,
- Fehlberechnungen bzw. -einschätzungen seitens der Bauleitung (Lüftung / Statik Rolltreppen),
- Abstimmungsschwierigkeiten mit ‚ElektroWelt‘ (ein Fachmarkt des Neukauf-Konzerns und in die betreffende Filiale als shop-in-shop Modul integriert; GW)“ (interne Notiz).

Trotz dieser im Grunde „entlastenden“ Aussagen, setzt sich die Ansicht, daß HPO für die Komplikationen bei der Strategieumsetzung verantwortlich sei „bis zu Dr. Ludwig durch. Die Argumentation (des Strategie-Teams; GW) war einfach glaubhafter“, stellt Herr Czerny fest; dabei habe sich „vor allem der Herr Balder<sup>320</sup> in der ganzen Sache ziemlich aus dem Fenster gelehnt“. Am Ende hat diese Auseinandersetzung keine wesentlichen Konsequenzen, sie reiht sich aber ein in ein allmählich sich verschlechterndes Bild, das das HPO-Team in den Augen der übergeordneten Instanzen abgibt. Wie bei der Darstellung der Unterprojekte schon ersichtlich wurde, läuft sich bald darauf das HPO-Projekt mehr und mehr fest und kommt, von wenigen Aktionen abgesehen (in denen außerdem zumeist die Nachbearbeitung im Mittelpunkt steht), langsam zu einem Stillstand.

---

<sup>319</sup> Verkaufsvorstand des Warenhauses und wie oben aufgeführt eher ein Gegner von HPO.

<sup>320</sup> Der ja, obwohl primär in dem Strategie-Team engagiert, zeitweise auch in dem HPO-Team tätig war – zuletzt in dem Unterprojekt „ökonomische Büromaterialwirtschaft“ ... (s. o.).

Zwar gelingt es Dr. Hardt im Anschluß an die Präsentation vom 09. September noch, das Ergebnis einer zehnpromzentigen Einsparung bei den Filialworkshops zu lancieren (ohne dies jemals näher erläutern zu müssen<sup>321</sup>), allerdings findet die zweite Workshop-Runde (s. o.) nicht mehr statt und auch die Ergebnisse bleiben, wie gesehen, weit hinter den Erwartungen aller Akteure zurück.

Ähnliches gilt, wie dargestellt, für die übrigen Projekte. Das Projekt Nichtverkauf findet ein klägliches Ende bei dem Versuch, die in den Next-Door Filialen ermittelten Potentiale auf größere Filialen zu übertragen und die (dann noch aktiven) Projektteilnehmer werden mit Schimpf und Schande überschüttet. Die Ausarbeitungen innerhalb des Projekts Unternehmenskultur bleiben ebenso ohne zählbares Ergebnis, wie die Konzepte zur Neugestaltung des Personalwesens, und bei den übrigen Unterprojekten findet nach der Sommerpause ohnehin bestenfalls noch eine Ergebnisaufarbeitung statt.

So richten sich bereits Anfang September fast alle Hoffnungen Dr. Hardts auf den Zusammenschluß mit Behringer. Angesichts der sich abzeichnenden Entwicklung seines Projekts sieht er nicht nur die Chance, drohenden Problemen bei dessen Fortgang und Umsetzung aus dem Weg zu gehen – aus seiner Sicht bietet die Übernahme auch die einmalige Möglichkeit, die bestehenden Strukturen grundsätzlich zu verändern – eine Möglichkeit, die unter der bis dahin bestehenden Konstellation, wenn überhaupt nur äußerst langsam und mühsam, möglicherweise aber auch gar nicht zu erreichen gewesen wäre<sup>322</sup>. Entsprechend bewertet er den Zusammenschluß als

„glückliche(n) Zufall; das ist jetzt *die* Chance endlich die Strukturen zu ändern“ insbesondere auf der Ebene der „Häuptlinge, bei den Indianern werden ohnehin die ‚unbequemen‘ entlassen. ... Bei dem Chaos, daß das verursachen wird, platzt da irgendwann die Bombe und wenn dann dabei noch zwei mehr umkommen, fällt das auch nicht weiter auf...“. Ohne diese Übernahme dagegen „wärs schwierig geworden – da hätte ich bald ein Problem bekommen“.

---

<sup>321</sup> Sehr zum Mißfallen von Herrn Amman, der sich aber nach den Erlebnissen des 09. Septembers (und ersten Gerüchten über die zukünftige Gestalt des Top-Managements nach der Warenhausfusion) zurückhält – von daher bleiben auch seine Mitarbeiter (wie Frau Kerst) vor weiterem Ärger von ihm verschont.

<sup>322</sup> Genau darin besteht also aus der Sicht von Dr. Hardt das Hauptproblem bei der Umsetzung und mithin für die Entwicklung des Projekts.



Genau dieses Problem bekommt Dr. Hardt dann ab Anfang Oktober, denn wie gesehen nehmen die Ereignisse und Konstellationen innerhalb des Konzerns eine andere Entwicklung, als er sich dies ausgerechnet (oder erhofft) hat. Der Einfluß von Dr. Ludwig hat seit dem Sommer rapide – und Ende September für jedermann nachzulesen (s. o.) – abgenommen. Demgegenüber wächst der Einfluß von Herrn Fiedler gewissermaßen mit jedem Tag, an dem die Fusion der Warenhausunternehmen näher rückt. Entsprechend versucht sich auch Dr. Hardt auf die neue Konstellation einzustellen. In Bezug auf das Projekt HPO bietet er Herrn Fiedler an:

„Man muß das ja nicht unter dem Namen HPO laufen lassen – ich hatte auch schon angeboten das unter Projekt 1, 2, 3 zu firmieren“.

Darauf geht Herr Fiedler jedoch nicht weiter ein – weder in die eine, noch in die andere Richtung. Überhaupt läßt sich von ihm in der Folgezeit wenig vernehmen, was die Gestalt des künftigen Warenhauses betrifft – entsprechende Konjunktur hat die „Gerüchtebörse“.

Was beispielsweise die Stärke der künftigen (zusammengelegten) Hauptverwaltung betrifft, so kursieren Besetzungszahlen zwischen 1100 und 1300 Mitarbeitern – bei derzeit 1800 Mitarbeitern (1350 Neukauf, 450 Behringer). Bis Ende Dezember solle feststehen wer geht und bis Ende April alles umgesetzt sein. Von Dr. Ludwig sei zu diesem „Ausleseprozeß“ nur zu vernehmen gewesen: „Der Bessere soll gewinnen“ – Kriterien unbekannt. In der Folge, so heißt es, gäbe es viele Panikkündigungen (vor allem von guten Leute), vielfach Resignation, Hauen, Stechen etc.; „die ersten Einkäufer wurden schon zu ‚Kurzgesprächen‘<sup>323</sup> ins (Hotel) „Vier Jahreszeiten“ bestellt...“ – und all das in Zeiten, wo die Verwaltungen (einschließlich Behörden) und der Handel nichts mehr aufnehmen, sondern vielmehr selbst abbauen würden. Auf der anderen Seite käme es aber auch vor, daß Personalberater verstärkt und offensiv nach den

---

<sup>323</sup> Dr. Hardt spricht in diesem Zusammenhang auch von „Standgerichten“ – und überhaupt: „wenn man wissen will, was sich bei Neukauf personell tut, muß man sich nur 'mal am Samstag Vormittag ins „Vier Jahreszeiten“ setzen...“.

„besten Leuten“ Ausschau halten würden und versuchten, diese jetzt abzuwerben<sup>324</sup>.

Auch hinsichtlich der künftigen Stärke des Vorstandes gilt bereits Anfang Oktober als ausgemacht, daß sich die Zahl seiner Mitglieder von 13 (acht Neukauf-, fünf Behringer-Vorstände) deutlich reduzieren werde – hier gilt eine Stärke zwischen sechs und acht als wahrscheinlich. Daß er zu den im Unternehmen verbleibenden Vorständen gehören wird, daran hat Dr. Hardt zu dem Zeitpunkt noch keinen Zweifel<sup>325</sup>. Mitte des Monats will er Dr. Ludwig und Herrn Fiedler Vorschläge für Strukturverbesserungen im Warenhauses aufzeigen – unter besonderer Berücksichtigung der neuen Lage. Dieses Treffen wird dann allerdings immer wieder verschoben – bis schließlich Dr. Hardt nach der ersten Novemberwoche erfährt, daß seine Entlassung unmittelbar bevorsteht. Einen Monat später beschließt dann der Aufsichtsrat die Warenhaus-Vorstände Dr. Hardt, Amman, Pahrens, sowie den Vorstandsvorsitzenden Dr. Schergel zu entlassen. Herr Wagner wechselt in den Vorstand der Weltkauf AG<sup>326</sup> und Herr Hahn „konzentriert sich“ auf seine Tätigkeit in der Holding, so daß lediglich (der vor einem Monat degradierte) Herr Behrens (Verkauf) sowie Herr Heimhuber (Logistik) im Vorstand der Neukauf-Warenhaus AG verbleiben. Neuer Vorsitzender (mit den Ressorts Finanzen, Controlling und Personal – und gleichzeitig Arbeitsdirektor) wird Herr Oscar, der bisherige Vorstandsvorsitzende der Behringer AG (s. o.). Ihm folgen drei Vorstandskollegen von Behringer (zwei Einkaufsvorstände, ein Verkaufsvorstand), das fünfte Vorstandsmitglied von Behringer übernimmt die Geschäftsleitung einer GmbH. Damit ist der Auftakt für die Umgestaltung des Neukauf-Konzerns vollzogen – für viele unerwartet und auch unerwartet schnell. Für weniger Überraschung sorgt demgegenüber der Umstand, daß mit dieser Zäsur das Projekt HPO nun endgültig „gestorben (ist) – das sagt zwar so keiner, aber es nimmt auch niemand mehr den Begriff in den

---

<sup>324</sup> Der in dem Zusammenhang von den Gesprächspartnern häufig verwendete Begriff „Aasgeier“ ist allerdings m. E. nicht nur unfreundlich, sondern auch falsch, da sich die Personalberater nun gerade am allerwenigsten für das Aas interessieren.

<sup>325</sup> Wie die Veränderungen bei der Zusammenlegung der Vorstände vor sich gehen werden, schätzt von Dr. Hardt zu diesem Zeitpunkt folgendermaßen ein: „Bei einigen läuft eh der Vertrag bald aus, andere werden pensioniert, bei manchen dauert der Übergang etwas länger und einige – na ja ...“.

<sup>326</sup> Eine Mehrheitsbeteiligung des Neukauf-Konzerns (s. o.)

Mund“ wie Herr Czerny feststellt. Für Dr. Heberle stehen mittlerweile ohnehin andere Dinge im Vordergrund – schließlich habe er auch schon in letzter Zeit nicht mehr so viel mit HPO zu tun gehabt: „Dr. Ludwig hat mich schon seit einem Vierteljahr da mehr und mehr 'rausgeholt und derzeit müssen wir vor allem massiv Kosten sparen“. Außerdem: „Nach anderthalb Jahren ist es nun auch sowieso gut“ ...

## 4. 5 Nachgeschichte

Die Versetzung bzw. die Entlassung der Warenhausvorstände, die der Aufsichtsrat Mitte Dezember beschließt, gilt formal ab dem 01. Januar 1994, aber natürlich sind die betreffenden Personen ab dem Zeitpunkt dieses Beschlusses beurlaubt. Von diesem Moment an ist auch das HPO-Projekt kein Thema mehr – auch nicht dahingehend, daß es von welcher Seite auch immer für beendet erklärt wird. Der Grund hierfür ist vor allem der, daß das Projekt – offiziell – stets von dem gesamten Holdingvorstand beschlossen wurde; insofern erspart man sich natürlich nun gerne einen gequälten rhetorischen Rückzug – zumal man ohnehin davon ausgehen kann, daß alle maßgebenden Akteure „Bescheid wissen“ und keine „dummen Fragen“ stellen.

Darüber hinaus gibt es, wie gesehen, ohnehin nicht viel zu beenden. Einzige Ausnahme wäre hier die zweite Runde der Filialworkshops gewesen. Diese hätte jedoch ohnehin frühestens einige Wochen<sup>327</sup> nach dem Winterschlußverkauf beginnen können. Bis zu dem Zeitpunkt wissen jedoch alle Beteiligten, daß die Fortsetzung der Filialworkshops von der Zentrale nicht mehr gewünscht wird – zumal nun auch die Aufgabe ansteht, die Behringer-Filialen zu integrieren (hinsichtlich Einkauf, Logistik, Warenwirtschaftssystem [WWS] u. v. a. m. – was viele Veranstaltungen [z. B. Schulungen], auch in den Filialen nach sich zieht).

Gestoppt werden dagegen alle Umbauten an den „Systemhäusern“ (ein Begriff, der jetzt auch nicht mehr verwendet wird). Nach und nach sollen nun ca. 80 % aller Warenhäuser auf das „Shopping-Mall-System“ von Behringer umgestellt werden. Diese Maßnahme findet auch in der Umfirmierung der Filialen ihren Ausdruck. Deren Eingang schmückt nun ein Firmenschild mit dem Namen „Neukauf-Mall“ – natürlich auch, um dem Zusammenschluß mit Behringer im Namen deutlich werden zu lassen.

Darüber hinaus sind die ersten Monate des neuen Jahres geprägt von den Unsicherheiten, die die Wechsel an der Spitze, sowie die Fusion der beiden

---

<sup>327</sup> „Einige Wochen“ insofern, da der Zeitraum nach Weihnachtsgeschäft und Winterschlußverkauf stets dazu genutzt wird, (Rest-)Urlaub und Überstunden abzubauen – bevor dann wieder das Ostergeschäft (und die neue Saison ‚richtig‘) beginnt.

Warenhausunternehmen nach sich ziehen. Das betrifft sowohl die künftige Geschäftspolitik – Warenhaus wie Holding – (die ja Dr. Ludwig – offiziell – zum Verlassen des Konzern bewegt), als auch die künftige personelle Besetzung; schließlich ist man, vor allem in den Verwaltungsbereichen, vielfach doppelt besetzt. Entsprechend setzen sich die betroffenen Personen mit diesem Umstand und den möglichen Konsequenzen für sich auseinander (um es einmal so zu bezeichnen). In der Folge sind sowohl ausgeprägte Konkurrenzkämpfe, wie auch eine gewisse Lethargie zu beobachten, teilweise in sehr enger Nachbarschaft zueinander. So betätigt man sich, zwecks Verbesserung der eigenen Perspektiven durchaus in Disziplinen wie dem sogenannten „Büro-Fünfkampf: Hauen, Stechen, Kratzen, Beißen, Treten“. Andererseits achtet man, vor allem wenn man vorhat in dem Unternehmen zu verbleiben, stark darauf, „sich nicht zu weit aus dem Fenster zu lehnen“ (eine ebenfalls sehr gängige Formulierung in diesen Monaten). Diese eher defensive Haltung geht dann bisweilen so weit, daß man ob der unklaren Aufgabenverteilung oftmals „überhaupt keinen Ansprechpartner mehr (findet). Alle stecken den Kopf in den Sand; man hört immer nur: ‚nicht zuständig‘, ‚nicht mehr zuständig‘, ‚noch nicht zuständig‘, man kriegt

überhaupt keinen mehr“, wie Frau Kerst feststellt. „Man bekommt einfach gar keine Auskunft zu irgendwas, es ist alles in der Schwebe ... fast so ein bißchen wie ein toter Dinosaurier“. Zu diesem Zeitpunkt ahnen freilich alle Akteure noch nicht, daß die größten Änderungen erst noch bevorstehen.

Auch auf der Vorstandsebene des Warenhauses sind die personellen Änderungen noch keineswegs abgeschlossen. So kann sich Herr Behrens an seiner neuen Position des stellvertretenden Vorsitzenden des Warenhauses nur relativ kurze Zeit erfreuen. Bereits Ende Mai erscheint in einem Wirtschafts magazin ein längerer Artikel, in dem zu lesen steht, daß es im Zeitraum seiner Aufsichtsrats Tätigkeit bei einer Tochtergesellschaft zu Unregelmäßigkeiten gekommen sei. Zum einen sollen er und seine Familie von dieser Gesellschaft Leistungen bezogen haben, die nicht immer adäquat vergütet worden sein. Zum anderen sei es in dem Unternehmen zu einem gravierenden Fall von Veruntreuung des (mittlerweile zu mehrjähriger Haft verurteilten) Geschäftsführers gekommen, in dem zumindest von einer Mitwisserschaft von Herrn Behrens

ausgegangen werden könne. Beide Vorwürfe sind im Grunde nicht neu und werden von Herrn Behrens auch vehement abgestritten. Allerdings waren sie bis dato nur einem (wenn auch vergleichsweise weiten) Kreis von „Insidern“ bekannt. Eingebettet ist dieser Artikel (der auch von seiner Wortwahl her keinesfalls als sachlich-nüchtern bezeichnet werden kann) in einen ausführlichen Bericht über die „Aufräumarbeiten“ von Herrn Wolff im Neukauf-Konzern<sup>328</sup>. Damit ist Herr Behrens, wie es ein Kollege formuliert, „erledigt“ – knapp vier Monate später verläßt er wegen „unterschiedliche(r) Auffassungen über die Ausrichtung und Führung des Unternehmens“ den Neukauf-Konzern „in gegenseitigem Einvernehmen“. Unspektakulärer scheidet ein anderes (von Behringer gekommenes) Vorstandsmitglied aus: Ende des Jahres wird Herr Imholzer (Einkauf) (früh-)pensioniert. Bald darauf endet auch der Vertrag mit Herrn Heimhuber (Logistik), so daß Herr Oscar nun einem Kollegium vorsteht, daß ausschließlich von Herrn Fiedler berufen wurde.

Die Ergebnisse, die das Warenhaus in dieser Zeit erwirtschaftet, lassen noch keine Aussage über eine Trendwende zu. Zwar kann das Betriebsergebnis 1994 wieder um 50 % gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden. Dies ist jedoch auch zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, daß jenes Vorjahresergebnis in besonderem Maße durch die hohen Abfindungen an die entlassenen Vorstände, sowie durch einen „Methodenwechsel in der Warenbewertung“<sup>329</sup> beeinflusst ist. Die Umsätze sinken 1994 um knapp vier Prozent und mit ähnlichen Ergebnissen beginnt auch das nächste Jahr. Zu dem Zeitpunkt steht das Warenhaus jedoch längst im Schatten der Ereignisse, die sich in der Zwischenzeit auf Konzernebene abgespielt haben.

---

<sup>328</sup> In diesem Bericht „Wolff räumt auf“ werden auf mehreren Seiten die Versäumnisse des alten Warenhausvorstandes, sowie des Holdingvorsitzenden Dr. Ludwig aufgezählt. Dort findet sich auch ein ausführliches Interview mit Herr Wolff, in dem dieser die zuletzt getroffenen Maßnahmen erläutert.

<sup>329</sup> Im Jahr 1993 sinkt das Betriebsergebnis um 55 %, das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit jedoch nur um 6 %. Die beiden oben genannten Aspekte stehen ungefähr im Verhältnis 40 % (Abfindungen) zu 60 % (Neubewertung). Die Umsätze des Warenhauses gehen in dem genannten Zeitraum um 9 % zurück. Diese Ergebnisse werden, wenig überraschend, unterschiedlich ausgelegt (was für Dr. Hardt und seine ehemaligen Kollegen – neben dem Aspekt des ‚Rechthabens‘ – auch insofern von Interesse ist, da es die Bemessungsgrundlage für ihre noch zu erhaltende Tantieme ist). Auch in diesem Fall ist also wieder einmal das, was scheinbar sachlich-objektiv „unter dem Strich herauskommt“, figurational relativ. Dazu unten noch mehr.

Noch ehe nach dem Ausscheiden von Dr. Ludwig die nun in vielen Reden und Rundschreiben propagierte Verstärkung des Warenhaussektors zur Konzernpolitik werden kann, beschließen die Eigentümer und das Management von Zentral im Oktober die Verschmelzung der Neukauf-Holding AG mit der Cenit Holding AG<sup>330</sup> unter dem Dach von Zentral. Standort der Hauptverwaltung der neuen Holding wird München. In der Folge erhalten die oben schon skizzierten Anpassungs- und Verschmelzungsprozesse in den betreffenden Unternehmen noch eine erhebliche zusätzliche Dynamik. Beinahe alle Neukauf-Direktoren bekommen zunächst einen Ko-Direktor von Zentral oder (der früheren) Cenit an die Seite gestellt, ähnliches gilt für die nachgeordneten Ebenen. In der Folgezeit soll dann über die künftige Besetzung entschieden werden. Für die Holdingvorstände von Neukauf stellt sich folgende Situation dar. Mit Ausnahme von Herrn Fiedler, der zusammen mit Herrn Pasold (Vorstandsvorsitzender von Cenit) die Leitung des neuen Konzerns übernehmen soll, bekommen die drei übrigen Holdingvorstände von Neukauf nur nachgeordnete Positionen in Aussicht gestellt, so daß sie bald darauf das Unternehmen verlassen. Die „Doppelspitze“ ist jedoch entgegen anfänglichen Beteuerungen auch nur eine provisorische (Kompromiß-)Lösung mit ungewissem Ausgang für beide Beteiligten<sup>331</sup>.

All diese Veränderungen beschäftigen die HPO Protagonisten jedoch höchstens noch während der Lektüre der Zeitungsartikel über ihren ehemaligen Arbeitgeber.

Wie dargestellt entscheidet sich Herr Czerny dafür, die Frage nach der künftigen Gestalt seines Arbeitsplatzes bereits in den ersten Tagen nach dem Vorstandswechsel offensiv anzugehen – mit dem bekannten Ausgang. Die Zeit ab Jahresbeginn 1994 verbringt er dann im wesentlichen damit, sich eine neue Stelle zu suchen, was nach einigen Monaten zum Erfolg führt. Im August verläßt er das Unternehmen und nimmt seine neue Tätigkeit auf.

---

<sup>330</sup> Die zweite Mehrheitsbeteiligung von Zentral – s. o.

<sup>331</sup> Bald darauf verläßt Herr Fiedler, wie von den meisten prognostiziert, das Unternehmen und wechselt zu einem Wettbewerber im Warenhausbereich, wo er den Vorstandsvorsitz übernimmt. Sein Wirken dort wird am Ende keine Erfolgsgeschichte sein – nur viel mit Mühe und harten Sanierungsmaßnahmen wird das ihm folgende Management die Banken dazu bewegen können, die Insolvenz abzuwenden.

Bereits im Juni 1994 verläßt Dr. Heberle den Neukauf-Konzern. Nach dem Vorstandswechsel spricht er zwar zunächst noch davon, an verschiedenen Restrukturierungs- und Kostensenkungsprojekten mitwirken zu wollen. Spätestens nach dem Ausscheiden von Dr. Ludwig sieht jedoch auch er seine Perspektiven schwinden und beginnt seine „Fühler auszustrecken“. Bald nachdem feststeht, daß Dr. Heberle das Unternehmen verlassen wird, wird der Bereich „Organisationsentwicklung“ aufgelöst und kurz darauf werden ihm während eines letzten Kurzurlaubs (auf Anweisung von Frau Dr. Mehling<sup>332</sup>) bereits die Möbel aus dem Büro getragen...

Etwas länger benötigt Dr. Hardt eine neue Stelle zu finden. Seine Entlassung sieht er – nach außen hin relativ gelassen – als eine politische Entscheidung an, auf die er am Ende keinen Einfluß mehr hatte. Darüber hinaus sei der Vorgang an sich in dieser Form aber keineswegs ungewöhnlich.

„Da kann man nichts 'dran ändern, sind halt andere Machtverhältnisse jetzt. ... das ist meiner Ansicht nach eher der Auftakt, das geht noch weiter (was sich schließlich auch bewahrheiten wird; GW) ... Das ist eben so: man setzt auf Rot – und Schwarz kommt – tja; Pech, nicht? – kann man nichts 'dran ändern ... Das ist überall der gleiche Film, das ist immer so kurz vor Weihnachten, da wird immer die Generalbereinigung gemacht – Jahresabschluß und dann kommt die neue Mannschaft – das war immer so, das war in den anderen Firmen, wo ich war auch ... – ist halt jetzt mal Pech, einmal muß man immer auf die Fresse fallen, ist halt jetzt das erste Mal – einmal ist immer das erste Mal, nicht?“.

Bis Dr. Hardt eine neue Stelle findet, vergeht schließlich ein Jahr. Diese Zeit verbringt er mit ungezählten Bewerbungen<sup>333</sup> und diversen „Daddeljobs, damit einem die Decke nicht auf den Kopf fällt – andere sagen dann immer gerne, sie hätten sich selbstständig gemacht, das ist aber meistens nur die vornehmere Formulierung für das Gleiche“.

---

<sup>332</sup> Evtl. ist Frau Dr. Mehling hierbei aber auch nur „weiterleitendes“ Organ. Nach dem Vorstandswechsel findet sie zunächst bei Herrn Blaschke ein neues Tätigkeitsfeld, wo sie sich zunächst um die Überarbeitung des Personalbeurteilungswesens kümmert. Schnell gerät sie dann jedoch in das Blickfeld von Herrn Fiedler und ist bald darauf bei ihm im Personalressort tätig (s. o.).

<sup>333</sup> Was seinen Angaben zufolge Fahrtkosten von bis zu 10.000 DM pro Monat verursacht – die man bei den Stellen, auf die er sich bewerben würde aber üblicherweise nicht einfordern könnte: „Das macht man einfach nicht – bei dem Gehalt um das es da geht, zu kommen und zu sagen ‚und würde ich Sie noch bitten, mir 124,50 DM für eine Bahnfahrt 2. Klasse mit Bahncard zu überweisen ...“.



## 5. Der Fall aus der Perspektive der Figurations- und Prozeßtheorie

Im Zentrum der Figurations- und Prozeßtheorie stehen, wie oben entwickelt wurde, (funktionale) Interdependenzen, die durch Machtrelationen charakterisiert werden und die Menschen in Figurationen aneinander binden. Zentraler Aspekt dieses Machtbegriffs ist die Chance der Kontrolle Einzelner gegenüber

- a) anderen in dieser Figuration eingebundenen Akteuren;
- b) dem Figurationsmuster und dem Beziehungsprozeß.

Dabei wird zweierlei herausgestellt:

Bereits auf recht kurze Sicht und in vergleichsweise einfachen Konstellationen sind sehr große Machtdifferentiale vonnöten, um einen bestimmten Grad an Kontrolle zu erlangen.

Aufgrund der Dominanz figurationaler über individuelle Potentiale ist die Ausrichtungen des eigenen Handelns an den bestehenden Konstellationen – mit ihren spezifischen Rationalitäten und Relativitäten – Grundlage jeder Kontrollchance.

Aus dieser Perspektive heraus lassen sich, zugespitzt, zwei Paradigmen formulieren, die den Fokus für die hier vorzunehmenden Betrachtungen bilden.

### DAS PARADIGMA DER „FIGURATIONALEN RELATIVITÄT“.

Unter diesem Blickwinkel soll aufgezeigt werden, wie und in welchem Maße figurationale Konstellationen das Handeln der Akteure in dem dargestellten Fall dominieren und wie die Akteure sich entsprechend in ihrem Handeln an diesen Konstellationen orientieren (müssen). Hierzu werden zunächst die zentralen Figurationsmuster und ihre spezifischen Rationalitäten aufgezeigt (Abschnitt 5. 1). Im Anschluß soll dargestellt werden, wie vor diesem Hintergrund das Projekt entwickelt wird. Dabei soll deutlich werden, daß Problemsichten, Zielsetzungen, Verfahren, Legitimationsmuster (Abschnitt 5. 2) sowie Erfolg(-smaßstäbe) und Erfolgzurechnungen (Abschnitt 5. 3) figurational relativ, also Ausfluß der bestehenden figurationalen Konstellationen sind.

## DAS PARADIGMA DER „BEDINGTEN KONTROLLE“<sup>334</sup>.

Unter diesem Blickwinkel soll abschließend das Bemühen der zentralen Akteure dieses Falles aufgezeigt werden, innerhalb der bestehenden figurationalen Konstellationen und deren spezifischen Rationalitäten und Relativitäten ihren Handlungsspielraum zu erhalten und auszuweiten (Abschnitt 5. 4).

Fokus ist hierbei die Herausstellung der figurationalen Bedingtheit der Chancen der Steuerung.

---

<sup>334</sup> Diese, natürlich an MARCH und SIMON (1958) angelehnte, Wortschöpfung verdeutlicht den Aspekt einer nur bedingten Möglichkeit der Steuerung und Kontrolle – eben bedingt „bounded“ durch die Konstellation(en) der Figuration(en) innerhalb derer der Akteur handelt.

## 5. 1 Figurationsmuster und figurative Rationalitäten

In ihrem Buch „Computer und Macht in Organisationen“ verwenden ORTMANN et al. (1990) den Begriff des „Entscheidungskorridors“, um die (stufenweise) Transformation von Kontingenz in Entscheidungen innerhalb von Wirtschaftsorganisationen zu verdeutlichen<sup>335</sup>. In gewisser Weise kommt in den

---

<sup>335</sup> Die nachfolgenden Erörterungen von ORTMANN (1995a) könnten im Grunde auch als Einleitung der Abschnitte über die Analyse der figurativen Relativitäten fungieren, auch wenn der Fokus und die Fragen, die dort aufgeworfen werden, etwas anders akzentuiert sind. Deswegen werden sie nun hier als längere Fußnote zum Thema „Transformation von Kontingenz“ als Schwerpunkt der mikropolitischen Perspektive angefügt.

„Wer die Kontingenz der Prozesse betont, sagt ... nicht: ‚Alles ist möglich und die ganze Richtung beliebig‘. Die landläufige assoziative Gleichsetzung von Kontingenz und Beliebigkeit ist, um es sehr vorsichtig auszudrücken, ein Mißverständnis. Sondern mit der Kontingenzthese wird eine Frage aufgeworfen, die sich dem rationalistischen Denkmuster gar nicht stellt, nicht zu stellen braucht: wie Kontingenz in Eindeutigkeit transformiert wird. Dazu muß man nicht und kann man nicht ausschließlich und unmittelbar auf die Ökonomie als Kausal-Motor rekurren. Wenn man es nicht tut, sondern kompliziertere und verschlungenere Wege theoretischer Vermittlung sucht, dann landet man nicht im Lande der Beliebigkeit, sondern im Gegenteil bei einer genaueren Bestimmung dessen, was die Wirkungsweise von (kapitalistischer) Ökonomie heute heißen kann. Natürlich tun sich dann auch eine Reihe ungelöster Fragen auf, die nun aber erst als löungsbedürftig erscheinen, besonders

- die Frage nach der Wahrnehmung, Interpretation, Definition und Kommunikation z. B. der Marktsituation, der Probleme und der Umwelt einer Unternehmung, auch: der technischen und sonstigen Lösungsmöglichkeiten;
- die Frage nach kultureller Orientierungen an Standards, Normen und Leitbildern etwa fortschrittlicher Betriebsführung und damit nach der Konstitution solcher Leitbilder etc. und überhaupt einer gesellschaftlichen und organisationalen Legitimationsordnung;
- die Frage nach mikropolitischen Konstellationen und Strukturen und nach der strategischen Bezugnahme interessierter Akteure auf die strukturellen Bedingungen – Restriktionen und Möglichkeiten – ihres Handelns.

Noch so scharfer ökonomischer Druck führt erst via Wahrnehmung, Interpretation, Kommunikation, kultureller und normativer Orientierung und mikropolitischer Bezugnahme zu – zum Beispiel – Prozessen systemischer Rationalisierung, also nur über Entscheiden und Handeln, das in all diesen sozialen Dimensionen gesehen sein wird, wenn seine Erklärung nicht rationalistisch übersprungen werden soll.

Noch so scharfer ökonomischer Druck ändert prinzipiell nichts an der Kontingenz dieser Handlungen und Entscheidungen. Rote Zahlen schweigen darüber, wie sie schwarz werden. So beehrt sie verlangen mögen: „Es muß etwas geschehen“, so offen lassen sie, wie dieses „Etwas“ sein kann, soll oder muß (Und hinsichtlich des „Verlangens“ der roten Zahlen merkt ORTMANN in einer Fußnote an: „Natürlich ‚verlangen‘ sie nicht einmal dies. Auch das besorgen – oder unterlassen – vielmehr Akteure, die die roten Zahlen errechnen oder verstecken, zur Kenntnis und ernst nehmen oder übergehen, als Signale verstehen oder nicht etc.“; GW). Handeln verlangt allerdings Entschiedenheit. Die Offenheit wird aber erst geschlossen, Kontingenz erst in Eindeutigkeit transformiert in einem sozialen Prozeß, der allenfalls dann auf das Muster des rationalen Modells reduziert werden dürfte, wenn diese Reduktion nichts Wichtiges unterschlägt“ (S. 180f.).

nachfolgenden Abschnitten eine ähnliche Argumentation zum Tragen<sup>336</sup>. Es soll dargestellt werden, in welcher Art und in welchem Maße figurative Konstellationen individuelles (und kollektives) Handeln dominieren und damit auch präformieren. Der Grad der Ausführlichkeit, mit der dies jeweils geschehen wird, variiert dabei mit dem Erklärungszweck der entsprechenden Abschnitte.

Wie oben aufgezeigt, ist die (Forschungs-)Perspektive wesentliches Kriterium für die Operationalisierung und Abgrenzung von Figurationen und Figurationsmustern. So werden in den folgenden Darlegungen die nachstehenden (figurativen) Konstellationen betrachtet und ihre spezifischen Rationalitäten aufgezeigt:

---

<sup>336</sup> Dies bringt natürlich den unschätzbaren Vorteil mit sich, Argumentationslinien und Ergebnisse vergleichen und ggf. auch übernehmen zu können. Von dieser Möglichkeit wird in den folgenden Abschnitten des öfteren und gerne Gebrauch gemacht.

Ohne hier einen ausführlichen Theorienvergleich vornehmen zu wollen, sei an dieser Stelle nur auf zwei zentrale Parallelitäten hingewiesen, die es ermöglichen, einige der Ausarbeitungen von ORTMANN et al. (1990) und ORTMANN (1995a) in die hier entwickelte Perspektive einzuarbeiten. Zum einen ist dies die Betrachtung der Vorstrukturierung von Handeln – und damit die Betrachtung des Verhältnisses von „Freiheit“ und „Zwang“. Dieses Verhältnis wird als ein sich wandelndes und (bei ELIAS in noch stärkerem Maße – s. u.) wandelbares Spannungsfeld innerhalb „hohe(r) interne(r) und externe(r) Barrieren“ (ORTMANN 1995a, S. 128) respektive innerhalb von figurativen Konstellationen (ELIAS) betrachtet. Wie bereits in einer Anmerkung am Ende von Kapitel 3 dargestellt, erscheinen Art und Grad dieser Vorstrukturierung im Konzept des Handlungskorridors etwas gradliniger (entsprechend der Gestalt eines Korridors), etwas unausweichlicher und etwas unumkehrbarer als in dem Figurationskonzept [„Der Weg kann (fast) nur in vorgezeichneten Bahnen verlaufen, die zu verlassen hohe interne und externe Barrieren hindern. .. Es gibt (fast) keinen Weg zurück. .. Es gibt (fast) keine Möglichkeit zu stoppen“ (Ebd., Klammern im Original).]. Demgegenüber sind (entsprechend der Vielzahl und der Verbundenheit der Figurationen) die Grenzen der „Barrieren“ bei ELIAS zum einen etwas fließender und zum anderen auch, bei gegebenen Machtdifferenzen, durchaus Gegenstand von Veränderungen. Ungeachtet dieser Differenz (die durch spätere Relativierungen ORTMANNs an seiner Korridor-metapher [Vgl. ebd., S. 186] überdies noch geringer wird) wird jedoch bei beiden Autoren deutlich, daß und wie infolge der Eingebundenheit der Akteure (hier in einen Entscheidungskorridor, dort in Figurationen – jeweils mit ihren spezifischen Rationalitäten) Wahrnehmung, Bewältigung und Bewertung von Kontingenzen relativiert werden. Die zweite Parallelität der beiden Sichtweisen – die sich, hier wie dort, im Grunde aus dem Vorangegangenen ergibt – ist die Relativierung der Chancen der Steuerung. In den Worten von Ortman: „Es lassen sich nur begrenzte, partielle Ziele ins Auge fassen und in kleinen Schritten ansteuern: Inkrementalismus, muddling through, Stückwerk“ (Ebd., S. 128). Auch in dieser Hinsicht lassen sich leichte Differenzen zu ELIAS ausmachen. In dessen Sichtweise ist es, wie aus den oben gemachten Darstellungen deutlich wird, durchaus möglich, daß einzelne Akteure (oder Akteursgruppen) ein vergleichsweise hohes Maß an Kontrolle über soziale Prozesse erlangen können. Dies setzt jedoch (erneut) entsprechend hohe Machtdifferenzen voraus – und, als stets unverzichtbares Element, die Ausrichtung des Handelns an den bestehenden figurativen Rationalitäten.

- Kapitalismus;
- Unternehmenskontext: Standort, Branche und näheres Unternehmensumfeld;
- Innerbetriebliche Konstellationen;
- Projektspezifische Konstellationen.

Die ersten drei Konstellationen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie das Handeln zunehmend spezifisch vorstrukturieren, gleichzeitig aber auch einer zunehmenden Einflußnahme zugänglich sind.

So ist beispielsweise die kapitalistische Figuration und deren Rationalität weder für ein Unternehmen, geschweige denn für einen ihrer Akteure grundlegend zu beeinflussen, andererseits läßt sie einen sehr breiten Handlungsspielraum.

Demgegenüber können innerorganisationale Konstellationen durchaus verändert werden (wenngleich nicht von jedem und nicht immer in der erwünschten Weise), wozu jedoch – gemäß der hier vertretenen theoretischen Perspektive – eine relativ starke Ausrichtung des eigenen Handelns an diesen Konstellationen erforderlich ist.

Projektkonstellationen lassen sich unter den zuvor genannten Gesichtspunkten zwischen dem ersten und zweiten Gliederungspunkt einordnen. Die durch sie hervorgebrachten Rationalitäten stellen als spezifische Verfahrensrationalitäten im Grunde Sub-Rationalitäten kapitalistischer Organisationen dar<sup>337</sup>. Aufgrund des Falles kommen ihnen eine besondere Rolle zu, weswegen sie hier gesondert dargestellt werden sollen.

---

<sup>337</sup> Es werden in diesem Abschnitt keine fallspezifischen sondern verfahrensspezifische Rationalitäten dargestellt – ergänzt um spezifische Rationalitäten der zum Zeitpunkt des betrachteten Falles vorherrschenden Reengineering-Verfahren.

## 5. 1. 1 Kapitalismus

Die Wirtschaftsform innerhalb derer das betrachtete Unternehmen (und dessen Akteure) agiert, ist die eines bürgerlich (post-)industriellen Kapitalismus<sup>338</sup>. In dieser Figuration „Kapitalismus“ steht – naheliegenderweise – das Kapital im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns, dessen „Zirkulation“ (MARX) verbunden ist „mit dem Streben nach *Gewinn*, im kontinuierlichen, rationalen, kapitalistischen Betrieb: nach immer *erneutem Gewinn*: nach «*Rentabilität*»“ (M. WEBER 1973, S. 343f., Kursiv im Original). Oberste Zielsetzung und entsprechend oberste Legitimation allen unternehmerischen Handelns ist es, eine langfristig optimale Verwertung des eingesetzten Kapitals zu erzielen (wozu der Bestand der Unternehmung [insbesondere durch ihre Liquidität] notwendige Voraussetzung ist). Aus diesem (Ober-)Ziel leiten sich alle weiteren Zielsetzungen ab – vor allem Produktarten- und -mengenziele. Mit dem Grad der Zielerreichung korrespondiert der Erfolg unternehmerischen Handelns.

Die Verwertung des eingesetzten Kapitals im Sinne der dargestellten Zielsetzung wird erreicht durch den Verkauf von Produkten (i. w. S.) am Markt, deren Erlöse (langfristig) über den – vom Kapitalgeber (vor-)finanzierten – Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebskosten liegen. Die Realisation einer solchen Kapitalverzinsung hängt von der Bewältigung einer Vielzahl von Kontingenzen ab<sup>339</sup>, wie beispielsweise:

- der Nachfragestärke (und deren Elastizitäten);
- den Chancen der Marktbearbeitung;
- den konkurrierenden Unternehmen;
- den Möglichkeiten auf Marktanforderungen schnell, flexibel und umfassend reagieren zu können;
- den Reglementierungen der Märkte;
- den Möglichkeiten, den Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozeß zu beschleunigen und/oder rationeller zu gestalten um dadurch die Qualität und (vor allem) den Erlös der Produkte verbessern zu können;
- den gesetzlichen Bestimmungen;
- einer Vielzahl schwer zu kalkulierender Unwägbarkeiten und Risiken.

---

<sup>338</sup> Im weiteren soll aus Gründen der Vereinfachung nur noch von „Kapitalismus“ die Rede sein.

<sup>339</sup> Kontingenzbewältigung ist somit ein abgeleitetes Ziel der Unternehmung – und eines der zentralen Themen der Organisationsforschung (Vgl. für aktuelle Ansätze den Überblick bei ORTMANN 2009, S. 13f. – und natürlich die entsprechenden Ausführungen im Verlaufe des Buches).

Neben dem „erwerbswirtschaftlichen Prinzip“ sind für die betrachtete Gesellschaftsordnung außerdem das „Autonomieprinzip“ und – vor allem – das „Prinzip des Privateigentums“ (also auch des Kapitaleigentums und dessen freie Verwendung durch den Eigentümer) wesentlich.

Max WEBER (1973) zufolge sind darüber hinaus folgende Elemente für die Figuration Kapitalismus spezifisch:

- Der okzidentale neuzeitliche Kapitalismus stelle eine „nirgends sonst auf der Erde entwickelte Art des Kapitalismus (dar): die rational-kapitalistische [betriebliche] Organisation von (formell) *freier Arbeit*“ (S. 347., Kursiv im Original, zweite und dritte Klammer im Original).
- Weiterhin wäre „die moderne rationale Organisation des kapitalistischen Betriebes .. nicht möglich gewesen ohne zwei weitere wichtige Entwicklungselemente: die *Trennung von Haushalt und Betrieb*, welche das heutige Wirtschaftsleben schlechthin beherrscht, und, damit eng zusammenhängend, die rationale *Buchführung*“ (Ebd., Kursiv im Original).
- Außerdem bedürfe „der moderne rationale Betriebskapitalismus ..., wie der berechenbaren technischen Arbeitsmittel, so auch des berechenbaren Rechts und der Verwaltung nach formalen Regeln, ohne welche zwar Abenteuer- und spekulativer Händlerkapitalismus und alle möglichen Arten von politisch bedingtem Kapitalismus, aber kein rationaler privatwirtschaftlicher Betrieb mit stehendem Kapital und sicherer *Kalkulation* möglich ist“ (Ebd. S. 350., Kursiv im Original).

Max WEBERS Darstellung des „rationalen Betriebskapitalismus“ lässt sich weitgehend in ELIAS' Theorie sozialer Prozesse integrieren. In dessen Argumentation stellt sich der moderne westliche Kapitalismus als Ergebnis eines (ungeplanten) Differenzierungsprozesses dar, in dessen Verlauf eine immer stärkere Vermehrung von Funktionen und Abhängigkeiten und damit ein Rückgang an personalen Kontrollchancen stattfindet. An deren Stelle treten vermehrt (aber nicht vollständig!) personenunabhängige Kontrollinstrumente (oder: Verfahren, s. u.), die zumeist schriftlich fixiert und relativ hoch formalisiert und standardisiert sind. Im Zuge dessen kommt es zu einer stetig steigenden Normierung und (Selbst-)Disziplinierung der Akteure. Diese Entwicklung vollzieht sich sowohl in der kapitalistischen Gesellschaft als solcher, wie in den kapitalistischen Unternehmen<sup>340</sup>. Entsprechend lassen sich auch Analogien in den Legitimi-

---

<sup>340</sup> Vgl. ELIAS' Theorie des Zivilisationsprozesses (1976 I; 1976 II) und im besonderen seine Ausführungen in dem Buch „Die höfische Gesellschaft“ (1969). Dort kontrastiert er in der im folgenden wiedergegebene Passage die Kontrollchancen und -methoden der höfischen mit der kapitalistischen Gesellschaftsform. Dieser Kontrast veranschaulicht recht gut die historische Spezifität von konstituierenden Elementen der gegenwärtigen Gesellschaftsform (hier v. a. Organisationsform und personenunabhängige Verfahren – zu beidem im folgenden mehr) die aus heutiger Sicht (auch dies ein Wesensmerkmal dieser Gesellschaftsform) als notwendig, weil

onsmustern finden. Mit dem WEBERSchen Idealtypus der legalen Herrschaft in dieser Gesellschaft korrespondiert die Gestalt der Hierarchie in deren Unternehmen: *gehört wird*, so ließe sich in Abwandlung formulieren, *der (un-)gesetzten Regel* der Kapitalverwertung, *der Typus des Befehlenden ist der Vorgesetzte* (mit dem „principal“ bzw. seinem „agent“ an der Spitze der Hierarchie) *dessen Herrschaftsrecht* – im Falle des „principals“ durch das Recht auf (Kapital-)Eigentum (s. o.), im Falle des „agents“ wie aller übrigen Vorgesetzten –

---

„vernünftig“ und „rational“ betrachtet werden und damit auch Grundlage von Legitimationsmustern sind.

Diese Passage stellt darüber hinaus meines Wissens (neben zwei weiteren, ebenfalls hier wiedergegebenen Sätzen aus dem gleichen Buch) die einzige Stelle im Werk von ELIAS dar, in der er – wenngleich wie zu sehen nur indirekt – Aussagen zum Aufbau der Figuration Kapitalismus macht. Auch deswegen soll sie hier angehängt werden.

„Beim Studium politischer wie bei dem geschichtlicher Erscheinungen spielt die Untersuchung von Organisationstypen zur Zeit noch eine verhältnismäßig geringe Rolle. Was immer die Gründe dafür sein mögen, man kann eine ganze Menge über Staaten verschiedenen Typs lernen, wenn man sie einfach als Organisationen betrachtet, deren Aufbau und Funktionsweise man zu verstehen sucht. Bei einer solchen Fragestellung sieht man vielleicht noch etwas deutlicher das Problem, vor das sich Ludwig XIV. gestellt fand. Es ist ein Problem, das einen einzelnen Menschen in der leitenden Position jeder Großorganisation beschäftigt: wie kann ein einzelner Mensch seine Kontrolle über die ganze vielköpfige Großorganisation auf die Dauer aufrechterhalten? Bei dem gegenwärtigen Stande der Gesellschaftsentwicklung stehen selbst in den wenigen Großorganisationen, etwa in Großorganisationen industrieller Art, deren oberste Kontrolle tatsächlich von einem einzelnen Manne ausgeübt wird, dem Leiter eine ganze Fülle unpersönlicher Kontrollmethoden zur Verfügung. Die Kompetenz, der Rang, die Befehlsgewalt der verschiedenen Funktionäre sind zum Teil in der Form allgemeiner Vorschriften und Regeln schriftlich niedergelegt. Schriftliche Unterlagen, ganz abgesehen von ihren anderen Funktionen, haben zugleich auch Kontrollfunktionen; denn sie machen es möglich, mit einem hohen Maß von Genauigkeit nachzuprüfen, was in einem bestimmten Falle geschehen oder entschieden worden ist und wer es entschieden hat. Überdies gibt es in den meisten Großorganisationen Spezialisten der Kontrolle, die hauptberuflich überprüfen, was in der Organisation vor sich geht und die auf diese Weise die Spitzenkontrolle entlasten.

Trotz des formalen, auf schriftlichen Verträgen und schriftlichen Unterlagen aufgebauten Organisationsrahmens, der in der Staatsorganisation Ludwigs XIV. vorerst noch rudimentär und nur stellenweise entwickelt war, gibt es auch in vielen Großorganisationen unserer Tage, selbst in industriellen und kommerziellen Großorganisationen, Statusrivalitäten, Schwankungen des Spannungsgleichgewichts zwischen Teilgruppen, Ausnutzung interner Rivalitäten durch Übergeordnete und manche andere Erscheinungen, die bei der Untersuchung der höfischen Verflechtungen ins Blickfeld traten. Aber da die Hauptregelung der menschlichen Beziehungen in Großorganisationen formal in höchst unpersönlicher Art festgelegt ist, haben solche Erscheinungen heute gewöhnlich einen mehr oder weniger inoffiziellen und informalen Charakter. Man findet dementsprechend in der höfischen Gesellschaft noch ganz offen und in großem Maßstabe manche Erscheinungen, denen man heute oft weit versteckter und verdeckter unter der Decke der hochbürokratisierten Organisationen begegnet“ (ELIAS 1969, S. 212f).

In den angesprochenen „zwei Sätzen“ stellt ELIAS die Unterscheidung von Privat- und Berufsleben als weiteres Wesensmerkmal der kapitalistischen Gesellschaft dar und verweist auf die damit einhergehende Verlagerung von Kontroll- und (Selbst-)Disziplinierungsmechanismen: „Die bürgerlichen Menschen ... wurden vor allem anderen durch die Notwendigkeiten eines Berufs bestimmt, der mehr oder weniger geregelte Arbeit und eine hohe Routinisierung der Affekte erforderte. Von dem Beruf her wurde nun die Haltung der Menschen und ihre Beziehung zueinander in erster Linie durchgeformt, hier lag das Zentrum der Zwänge, die die gesellschaftlichen Interdependenzen der Menschen auf den einzelnen Menschen ausübten“ (Ebd., S. 174).



durch Verfahren legitimiert ist, innerhalb einer sachlichen Kompetenz, deren Abgrenzung auf Spezialisierung nach sachlicher Zweckmäßigkeit und nach den fachlichen Ansprüchen an die Leistung des Mitarbeiters beruht (WEBERSche Diktion [1973, S. 152] kursiv).

Auf den angesprochenen Legitimationsaspekt von Verfahren wird im folgenden noch eingegangen. Zunächst sollen jedoch noch kurz<sup>341</sup> jene zwei zentralen Elemente der kapitalistischen Gesellschaftsform herausgestellt werden, von denen bereits in der Passage von ELIAS<sup>342</sup> die Rede war: zum einen Verfahren, zum anderen Organisationen. Letztere werden beispielsweise von TÜRK in ihrer Erscheinungsform und ihrer Funktion folgendermaßen charakterisiert:

„Wie die Wertform und die (staatliche) Rechtsform ist die Organisationsform ein universeller Modus moderner kapitalistischer Gesellschaftsformationen. Organisationen und ihre Vernetzungen sind die grundlegenden Aktionszentren der politischen Ökonomie des Kapitalismus. Über sie werden die derivativ-dispositiven Funktionen konzentriert, die Güterströme auf Zentren der Welt gelenkt, Sozialisation und Ko-Operation reguliert, Stratifizierungsmuster formuliert und differentielle Lebenschancen geprägt. Organisationen bilden die Kernstruktur der kapitalistischen Gesellschaftsformation als soziale Orte der Akkumulation und Chancenverteilung, der Vorbereitung, Verabschiedung und Implementation politischer Entscheidungen und der Definition internationaler Beziehungen. Organisationen sind basale gesellschaftliche Orte der »lokalen Erzeugung sozialer Phänomene« (TÜRK 1995, S. 165).

Organisation beschreibt TÜRK dabei „als ein Strukturmoment .., das in der realen und formalen Subsumtion menschlicher Ko-Operation besteht. Organisation löst ältere Formen der Herrschaft, die vor allem dinglich bzw. personal basiert waren, ab. Das »Kapital« konstituiert sich als ein besonderes Prinzip der Organisation sozialer Verhältnisse ebenso wie der moderne Staat. Organisation wird über Rationalitätskonstrukte legitimiert, deren Beziehung zur praktischen Ko-Operation nicht in produktiver Koordination, sondern in deren Verwertung besteht“ (Ebd., S. 11).

Wesensmerkmal moderner Organisationen ist darüber hinaus ein „Konzept der Zweckspezifität und der damit verbundenen Vorstellung einer nur partiellen Inklusion der Subjekte als Mitglieder; dies wird gestützt durch das Prinzip der – vermeintlich freien – Ein- und Austrittsmöglichkeit“ (Ebd., S. 219f., Kursiv im Original). In diesem Zusammenhang spricht TÜRK im Anschluß an CONZE auch von „Dekorporierung“ um den Aspekten von Partialinklusion und Freiwilligkeit der Mitgliedschaft Rechnung zu tragen (TÜRK 1997, S. 170).

Im Prozeß der Organisierung (wie auch der Individualisierung) im Kapitalismus kommt schließlich personenunabhängigen Verfahren eine zentrale Rolle zu – entsprechend hoch ist ihre legitimatorische Funktion, wie Luhmann (1983) verdeutlicht. Die genannten Prozesse illustriert NEUBERGER (1997a, S. 489), aufbauend auf FOUCAULT, in der folgenden Abbildung:

---

<sup>341</sup> D. h. im wesentlichen in Form einer (verbalen) Collage.

<sup>342</sup> Sowie (teilweise) in den zitierten Passagen von Max WEBER.

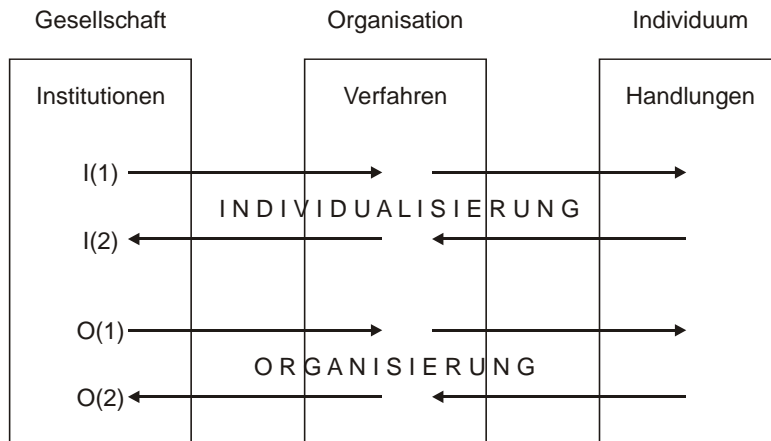


Abbildung 40: Individualisierung und Organisation nach NEUBERGER

Dabei versteht NEUBERGER unter:

Individualisierung

Individualisierung (1): Die Konstitution des Individuums mittels Verfahren (Foucault, Elias).

Individualisierung (2): Die Individualisierung (oder 'Humanisierung') der Organisation: sie soll auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Individuen ‚maßgeschneidert‘ werden (siehe die sogenannte ‚Humanisierung-der-Arbeit‘-Bewegung; aber auch Schanz, Röllinghoff, Ruppert, Ryf).

Organisation

Organisation (1): Verorganisation der Person als Herstellung des organisationsförmigen oder -tauglichen Subjekts; meist überwiegen hier die organisationskritischen Texte, die entfremdende und pathologisierende Wirkungen analysieren (Marx, Adorno, Weber, Elias, Argyris, Presthus, Türk).

Organisation (2): Der ‚Prozeß des Organisierens‘ (Weick) beschreibt, wie das verfahrensgestützte Handeln der Individuen jenen geordneten Dauerprozeß konstituiert, den man ‚Organisation‘ nennt.

(Ebd., S. 488f.)

Verfahren<sup>343</sup> in kapitalistischen Organisationen kommt damit die Funktion zu, ‚lebendige und konkrete Arbeit‘ (durch Kooperation und Interaktion) herzustellen und gleichzeitig zu disziplinieren<sup>344</sup>, zu rationalisieren, sowie zu legiti-

<sup>343</sup> Analog der Argumentation bei NEUBERGER soll auch hier der Verfahrensbegriff synonym verwendet werden mit Begriffen wie „Disziplinen, Techniken, Methoden, Instrumente, Routinen, Praktiken, Prozeduren, Systeme, Programme“ u. ä.. (1997a, S. 487f.). Nach dieser Argumentation zeichnen sich Verfahren (zumindest) durch folgende Eigenheiten aus: typisierte Auslöse- und Einsatzbedingungen, vorgeschriebene Handlungsinhalte und -abfolgen, Sanktionsbewehrtheit der Anwendung, Anlage auf Dauer und Wiederholung etc. (Vgl. ebd., S. 497).

<sup>344</sup> Im Sinne von FOUCAULT (1976). Demnach disziplinieren (und dezentrieren) Verfahren durch: Normierung -> Mikro-Justiz -> Prüfung.

mieren. Insofern sind sie „das Rückgrat der Organisation“ (Ebd., S. 496) und charakterisieren diese wesentlich.

In dieser Hinsicht gleichen sich die Perspektiven von FOUCAULT und ELIAS; während ersterer jedoch „die Macht“ als in den Praktiken selbst residierend und vor allem als Summe „kapillarer“ Einflüsse darstellt (Vgl. u. a. FOUCAULT 1978, S. 80ff.), betont ELIAS stets die figurationale Dominanz<sup>345</sup> (s. o.) – mit der Folge, daß dort (und entsprechend in dieser Arbeit) stets auch nach den ‚Herren der Verfahren‘<sup>346</sup> zu fragen wäre (was in den entsprechenden Abschnitten unten geschehen soll).

Ein letzter Aspekt, auf den an dieser Stelle eingegangen werden soll, ist der der Monopolisierung von Machtchancen. Wie oben aufgezeigt, betont ELIAS die zentrale Rolle von Monopolisierungsprozessen als Antrieb sozialer Prozesse. In der kapitalistischen Gesellschaft finden sich diese Monopolisierungsbestrebungen in dem Versuch von Wirtschaftsorganisationen, Marktanteile zu „erobern“ und Konkurrenten zu „besiegen“. Damit werden beispielsweise Prozesse der Rationalisierung, der Produktverbesserung, der Expansion, der Diversifikation etc. angestoßen. Auf der individuellen Ebene entspricht die (erfolgreiche) Monopolisierung von Machtchancen dem, was gemeinhin als „Karriere“ bezeichnet wird – auch dies Ausgangspunkt einer Vielzahl sozialer Prozesse.

Zusammengefaßt strukturiert die kapitalistische Rationalität Handeln in Wirtschaftsorganisationen in folgender Weise vor:

Oberste Legitimation wirtschaftlichen Handeln (sowohl von Unternehmen wie von deren Akteuren) ist es, (auf Grundlage des Rechts auf [Kapital-]Eigentum) Kontingenzen unter dem Gesichtspunkt der Kapitalverwertung zu schließen, wobei Verfahren das zentrale Element der Kontingenzbewältigung darstellen. Dieses Handeln findet statt innerhalb hierarchisch strukturierter Unterneh-

---

<sup>345</sup> Außerdem stellt sich der Machtbegriff bei FOUCAULT eher als Substanzbegriff dar, während er bei ELIAS (s. o.) als Relationsbegriff entwickelt wird.

<sup>346</sup> Was keinesfalls bedeuten soll, daß Figurationen und Verfahren als gegenüberstehend betrachtet werden. Verfahren können Figurationen, Figurationsmuster und figurationale Rationalitäten mit prägen; aber wo und wie weit sie das können (oder anders gesagt: wie groß ihre relative Autonomie [von bestimmten/einzelnen Figurationen] ist), hängt von der spezifischen (figurativen) Konstellation ab, innerhalb derer sie zur Anwendung gelangen und berührt die grundsätzlich figurationale Dominanz nicht, wie der Fall auch immer wieder belegt.

men mit bestimmten (weiter abgestuften) Legitimationsmustern, Unterstellungsverhältnissen, Kompetenzverteilungen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Kontroll-, Beurteilungs-, Gratifikations- und Sanktionsmustern, Karrierestrukturen, Abteilungsstrukturen, Regelungen des Ein- und Austritts usw.<sup>347</sup>.

Die eingangs der Arbeit angesprochenen Mythen reflektieren die Anforderungen an die Kontingenzbewältigung: Es *hat* rational (im dargestellten Sinne)<sup>348</sup> zuzugehen, es *hat* auf den Führer anzukommen, es *haben* alle im gleichen Boot zu sitzen etc..

Unter der hier gewählten Perspektive der figurationalen Relativität ergeben sich damit folgende prinzipielle Untersuchungsfelder: Wahrnehmung und Bewertung der Kontingenz, sowie Bewältigung der Kontingenz und Bewertung der Kontingenzbewältigung. Anders formuliert: es wird davon ausgegangen, daß zunächst einmal Probleme (figurational relativ) identifiziert werden und Ziele (figurational relativ) ausgehandelt und formuliert werden. Diese werden entsprechend der (figurational relativen) Möglichkeitsbedingungen (mehr oder weniger) umgesetzt und Erfolge (figurational relativ) bewertet und zugerechnet. Dieser Prozeß ist allerdings keineswegs so linear, wie er hier aus Gründen der Aufzählung dargestellt wird. Vielmehr finden permanente Rückkopplungen statt; Situationen werden (von verschiedenen Akteuren) neu eingeschätzt, Ziele modifiziert, Prioritäten verschoben und (Zwischen-)Erfolgsbewertungen bilden die Grundlage fortfahren zu können etc.. Wie dies in dem hier dargestellten Fall geschieht, wird Untersuchungsgegenstand der folgenden Abschnitte (5. 2 und 5. 3) sein. Zunächst sollen jedoch noch die weiteren für den Fall bedeutenden Figurationsmuster und ihre spezifischen Rationalitäten betrachtet werden.

---

<sup>347</sup> Vgl. hierzu auch ORTMANN et al. (1990, S. 34f.). Dort werden im Anschluß an RAMMSTEDT die folgenden Merkmale als wesentlich für Hierarchien in kapitalistischen Unternehmen aufgeführt: 1) (auf unterstellten Drohpotentialen basierende) Rangdifferenzierung; 2) Aufgabendifferenzierung; 3) asymmetrische Kommunikationsstruktur; 4) Institutionalisierung von Positionen (Stellen); 5) straffe Organisationsform (zur Sicherung der Hierarchie gegen Infragestellung); 6) (internalisierte) Eigenideologie (im Original teilweise kursiv).

<sup>348</sup> Gerade hinsichtlich solcher Rationalität ließe sich auch von einer „Monstranz des Kapitalismus“ sprechen – gerade hier ist eine offen thematisierte Relativierung nahezu ausgeschlossen.

## **5. 1. 2 Unternehmenskontext**

Wie einleitend aufgeführt umfaßt die Figuration Kapitalismus einen recht weiten Rahmen legitimierten Handelns. Dessen Grenzen werden darüber hinaus von den Akteuren infolge einer weitgehenden Internalisierung der kapitalistischen Rationalität zumeist kaum (noch) wahrgenommen und als selbstverständlich betrachtet – was ja auch ein Grund für die dargelegte Mythenbildung ist. Insofern beschreibt die figurative Rationalität des Kapitalismus vor allem weitgehend geteilte Selbstverständlichkeiten, vermag aber (deswegen) bei der Betrachtung des Falles nur wenig spezifisch den Verlauf des Geschehens zu erklären.

In dieser Hinsicht kanalisieren die nachfolgenden Figurationen (hier als Standort, Branche und näheres Unternehmensumfeld differenziert) das Handeln der Akteure schon weit spezifischer vor und werden entsprechend als das „eigentliche“ Handlungsumfeld begriffen.

Die meisten der im folgenden aufgeführten Aspekte (und teilweise auch: [Sub-]Figurationen) dieser drei Figurationen wurden, so sie für den Fall von Belang sind, hinsichtlich ihrer vorstrukturierenden Wirkung (infolge ihrer spezifischen Rationalitäten) bereits in der Darstellung des Falles beschrieben (oder werden es in den folgenden Ausführungen), so daß an dieser Stelle lediglich eine systematisierte überblicksartige Aufstellung erfolgen soll<sup>349</sup>.

Im weiteren Sinne umfaßt der Unternehmenskontext zunächst einmal das, was gemeinhin als „Standort“ bezeichnet wird. Auf allgemeiner Ebene sind beispielsweise folgende Aspekte von Bedeutung für die Kontingenzbewältigung:

- Rohstofflage (i. w. S.);
- Arbeitsmarktlage (Arbeitsbedingungen, Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Arbeitszeitregelungen etc.)\*;
- Qualifikationen, Fertigungstechniken\*;
- Struktur der relevanten Zulieferunternehmen;

---

<sup>349</sup> Natürlich ließe sich zu jeder der hier dargestellten (über- oder untergeordneten) Figuration auch eine sehr ausführliche Darstellung einschließlich damit einhergehender Rationalität erarbeiten, was den Rahmen dieser Arbeit aber weit überschreiten würde.

- Kapitalmarktstruktur<sup>350</sup> und Kapitalverfügbarkeit;
  - allgemeine und branchenspezifische Gesetzeslage\*<sup>351</sup>;
  - Steuer und Abgabenpolitik (ferner Wirtschafts- und Finanzpolitik, Konjunkturpolitik, Subventionspolitik, Ordnungspolitik, Energiepolitik, Umweltpolitik etc. sowie hieraus folgende Auflagen)\*;
  - (Massen-)Medien und „Medienlandschaft“\*;
  - Öffentlichkeit und „gesellschaftliche Rahmenbedingungen“ (Werthaltungen, Einstellungen etc.);
  - spezifische Wettbewerbsintensität und Marktstrukturen v. a. Struktur der Beschaffungs- und Absatzmärkte\*;
  - Kostenstruktur(en)\*;
  - Stellung der Branche im internationalen Wettbewerb;
  - Organisierte Interessenvertretungen (Gewerkschaften, Arbeitgeber, Parteien)\*;
  - „Lebensqualität“ (i. w. S.);
  - Verkehrslage und Infrastruktur (i. w. S.), Logistik, Transportwesen (und Grad der Flexibilität)\*;
  - Kommunikation;
  - Wissenschaft
- (Vgl. u. a. HENZLER 1993; \*Für den Fall [mittelbar] relevant).

Spezifisch für den Handel und das Warenhausgeschäft<sup>352</sup> (oder: die „Branche“) sind darüber hinaus (zum Zeitpunkt der dargestellten Geschehnisse):

- starke Konzentrationstendenzen im Groß- und Einzelhandel (zu dem Zeitpunkt der Fallschilderung jedoch noch wenig international ausgerichtet – erste Schritte in dieser Richtung finden bei Fachmarktketten und den Reiseunternehmen statt);
- starke Diversifikationsbestrebungen bei fast allen Handelsunternehmen;
- „Wandlung der Konsumstruktur“ (gezieltes Einkaufen, mündiger Kunde<sup>353</sup>) und „hybride Kunden“<sup>354</sup> mit der Folge der

---

<sup>350</sup> Auf einen hierunter subsumierbaren Aspekt sei an dieser Stelle hingewiesen, der zwar nicht das Projekt als solches unmittelbar beeinflusst (und von daher hier auch nicht detaillierter dargestellt wird) wohl aber einen nicht unbedeutenden Einfluß auf das Top-Management (Neukauf wie Zentral) hat: Die Verflechtung von Politik und Landesbank. In dem hier betrachteten Fall ist sie ein wesentlicher Faktor bei der Fusion von Neukauf und Beringer, wie auch später bei der Neugestaltung des Zentral-Konzerns. Auch wenn dieser Aspekt sich in der Regel nicht unmittelbar in der täglichen Arbeit niederschlägt, so weiß doch jeder Vorstand sehr genau: „Der Arm der Zentral ist lang, der Arm der Landesbank ist *sehr* lang...!“ Immer wieder beschäftigt diese Verflechtung von Politik und Landesbank (und der daraus hervorgehende Einfluß der letzteren [einschließlich insbesondere ihres langjährigen Vorsitzenden]) auch den „investigativen Journalismus“, aber auch hier verfehlt der „lange Arm“ seine Wirkung nicht selten (was dann wiederum zu einer rekursiven Machtfestigung der Landesbank und ihres Vorstandsvorsitzenden beiträgt).

<sup>351</sup> Dies sind u. a. die Gesetze des BGB, des HGB, Gesetze die Rechtsform privater Betriebe betreffend, Wettbewerbsgesetze, Arbeits- und Mitbestimmungsgesetze, Steuer- und Bilanzrichtliniengesetze, sowie in dem hier betrachteten Fall: Ladenschlußgesetz, Rabattgesetz und Zugabeverordnung, Verpackungsverordnung, Gesetze zur Liberalisierung des Transportwesens etc..

<sup>352</sup> An dieser Stelle sollen nur die grundlegenden Branchenspezifika aufgeführt werden. Andere Aspekte, wie beispielsweise die zentrale Rolle des Einkaufs, sollen im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

<sup>353</sup> Charakteristika sind u. a.: konsumerfahren, anspruchsvoll, wechselbereit.

- Notwendigkeit der Positionierung;
- neue Handelsformen entstehen, zumeist zu Lasten des Warenhauses;
- starke Erfolge (hinsichtlich Umsatz und Gewinn) der Fachmarktketten;
- starke Zunahme an Verbrauchermärkten (um den Faktor vier) im Vergleich zu Warenhäusern (keine Zunahme) innerhalb der letzten 20 Jahre;
- seit 1991 entwickeln sich verfügbares Einkommen, privater Verbrauch (beide parallel verlaufend) und Einzelhandelsumsatz auseinander (letzterer stagniert);
- unterproportionale Entwicklung der Einzelhandelspreise im Vergleich zu Stunden- und Monatslöhnen innerhalb der letzten 20 Jahre;
- entsprechend deutliche Steigerung der Personalkosten zum Umsatz;
- zunehmende starke Durchdringung von (Informations-)Technik: Logistik, Warenwirtschaftssysteme etc..

(Vgl. u. a. MÜLLER-HAGEDORN 1997; 1998; TIETZ 1995)

Ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung des Falles ist zudem der Zusammenbruch der kommunistischen Herrschaft in Osteuropa und die Wiedervereinigung Deutschlands. Neue Standorte werden erschlossen, neue Beteiligungsformen werden gebildet, vor allem aber steigt der Einzelhandelsumsatz kurzzeitig sprunghaft an. Diese Umsatzzuwächse sind jedoch bald darauf wieder rückläufig, vor allem im Warenhaussektor.

Wie in der Fallschilderung dargestellt, faßt der Neukauf-Konzern in seinem Geschäftsberichten die vorangestellten Aspekte unter der Überschrift „Volkswirtschaftliche Rahmendaten“ wie folgt zusammen<sup>355</sup>:

- Bruttoinlandsprodukt;
- Privater Verbrauch;
- Einzelhandelsumsatz;
- Warenhausrelevanter Einzelhandelsumsatz (d. h. ohne Kraftfahrzeuge, Brenn-, Kraft-, Schmierstoffe, Apothekenumsatz).

---

<sup>354</sup> „Hybride Kunden“ bedeutet: kein homogenes Kaufverhalten, preisbewußt beim Grundnutzen, erlebnisorientiert beim Zusatznutzen – oder etwas plakativer: Kunden die „morgens die Butter bei ‚Aldi‘ und abends die Trüffel bei ‚Käfer‘ einkaufen“. Dieser Kunde, der „gleichzeitig offen für verschiedene Lifestyles“ ist, spielt in allen Präsentationen eine zentrale Rolle, da sein Verhalten wichtige Argumente für die Umstrukturierung des Warenhauses liefert. Dies hört sich dann wie folgt an: „Konsequenz: Ziel kann auch für das Warenhaus nicht mehr sein, den Kunden mit allen seinen Wünschen in das Zielgruppen-Visier zu nehmen, sondern vielmehr nur mit einem Teil seiner differenzierten Ansprüche, die dann aber eindeutig angesprochen werden müssen“ (Warenhausstrategie).

Natürlich wird diese Sichtweise – auch und gerade – innerhalb des Neukauf-Konzerns keineswegs von allen Akteuren geteilt, sondern liegt vor allem auf der Argumentationslinie der Gruppe der „Quereinsteiger“ – und wird entsprechend von ihnen als „Fakt“ präsentiert. Da die Gruppe der „Altgedienten“ ihrerseits keine „Studien“ oder „Wissenschaftler“ beibringen kann, die ihre Sichtweise vertreten, verhält sie sich in dieser Situation entsprechend zurückhaltend.

<sup>355</sup> Anders formuliert: Dies ist die – figurational relative, zu dem Zeitpunkt gültige – (offizielle) Problemsichtweise des Neukauf-Konzerns, diesen Bereich betreffend.

Der nähere Unternehmenskontext schließlich umfaßt u. a. die folgenden (Sub-)Figurationen:

- (Kapital-)Eigentümer<sup>356</sup>, Kreditgeber, institutionelle Anleger, Analysten<sup>357</sup>;
- Übergeordnete Unternehmen;
- Personal- und Unternehmensberater;
- Anbieter von Dienstleistungen (z. B. von Hard- und Software oder Personal- und Unternehmensberater).

Diese Figurationen strukturieren das Handeln der Akteure bereits wesentlich unmittelbarer vor und haben entsprechend auf die Prozesse innerhalb des Unternehmens auch größeren Einfluß, sowohl im allgemeinen, wie auch in diesem Falle.

### **5. 1. 3 Innerbetriebliche Konstellationen**

Beschrieben die vorangegangenen Ausführungen ein Handlungsfeld, wie es sich im wesentlichen (d. h. mit branchenspezifischen Ausnahmen) für alle (Handels-)Unternehmen in der (deutschen) kapitalistischen Gesellschaft darstellt<sup>358</sup>, so sind die nun folgenden Figurationsmuster wesentlich für das untersuchte Unternehmen. Sie sind es, die am unmittelbarsten die spezifischen Rationalitäten<sup>359</sup> konstituieren, innerhalb derer die hier dargestellten Personen

---

<sup>356</sup> Die spezifische Eigentümerstruktur ist, obwohl strenggenommen nicht „innerbetrieblich“, noch Gegenstand des unmittelbar folgenden Abschnitts.

<sup>357</sup> Hierzu äußert der Personalberater Hermann Sendele in einem Interview in der WirtschaftsWoche (Schreibweise im Original) vom 27. 04. 2000: „Wenn Sie in einer Analystenbesprechung in New York ein paar undurchdachte Statements abgeben, kann das den Börsenkurs einbrechen lassen. Das kann fatale Folgen haben und das Unternehmen möglicherweise zum Take-over-Kandidaten machen“ (S. 219). Diese spezifische Logik hier nur aus Gründen der Aktualität (und ihrer Bedeutung) – wie gesehen spielen Analysten in dem vorliegenden Fall aufgrund der Eigentümerstruktur keine entscheidende Rolle.

<sup>358</sup> Wie stets: Bezogen auf den Zeitpunkt des untersuchten Falles.

<sup>359</sup> Wenngleich viele der nachfolgenden Charakteristika durchaus typisch für die Handelsbranche sind (wie fast alle Gesprächspartner betonten) – das soll hier aber nicht systematisch untersucht werden (zumal dieser Bereich in der Handelswissenschaft meines Wissens noch kaum erforscht ist).



agieren<sup>360</sup> (und die sie in unterschiedlichem Maße auch mitgestalten bzw. mitzugestalten versuchen).

Wie in der Fallschilderung bereits dargestellt, erschien es mir aufgrund des Fokus' dieser Arbeit sinnvoll, diese figurationalen Konstellationen (und ihre Bedeutung für das Handeln der Akteure) in ihren wesentlichen Elementen bereits dort zu beschreiben. Infolgedessen bedarf es an dieser Stelle im Grunde nur noch einmal einer zusammenfassenden Aufzählung – und vereinzelter Erweiterungen bzw. Ergänzungen.

Das Handeln der hier betrachteten Akteure findet demnach vor allem vor dem Hintergrund folgender Konstellationen und ihrer spezifischen Rationalitäten statt:

#### a) Eigentümerstruktur

Mehrheitsaktionär der Neukauf Holding AG ist die Zentral Deutschland AG. Sie hält dreiviertel des stimmberechtigten Kapitals, der Rest befindet sich im Streubesitz. Der Vorstandsvorsitzende der Zentral Deutschland, Herr Wolff, ist gleichzeitig Aufsichtsratschef der Neukauf Holding. Er genießt das uneingeschränkte Vertrauen des Gründers (und Großaktionärs) der Zentral International, weswegen er in beiden Positionen eine dominierende Rolle zu spielen vermag und damit das Geschehen im Neukauf-Konzern außerordentlich stark beeinflussen kann.

#### b) Konstellationen in den Vorständen

Eine ähnliche Konstellation besteht zu Beginn des Projektes auch im Vorstand des Neukauf-Konzern. Auch hier besitzt der Vorstandsvorsitzende der Holding, Dr. Ludwig, eine herausgehobene Position, und auch hier ist das Vertrauen, daß ihm von Herrn Wolff entgegengebracht wird, wichtigste Grundlage

---

<sup>360</sup> Mit anderen Worten: es werden an dieser Stelle natürlich nur diejenigen Konstellation betrachtet, die für den Verlauf des Falles – in der hier eingenommenen Perspektive – von Bedeutung sind.

seiner Machtposition<sup>361</sup>. Zusätzlich gestärkt wird die Position von Dr. Ludwig, wie in der Fallschilderung bereits ausgeführt, durch die folgende Umstände:

- der Vorstandsvorsitzende steht hierarchisch über seinen Kollegen;
- es gibt keine Verpflichtung zur Einstimmigkeit;
- der Vorstandsvorsitzende trägt (ebenso wie der Finanzvorstand, Herr Fiedler) keine operative Verantwortung;
- alle Vorstandskollegen (mit Ausnahme von Herrn Fiedler und dem erst kürzlich berufenen Dr. Schergel) haben sich bereits mehr oder weniger gravierende Fehler<sup>362</sup> zuzuschulden kommen lassen;
- er ist der Aufsichtsratsvorsitzende des Warenhauses.

Dort vermag deren Vorsitzender – Dr. Schergel – nicht annähernd den Einfluß auszuüben, wie dies Dr. Ludwig innerhalb des Holdingvorstands möglich ist. Zum einen ist das Warenhaus der Politik der Holding unterworfen, auch und gerade im Hinblick auf die personelle Zusammensetzung des Vorstandes. Hinzu kommt die bereits in der Fallschilderung dargestellte enge personelle und sachliche Verzahnung von Holding- und Warenhausvorstand. Zum zweiten ist Dr. Schergel erst vor kurzem (wieder) in das Unternehmen eingetreten und erst im Begriff sich dort zu etablieren. Zusätzlich erschwert wird ihm dies durch die spezifische Konstellation, die im folgenden Abschnitt unter dem Blickwinkel „Altgediente“ vs. „Quereinsteiger“ zusammengefaßt wird und deren Konfliktlinien von der „Basis“ bis in beide Vorstände hinein verlaufen.

All dies hat zur Folge, daß die Figuration „Warenhausvorstand“ nur eine sehr geringe Autonomie von der Figuration „Holdingvorstand“ besitzt. Darüber hinaus trägt natürlich auch der stagnierende Geschäftsverlauf dazu bei, daß die Handlungsspielräume des Warenhausvorstandes gegenüber dem Holdingvorstand weiter abnehmen.

---

<sup>361</sup> Dieses Vertrauen basiert natürlich als allererstes auf den erzielten Ergebnissen des Unternehmens. Wie dargestellt, besteht jedoch hinsichtlich deren Interpretation (vor allem in jüngerer Zeit) innerhalb des Vorstandes keinesfalls Einigkeit. Insofern ist der Umstand, daß Herr Wolff mit der Sichtweise von Dr. Ludwig weitgehend übereinstimmt für dessen dominierende Position ebenso entscheidend, wie es später im umgekehrten Fall entscheidend ist, daß Herr Wolff die Sichtweise von Dr. Ludwig nicht mehr teilt.

<sup>362</sup> Wobei auch in diesem Fall natürlich gilt, daß die Beurteilung dessen, was als Fehler zu bewerten ist – wie auch die Frage, wem dieser Fehler zuzurechnen ist – figurational relativ ist. Tatsächlich bewerten einige der genannten Vorstände die ihnen angerechneten Fehler völlig anders, ohne freilich mit ihrer Sichtweise Anerkennung zu finden.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb es (u. a.) Dr. Ludwig zunächst problemlos möglich ist, allen (allerdings bestenfalls zaghaft geäußerten)<sup>363</sup> Bedenken und allem Argwohn einzelner Vorstandsmitglieder in Holding und (vor allem) Warenhaus zum Trotz, Dr. Hardt (und seine Projekte) im Warenhaus zu installieren und weshalb umgekehrt Dr. Hardt, sowie fast alle weiteren, von Dr. Ludwig berufenen Vorstandsmitglieder, nach dem Wandel der Machtrelationen innerhalb des Holdingvorstands binnen kürzester Zeit das Unternehmen verlassen müssen. Mit anderen Worten: Aufgrund der dargelegten Konstellation(en) wird deutlich, daß das berufliche „Schicksal“ von Dr. Hardt in diesem Unternehmen, wie auch der Verlauf und der Erfolg (resp. der Mißerfolg) des in dieser Arbeit betrachteten Projektes, unmittelbar von der (Macht-) Position abhängt, die Dr. Ludwig innerhalb des Konzerns einnehmen kann<sup>364</sup>.

### c) „Altgediente“ vs. „Quereinsteiger“

Bei der Betrachtung der innerorganisationalen Konstellationen stellt die hier unter „Altgediente“ vs. „Quereinsteiger“ subsumierte Konstellation eines der wichtigsten Spannungsfelder des Unternehmens dar – und ist entsprechend zentral für das Verständnis der spezifischen Rationalitäten. Innerhalb der Vor

---

<sup>363</sup> Auch dies natürlich eine figurative Besonderheit.

<sup>364</sup> Die wiederum, wie hier aufgezeigt wurde, sehr unmittelbar von Herrn Wolff abhängt – eine Konstellation, die für Dr. Hardt nicht immer einfach einzuschätzen ist. Entsprechend überraschend (und vor allem: überraschend kurzfristig) kommt für ihn seine Entlassung – zumal die Entlassung des Großteils des Warenhausvorstandes ja erst den offensichtlichen Beginn der Entmachtung Dr. Ludwigs darstellt. Vorangehende Aktionen wie die Führung der Übernahmeverhandlungen durch Herrn Fiedler, dessen Beförderung zum Aufsichtsratsvorsitzenden des Warenhauses oder auch die lauter werdende Kritik an der Diversifikationsstrategie und dem Führungsstil von Dr. Ludwig mußten jedenfalls für Dr. Hardt nicht zwingend auf eine solche Entwicklung hindeuten; zumal Dr. Ludwig ihn noch vier Monate vor seiner Entlassung vom stellvertretenden zum ordentlichen Vorstandsmitglied befördert und wohl auch selbst sehr lange nichts von seiner bevorstehenden Entmachtung ahnt.

Aber nicht allein die Konstellationen auf Holding- und Zentral-Ebene, sowie die Rolle, die Dr. Ludwig dort einzunehmen vermag, sind für Dr. Hardt gelegentlich schwer zu durchschauen; es ist auch die Haltung, die Dr. Ludwig ihm und (vor allem) seinem Projekt gegenüber einnimmt, die für Dr. Hardt bisweilen schwer abzuschätzen ist. So bezeichnet er Dr. Ludwig gelegentlich als „black box“ – man wirft oben etwas rein und was unten rauskommt, weiß man nie so genau“ – eine Einschätzung, die er mit vielen Vorstandskollegen (Warenhaus wie Holding) teilt. Dieser Aspekt soll unten noch einmal kurz aufgegriffen werden.

stände und des höheren Managements<sup>365</sup> (vor allem in der Zentrale)<sup>366</sup> ließen sich diese – quer zu den Hierarchieebenen verlaufende – Gruppen auch unter den Gesichtspunkten: „Nichtakademiker“ vs. „Akademiker“ oder „Warenhausleute“ vs. „Diversifizierer“<sup>367</sup> betrachten<sup>368</sup>. Die hier vorgenommenen Gegenüberstellungen sollen in jedem Falle deutlich machen, daß es sich um ein Spannungsverhältnis handelt, das zwischen diesen beiden Gruppen besteht. Dieses Spannungsverhältnis ist durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- Mit der (durch den individuellen beruflichen Werdegang bedingten) Zugehörigkeit zu einer der beiden Gruppen gehen (gruppen-)spezifische Problemsichtweisen (vor allem das Warenhaus betreffend) einher. Ähnliches gilt für eine Reihe von Grundüberzeugungen, Leitbildern, Stereotypen etc.. Einige von diesen wurden im Rahmen der Fallschilderung bereits aufgezeigt, auf andere wird in den folgenden Abschnitten noch eingegangen.
- Innerhalb der Gruppe der „Altgedienten“ ist im Ganzen eine größere Homogenität von Sichtweisen und Bewertungen (der eben genannten Art) festzustellen. Insofern ist diese Gruppe – ungeachtet sonstiger Differenzen oder Hierarchiegrenzen – per se homogener.
- Zu dieser Homogenität trägt auch der Umstand bei, daß die Gruppe der „Altgedienten“ – wie allein die Bezeichnung deutlich macht – viele Jahre und oft Jahrzehnte in dem Unternehmen (miteinander) gearbeitet hat<sup>369</sup>. Demgegenüber hat gerade die Gruppe der „Quereinsteiger“ in den letzten Jahren eine relativ starke Fluktuation zu verzeichnen<sup>370</sup>.

---

<sup>365</sup> D. h.: „obere Führungsebene“ und „Firmenleitungskreis“ bzw. von der Ebene Abteilungsleiter bis zur Ebene der Direktoren. Auf den darunterliegenden Ebenen gibt es de facto keine „Quereinsteiger“.

<sup>366</sup> Außerhalb der Zentrale (d. h. neben Verbänden und Lagern vor allem in den Warenhäusern) finden sich nur relativ wenige „Quereinsteiger“ – und dort im Grunde genommen fast ausschließlich auf der Position des Geschäftsführers oder in Vorbereitung hierauf. Die überwiegende Mehrzahl der Geschäftsführer (vor allem in den größten und umsatzstärksten Filialen) gehört jedoch zu der Gruppe der „Altgedienten“.

<sup>367</sup> Respektive: „Alles unter einem Dach“ vs. Sortimentspolitik oder Stammhaus vs. Fachmarktkonzepte.

<sup>368</sup> Oder auch, wie unten noch aufgezeigt wird, unter dem Gesichtspunkt: Routinespieler vs. Innovationsspieler.

<sup>369</sup> Mit der Folge einer Vielzahl gemeinsamer Erlebnisse und Erfahrungen, nicht nur im betrieblichen Alltag, sondern auch bei gemeinsamen Assessment Centern, Schulungen, Versammlungen, Feiern etc.. Ein weiterer Aspekt, der für diese Homogenität ursächlich ist, ist der Umstand, daß die Mitglieder dieser Gruppe beinahe allesamt aus dem gleichen Unternehmensbereich – eben dem Warenhaus – kommen, wo sie „von der Pike auf“ innerbetrieblich sozialisiert wurden. Schließlich wirkt auch die recht ungünstige Perspektive – insbesondere für diesen Personenkreis – auf dem Arbeitsmarkt (Handel wie Verwaltung) ausgesprochen disziplinierend.

<sup>370</sup> So verlassen, nach Angaben eines Holdingvorstands, alleine 15 Vorstände und 10 Direktoren von Holding und Warenhaus innerhalb dreier Jahre das Unternehmen (noch vor der Entlassung Dr. Hardts und seiner Kollegen). Hinzu kommt eine große Zahl an zentralen Personen deren Aufgabenbereich durch Versetzung, Beförderung oder Degradierung (offizielle Bezeichnung: „Konzentration von Aufgaben“) wechselt. Wie angesprochen betrifft der weit überwiegende

- Der unterschiedliche Grad an Kohäsion ist darüber hinaus auch Resultat der unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten beider Gruppen. Ohne hier den Ausführungen über Innovations- und Routinespiele voranzugreifen, kann doch an dieser Stelle bereits angeführt werden, daß dem Tätigkeitsbereich der „Quereinsteiger“ per se ein wesentlich höherer Konkurrenzdruck – und ein wesentlich höheres Konkurrenzdenken – (z. B. hinsichtlich Projekten, Ressourcen, Aufmerksamkeit und natürlich auch Positionen) immanent ist. Demgegenüber fallen größere Projekte kaum in den Aufgabenbereich der „Altgedienten“ und auch die Stellung, die ein Mitglied dieser Gruppe innehat, ist zumeist weitgehend geklärt.
- Ein weiterer Aspekt der langjährigen Zusammenarbeit der Gruppe der „Altgedienten“ ist deren Wissen (und deren Wissensvorsprung gegenüber der Gruppe der „Quereinsteiger“) um Konstellationen, Abhängigkeiten, Verfahren, Abläufen, (inoffiziellen) Regeln, (zulässigen) Ausnahmen bzw. Abweichungen, Zugang zu Informationen (jeder Art), Möglichkeiten und Grenzen des Eingreifens (oder Verhinderns) u. v. a. m. – kurz: das Wissen darum „wie der Hase läuft“<sup>371</sup>.
- Hinsichtlich der wichtigsten (Problem-)Sichtweisen und Bewertungen ist eine weitgehende Übereinstimmung zwischen der Gruppe der „Altgedienten“ und dem Betriebsrat feststellbar.
- Die Gruppe der „Altgedienten“ ist zahlenmäßig weitaus größer (Vgl. die entsprechende Fußnote des letzten Absatzes). Demgegenüber besetzt die Gruppe der „Quereinsteiger“ die formal wichtigeren Positionen. Sie ist es, die auf nahezu allen Ebenen die (strategische) Entscheidungsgewalt innehat, wohingegen der Gruppe der „Altgedienten“ im wesentlichen die Aufgabe der Ausführung und Umsetzung zukommt; d. h. sie kontrolliert das operative oder „das eigentliche Geschäft“ (wie ein Holdingvorstand darlegt). Dies stellt – in Verbindung mit einem deutlichen Kompetenzvorsprung in diesem Bereich – die Grundlage ihrer (Macht-)Position dar<sup>372</sup>. In dem Abschnitt über Innovations- und Routinespiele soll dieser Aspekt noch einmal aufgegriffen werden.
- Es ist vor allem die Gruppe der „Altgedienten“, die die Unterscheidung und Gegenüberstellung von „Altgedienten“ und „Quereinsteigern“ (oder auch von Akademikern und Nichtakademikern) zum Thema macht; in aller Regel als Meta-Legitimation überlegener (Handels-)Kompetenz und gegenüber Rangniederen (oder jüngeren Mitarbeitern<sup>373</sup>).

---

de Teil (d. h. ca. 80 %) dieser Umstellungen die Gruppe der „Quereinsteiger“. Natürlich verlassen auch aus der Gruppe der „Altgedienten“ immer wieder Mitarbeiter das Unternehmen – dort allerdings bleiben während des gesamten Beobachtungszeitraums die Schlüsselpersonen in ihren Positionen.

<sup>371</sup> Zu dieser Formulierung merkt ORTMANN (1995d, S. 104) an: „Mit diesem »Wie« ziele ich auf den beträchtlichen Schatz unseres impliziten Wissens, zu dessen Natur, wie der Name sagt, es gehört, daß wir es nicht gut explizieren können. (Solches Wissen ist nicht etwa irgendwie mangelhaft, sondern für schnelles, sicheres, richtiges, intrigantes oder gar: graziöses Handeln unverzichtbar, wie Kleist im »Marionettentheater« und Toni Schumacher im Fernsehen, angesichts von Alleingängen, unübertroffen erläutert haben: »Wenn Du erst anfängst zu denken bist Du verloren«.) Unser Wissen davon, wie der Hase läuft, muß daher nur (ins Bewußtsein) gehören werden“ – auch darum geht es in dieser Arbeit.

<sup>372</sup> In der Terminologie von ELIAS: Dies ist die zentrale Funktion, die die Gruppe der „Altgedienten“ für die Gruppe der „Quereinsteiger“ hat. (CROZIER & FRIEDBERG würden von der [sehr] „relevanten Unsicherheitszone“ ‚Kontrolle des operativen Geschäfts‘ sprechen). So oder so wird deutlich, daß es sich um ein erhebliches Machtpotential handelt.

<sup>373</sup> Vor allem in der Zentrale besitzen die meisten neu eingestellten und zumeist jungen Mitarbeiter eine akademische Ausbildung; weswegen sie entsprechend in die Gruppe der „Quereinsteiger“ fallen. Hier kommt nun zusätzlich ein spezifischer „Generationskonflikt“ zum Tragen, der sich beispielsweise an unterschiedlichen (Wert-)Einstellungen, Sprachverwendungen, Kleidungsstilen, dem Grad der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien

Daß ihnen dies möglich ist und die Betroffenen bis zu einem gewissen Grade auch bereit sind (bzw. sein müssen) diese Stigmatisierung zu akzeptieren<sup>374</sup>, dokumentiert zum einen die erhebliche Machtposition der „Altgedienten“ und zum anderen (erneut) die fehlende Geschlossenheit innerhalb der Gruppe der Quereinsteiger, die es deren Mitgliedern nicht erlaubt sich gegen diese Stigmatisierung (und die damit einhergehende Beschränkung ihrer Machtpotentiale) wehren zu können.

- Mit der wichtigste Aspekt für die Stellung der „Altgedienten“ ist schließlich auch hier das gute Einvernehmen mit Herrn Wolff<sup>375</sup>, der für deren Anliegen stets ein offenes Ohr hat, zumal diese ihm, in Person zweier Holdingvorstände<sup>376</sup>, in der Phase des Einstiegs von Zentral bei Neukauf „alle Türen geöffnet haben“, wie sich ein Vorstandskollege erinnert.

#### d) Weitere figurative Besonderheiten

Abschließend sollen noch einige figurative Besonderheiten aufgezeigt werden, die für das Verständnis der innerorganisationalen Rationalitäten (wie stets im Hinblick auf den Fall und die daran beteiligten Personen) von Belang sind. Dabei wird auch hier im Grunde nur eine knappe zusammenfassende Aufzählung dessen erfolgen, was im Rahmen der Fallschilderung dargestellt wurde – nur dort eben nicht in dieser Weise systematisiert.

Die meisten dieser Aspekte sind, ebenso übrigens wie das Spannungsverhältnis Akademiker – Nichtakademiker, als durchaus branchentypisch anzusehen; also keinesfalls eine Besonderheit des Neukauf-Konzerns<sup>377</sup>.

---

(Computer, Notebook, Mobiltelefon etc.) festmacht. So sprechen manche „Altgediente“ im Zusammenhang mit den jüngeren Mitarbeitern des Strategieprojekts nur von den „Laptop-Boys“ – was im Übrigen keinesfalls heißen soll, daß manche der so Bezeichneten sich dieses Prädikat nicht redlich verdient hätten! Daher an dieser Stelle noch einmal die Anmerkung, daß diese, wie alle anderen Ausführungen, sich nicht wertend verstehen sollen, sondern (soweit dies ‚wertfrei‘ möglich ist) allein darauf abzielen die innerbetrieblichen Konstellationen und ihre spezifischen Rationalitäten nachzuzeichnen.

<sup>374</sup> Wie erfolgreich diese Stigmatisierung ist, zeigt sich z. B. anhand des Umstands, daß jüngere Akademiker sich gegenüber älteren Geschäftsführern oder Zentraleinkäufern (z. B. bei Workshops) grundsätzlich selbst als Quereinsteiger bezeichnen (und sich dafür quasi entschuldigen [müssen]) – auch wenn sie seit ihrem Studium bereits seit vielen Jahren und ausschließlich in dem Unternehmen beschäftigt waren.

<sup>375</sup> Auch Herr Wolff ist, wie dargestellt, langgedienter Handelskaufmann und ohne akademische Ausbildung – ebenso wie der Zentral-Gründer. Für die Gruppe der „Altgedienten“ ist dieser Aspekt jedoch nicht von unmittelbarem Nutzen, sondern allenfalls eine Bestärkung in ihrem Weltbild.

<sup>376</sup> Beide sind zum Zeitpunkt der Untersuchung – auch nach der Entlassung der Warenhausvorstände – noch aktiv und wichtige Kontaktpersonen für Herrn Wolff.

<sup>377</sup> So die durchgängige Auskunft von Befragten aller Hierarchieebenen. Wie an anderer Stelle bereits angemerkt, ist dieser Bereich wissenschaftlich bisher kaum erforscht.

- Die spezifische (hierarchische) Struktur von männlichen und weiblichen Angestellten: Der Anteil der weiblichen Mitarbeiter ist umgekehrt proportional zur hierarchischen Struktur – und zu ihrer Aufstiegschance. Obwohl der Anteil weiblicher Mitarbeiter im Verkauf nahezu 90 % beträgt, so gibt es doch bereits kaum weibliche Abteilungsleiter; was, nach Erstverkäufer und Substitut (= Abteilungsleiter-Anwärter und Vertreter des Abteilungsleiters), die erste wirkliche Hierarchiestufe darstellt. Wie dargestellt, befördert Dr. Hardt die erste weibliche Geschäftsführerin in der Geschichte des Neukauf-Konzerns in ihre Position. Und auch in der Zentrale finden sich nur sehr wenige weibliche Führungskräfte. Bereits auf der Ebene Bereichsleiter/Zentraleinkäufer beträgt der Anteil der weiblichen Positionsinhaber(innen) kaum fünf Prozent<sup>378</sup>. Bis zum Ende des Beobachtungszeitraums hat keine Frau jemals eine darüberliegende Position (also: Direktor, Generalbevollmächtigter, Vorstand) eingenommen<sup>379</sup>.
- Die Führungskultur des Unternehmens: Sie wird durchgängig als sehr „hierarchisch“, der Umgangston als vergleichsweise „rauh“ bezeichnet. Beispiele und Zitate hierzu finden sich in der Fallschilderung reichlich<sup>380</sup>.
- Das Gehaltsgefälle: Auf den unteren Hierarchieebenen werden in der Handelsbranche landesweit mit die niedrigsten Gehälter gezahlt. Umgekehrt verhält sich dies auf der Ebene der Vorstände, die vergleichsweise sehr hohe Gehälter beziehen<sup>381</sup>.
- Das Verhältnis von Zentrale und Filiale: Auch hier dokumentiert sich die hierarchische Führungskultur des Unternehmens. „Die Grundakte ist heilig“ (so ein Personal- und Verwaltungschef), der Handlungs- und Ermessensspielraum der Geschäftsleitung ist gering, Vorgaben aus der Zentrale sind in aller Regel sakrosankt, (Erfolgs-)Maßstäbe und -Bewertungen für die Filialen<sup>382</sup> unverrückbar. Dabei bleiben allerdings die Führungs- und Entscheidungsstrukturen in der Zentrale für die Verantwortlichen in den Filialen häufig unklar. In der Folge stellt sich für Geschäftsführer oder Personal- und Ver-

---

<sup>378</sup> Mit Ausnahme der (Zentral-)Einkäuferinnen handelt es sich bei den weiblichen Führungskräften nahezu ausschließlich um (junge) Hochschulabsolventinnen, die überwiegend in den Bereichen Finanzen und Controlling beschäftigt sind – also in Bereichen, wo die Arbeit mit und an „hard facts“ (s. u.) die Akzeptanz wesentlich erleichtert. Eine der wenigen Ausnahme hiervon, Frau Walter aus dem Bereich „Personalentwicklung obere Führungsebene“ (selbst nur Abteilungsleiterin) und dort verantwortlich für die Rekrutierung des Managementnachwuchses (s. o.), erklärt zu diesem Thema, daß es kein Ziel der Unternehmensleitung sei, den Anteil der weiblichen Führungskräfte zu erhöhen.

<sup>379</sup> Alle Angaben (mit Ausnahme der letzten, die ja relativ einfach nachvollziehbar ist) stellen übereinstimmende Schätzwerte von Personalverantwortlichen dar. „Offizielle“ Statistiken, die diese Angaben hätten bestätigen können, existieren dem Vernehmen nach nicht (was wenig Wunder nimmt). Die einzige Zahl, die in diesem Zusammenhang den Statistiken zu entnehmen ist, ist der Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen im Konzern. Dieser schwankt, je nach Berichtszeitraum, zwischen 70 und 72 Prozent.

<sup>380</sup> Der Zusammenhang dieser Aspekte der Unternehmenskultur mit der Struktur der Beschäftigten (männlich/weiblich, Akademiker/Nichtakademiker) scheint auf der Hand zu liegen. Tatsächlich ist dieser Bereich meines Wissens bisher wenig oder gar nicht näher untersucht, obwohl er sich nach meiner Ansicht dafür in geradezu idealer Weise anbietet.

<sup>381</sup> Auch dies natürlich ein – bedeutsamer – Aspekt, des sehr „rauh“, „hierarchischen“ und „männlichen“ Unternehmensklimas.

<sup>382</sup> Was nicht bedeutet, daß diese Maßstäbe auch von der Zentrale als unveränderbar angesehen werden. Im Gegenteil: Wie in der Fallschilderung schon kurz angeschnitten, stellt gerade der gelegentliche Wechsel von Erfolgsmaßstäben für die Filialen (und dort besonders für die Geschäftsführer) ein großes Ärgernis dar – insbesondere wenn die Erfolgskriterien zuungunsten der Filialen geändert werden (was nach Angaben der Geschäftsführer der Regelfall ist).

waltungschefs häufig das Problem, in der Zentrale einen zuständigen und/oder entscheidungsbefugten Ansprechpartner für ihre Anliegen zu finden<sup>383</sup>.

- Die Rolle des Einkaufs: Die herausgehobene Stellung des Einkaufsbereiches wird allein durch die Ressortverteilung in den Vorständen deutlich. Es gilt: „das Geld wird im Einkauf verdient“. Entsprechend hat bei der Gestaltung der Sortimente der Einkauf das zumeist wesentlich größere Gewicht als der Verkauf – bei gelegentlichen Zugeständnissen an die wichtigsten Filialen. Ein zentraler Aspekt, den auch das Projekt von Dr. Hardt (zunächst – und am Ende ohnehin) nicht ohne weiteres verändern kann.
- Das Verhältnis von Filiale und Lager: Wie in der Fallschilderung zu sehen, ist auch diese Konstellation von erheblichen Spannungen geprägt und entsprechend bedeutsam für den Verlauf des Projektes, vor allem für das Unterprojekt „Reorganisation der Verkaufsbereiche“. Zusätzliche Bedeutung erhält dieses Verhältnis durch die Gleichzeitigkeit des Strategieprojektes.
- Das Verhältnis von Verkauf und Nichtverkauf: Hier ist vor allem bedeutsam, daß der Nichtverkauf einen bis zum Beginn des Projektes wenig beachteten Bereich darstellt (woran sich auch durch die unmittelbar zuvor durchgeführte Gemeinkostenwertanalyse wenig ändert). Leistungen und Leistungsprozesse des Nichtverkaufs stehen zumeist außerhalb des Interesses des Managements und auch der Betriebsrat in den Filialen kümmert sich fast ausschließlich um die Belange des Verkaufs (mit Ausnahme der Kantine – so vorhanden).
- Die Bedeutung von „hard facts“: Innerhalb des Konzerns stellen (Erfolgs-)Zahlen im Grunde die einzige Legitimation unternehmerischen Handelns dar. Darüber hinaus müssen Erfolge vergleichsweise kurzfristig nachgewiesen werden. Entsprechend stark ist das Bestreben, die Ergebnisse von Projekten und Maßnahmen zu quantifizieren. Die damit einhergehenden Probleme stellen entsprechend „umkämpftes Terrain“ zwischen den Projektleitern und dem Controllingbereich<sup>384</sup> dar. Dies soll unten noch ausführlicher dargestellt werden<sup>385</sup>.

---

<sup>383</sup> Tatsächlich ist genau diese Fähigkeit einen solchen Ansprechpartner und (in der Folge) für sein Anliegen Gehör zu finden, das, was einen einflußreichen Geschäftsführer (bzw. Personal- und Verwaltungschef) ausmacht – Fach- und Führungskompetenz vorausgesetzt. Grundsätzlich hängt der Grad der Einflusses natürlich von der Bedeutung (und dem Erfolg – vor allem aber von der Größe) der Filiale ab, jedoch ist auch dieses eine rekursive Relation. Ein Geschäftsführer (oder Personal- und Verwaltungschef) einer Top-Ten Filiale hat einen größeren Einfluß als der Geschäftsführer einer Next-Door Filiale. Andererseits ist Einfluß (worauf auch immer beruhend) Voraussetzung eine Top-Ten Filiale zu übernehmen. So gilt auch für diesen Karriereweg die alte Weisheit von Tucholsky (1973, S. 87): „Wenn mans im Leben zu was bringen will, muß mans zu was gebracht haben -!“ (Ein Satz übrigens, der im Hinblick auf Karriereforschung durchaus wissenschaftliches Potential hat).

<sup>384</sup> Ein aufgrund des zahlenfixierten Denkens ausgesprochen einflußreicher Bereich, dessen herausgehobene Stellung alleine schon aus der sehr großen personellen Besetzung deutlich wird. Umgekehrt bewirkt der Einfluß des Controllingbereichs wiederum Argumentationsmuster, die sich primär auf Zahlen stützen – insofern läßt sich hier von einer gewissen Rekursivität sprechen. „Gewiß“ insofern, als sich diese Rationalität (figurational) relativieren läßt, wie die Auseinandersetzungen zwischen Dr. Hardt und dem Controllingbereich zeigen. Dazu unten mehr.

Eine weitere Besonderheit des Controllingbereichs ist im Übrigen, daß er, neben dem Bereich Finanzen, derjenige Bereich ist, in denen (auch weibliche – s. o.) Akademiker (aufgrund der Aufgabenstellung, die sich primär an „hard facts“ orientiert) die geringsten Legitimationsprobleme haben.

<sup>385</sup> Wobei schon an dieser Stelle festgestellt werden soll, daß eine weitgehende Quantifizierung von Ergebnissen lediglich notwendige, keinesfalls aber hinreichende Voraussetzung für eine breite Akzeptanz (bzw. einer Akzeptanz bei den maßgebenden Akteuren) darstellt.



- Die Rolle der Personalbereiche: die Personalbereiche haben im wesentlichen verwaltende Funktion, eine systematische (d. h. auch organisatorisch verankerte) Personalplanung und Personalentwicklung findet nicht statt. Entsprechend haben die meisten Vorstandsmitglieder (und einige Direktoren) bei der Schaffung und Besetzung von Stellen teilweise recht weitreichende Möglichkeiten des Agierens<sup>386</sup>, wobei ein koordiniertes Handeln selten ist. Im Gegenteil: der Schaffung und Besetzung von Stellen (wie auch der Streichung von Stellen, Beförderungen, Versetzungen, Entlassungen oder ggf. Degradierungen) gehen oftmals heftige (mikropolitische) Auseinandersetzungen voraus<sup>387</sup>.

Die (figurationalen) Besonderheiten schließlich, die das HPO-Projekt selbst und unmittelbar betreffen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Konstellation der Projekte: Wie aufgezeigt, laufen zeitgleich zum HPO-Projekt eine Vielzahl anderer Projekte mit dem Ziel einer Verbesserung der Ertragslage im Warenhaus. Dabei kommt es insbesondere mit dem Strategie-Projekt immer wieder zu kleineren Auseinandersetzungen hinsichtlich Kompetenzen, Vorgaben, Leitbildern/Philosophien (z. B. Zentralisierung vs. Dezentralisierung), der Abstimmung von Projektmitarbeitern und der Darstellung von Ergebnissen gegenüber dem Holdingvorstand (sowie, wenngleich selten, gegenüber Zentral).
- Die Abfolge der Projekte von Dr. Hardt: Mit dem Projekt ZBA kann Dr. Hardt schnelle und quantitativ meßbare<sup>388</sup> Einsparpotentiale präsentieren<sup>389</sup>. Damit schafft er die Voraussetzung dafür, weitergehende Strukturänderungen in einem zweiten (und wesentlich umfangreicheren) Projekt in Angriff nehmen zu können. Für dieses Projekt – HPO – ist das insofern nicht unproblematisch, als es Dr. Hardt nun darum gehen muß, jeden Anschein zu vermeiden, daß es sich bei diesem Projekt erneut um ein reines Kostensenkungsprogramm handeln könne (und damit geeignet wäre bei den Betroffenen, auf deren Mitarbeit er dieses Mal angewiesen ist, eine Abwehrreaktion auszulösen)<sup>390</sup>.
- Die (nähere und gelegentlich auch weitere) Vergangenheit früherer, dem HPO-Projekt ähnlicher Projekte im Neukauf-Konzern: Hier ist vor allem das Projekt Kundenorientierung ein wichtiger Bezugspunkt dahingehend, daß von der Projektleitung darauf geachtet wird, alles zu unterlassen, was mit diesem von maßgebenden Akteuren in Zentrale und Filialen als gescheitert betrachteten Projekt in Verbindung gebracht werden könnte.

---

<sup>386</sup> Natürlich nicht „im großen Stil“, aber doch bis zu einem bestimmten Grade – was wiederum von der Stellung (auch, aber nicht ausschließlich der hierarchischen – s. o.) des Betreffenden abhängt (bzw. umgekehrt seine Stellung anzeigt).

<sup>387</sup> Wobei hier unter „Auseinandersetzungen“ auch die „leisen“ Varianten mikropolitischen Handelns subsumiert werden, wie: partielle Absprachen im kleinen Kreis, mehr oder weniger (heimliche/eigenmächtige) Schaffung vollendeter Tatsachen und ähnliche Taktiken.

<sup>388</sup> Beides, wie aufgezeigt, sehr wichtige Elemente um in dieser (figurationalen) Konstellation Anerkennung für sein Vorgehen (zumal bei dem ersten größeren Projekt) zu finden.

<sup>389</sup> Inwieweit diese Einsparpotentiale tatsächlich realisiert werden ist, wie in der Fallschilderung dargestellt, strittig (auch dazu unten noch mehr).

<sup>390</sup> Wie ORTMANN (1995a, S. 323) betont, sei dieses häufig zu beobachtende Muster, Reorganisationen (oder „lean management“) mit Entlassungen im größeren Stil einzuleiten, insofern höchst unklug, da dies „so ziemlich das genaue Gegenteil jener rekursiven Konstitution von Vertrauen (ist), auf die lean production und kaizen erklärtermaßen angewiesen sind“. Die hier gewählte Perspektive macht allerdings deutlich, daß Manager – wie in diesem Falle Dr. Hardt – aufgrund der dargestellten Rationalitäten oftmals im Grunde kaum eine andere Möglichkeit des Vorgehens haben, wenn sie jemals die Leitung eines größeren Reorganisationsprojektes (und der, damit verbundenen Karrierechancen) übernehmen wollen.

Entsprechend darf z. B. der gemeinhin positiv assoziierte Begriff „Kundenorientierung“ an keiner Stelle auftauchen.

Nicht selten wird Dr. Hardt jedoch auch mit weiter zurückliegenden Projekten konfrontiert und auch dann geht es für ihn zumeist darum, dem Vorwurf entgegenzutreten, daß sein Projekt (oder Teile davon) wegen der Ähnlichkeiten mit den dargestellten – und gescheiterten – Projekten ebenfalls nicht realisierbar sei<sup>391</sup>.

- Mit der wichtigste Aspekt ist aber letztlich auch hier die uneingeschränkte Unterstützung des Projektes durch Dr. Ludwig, auch und gerade nach außen hin.

#### **5. 1. 4 Projektspezifische Konstellationen**

Zum Ende des Abschnitts soll an dieser Stelle das für den dargestellten Fall zentrale Verfahren „Projekt“ etwas näher betrachtet werden. Dabei wird im folgenden in weiten Teilen auf die Ausarbeitungen von ORTMANN et al. (1990, S. 58f.; S. 397ff., S. 444ff.; S. 464ff.; S. 473ff.) zurückgegriffen, die hier in Form einer Collage (und weitgehend wörtlich) thesenartig zusammengefaßt werden. Das bietet sich insofern an, als die mikropolitische Perspektive der Autoren, wie oben<sup>392</sup> schon ausgeführt, der hier gewählten Betrachtungsweise ähnlich ist. So ist deren Perspektive dadurch gekennzeichnet, daß sie auf die (strukturellen) Bedingtheiten des hier wie dort zentralen Verfahrens „Projekt“ abzielt – wobei Projekte als ein Aspekt von „Innovations- und Routinespielen“ betrachtet werden. Was bei ORTMANN et al. als „strukturelles Problem“ bezeichnet wird, läßt sich in der hier gewählten Perspektive als „Verfahrensrationalität“ bezeichnen.

Für die in dieser Arbeit eingenommene Betrachtungsweise ist es jedoch wichtig zu unterstreichen: Für die Verfahrensrationalität von Projekten – wie für alle Rationalitäten – gilt, daß sie konkretes Handeln keinesfalls vollständig determiniert. Zwar strukturieren Verfahren Handeln in einer gewissen Weise vor, in welcher Weise und in welchem Grade sie das tun (oder vermögen) wird jedoch von den figurationalen Konstellationen dominiert, innerhalb derer diese

---

<sup>391</sup> So klagt Dr. Hardt (mehrfach) über die seiner Ansicht nach destruktive Kritik, die zumeist (natürlich) aus den Reihen der „Altgedienten“ käme: „Die warten nur drauf, daß irgendwas nicht funktioniert und dann kommen sie an: ‚ja-ja, das hat ja schon '69 bei Huber (seinerzeit Vorstandsvorsitzender; GW) nicht funktioniert‘. Die konfrontieren einen hier mit Sachen, da war man noch gar nicht geboren“.

<sup>392</sup> Vgl. Kapitel 3. 2, vor allem aber natürlich Kapitel 5. 1.

Verfahren zur Anwendung gelangen – wie im nächsten Abschnitt gezeigt werden wird.

### ORTMANN et al.: Innovations- und Routinespiele; Projektrationalitäten

#### a) Innovations- und Routinespiele

Die Gestaltung von Stabilität und Wandel, von Kontinuität und Anpassung oder: das „Verfestigen“ und „Verflüssigen“ (Vgl. NEUBERGER 1989b, S. 36) der Vorstrukturierung organisationalen Handelns, ist eine der primären Managementaufgaben in Unternehmen. „Management ist ein dialektischer Prozeß: eine Organisation schützt sich durch Veränderung vor Erstarrung und bereitet sich durch Stabilität auf Wandel vor“ (Ebd.). Vorstrukturierung ist dabei in einem sehr weiten Sinne zu verstehen – also von der Ausrichtung des Unternehmens als solchem (Unternehmensform, Produkt-Markt-Strategien etc.) bis zur Regelung nachgeordneter Verfahren im engeren Sinne.

Diese zentrale, in allen (kapitalistischen) Unternehmen zu leistende Aufgabe, betrachten und analysieren ORTMANN et al. unter dem (mikropolitischen) Blickwinkel von „Innovations- und Routinespielen“<sup>393</sup>. Dazu erläutern sie:

#### *Zum Wesen von Routinespielen*

Die Teilnehmer an Routinespielen ziehen aus diesen ihre formal vorgesehenen und informellen Gewinne. Die wesentliche gewinnbringende Strategie bei Routinespielen lautet: Kooperation. Sie etablieren strukturell verfestigte Handlungsorientierungen, Standards und Normen auch dort, wo diese nicht durch Gratifikationen abgestützt sind, also z. B.:

- Pünktlichkeit;
- Korrektheit;
- Solidität;
- Fachkompetenz auch in Details;
- Aversion gegen kleine und kleinste Fehler.

Spielort wäre in dem hier behandelten Fall beispielsweise eine Abteilungsleiterbesprechung in den Filialen (oder: Verhandlungen mit dem Lager, Verhandlungen mit Einkäufern etc.). Die Kooperationsstrategie muß nicht nur innerhalb der eigenen Abteilung, sondern auch mit anderen Abteilungen, dem Geschäftsführer, dem Personal- und Verwaltungschef etc. eingehalten werden. Dann haben alle zu gewinnen. Preise winken für gute Umsätze,

---

<sup>393</sup> Wie ORTMANN, SYDOW und WINDELER in einer späteren Schrift (1997, S. 333f.) noch einmal herausstellen, kommt der spezifischen Rationalität von Innovations- und Routinespielen gerade im Rahmen von Reorganisationen eine zentrale Bedeutung zu.

gute Präsenz, geringe Lagerbestände, geringe Inventurdifferenzen etc.. Hinzu kommen die bereits erwähnten, nicht unmittelbar durch Gratifikationen internalisierten Standards und Normen. Die Summe der Erfahrungen und der so erzielten Erfolge machen schließlich auch die Identität und den Stolz der an diesem Spiel teilnehmenden Akteure aus.

Von den sich im Alltag anbietenden Tauschgeschäften zur Regulierung der erforderlichen Feinabstimmung profitieren gleichermaßen die Unternehmung<sup>394</sup> und die Akteure.

So ist man, auf der Grundlage dieser oft jahrzehntelangen Erfahrungen und Routinen derart eingespielt, daß sich ein feingesponnenes mikropolitische Netz bildet, das gerade deswegen die nötige Elastizität hat, auch bei rauherem Wind nicht zu zerreißen.

Und das soll, so fragen ORTMANN et al., nun alles ganz anders werden?

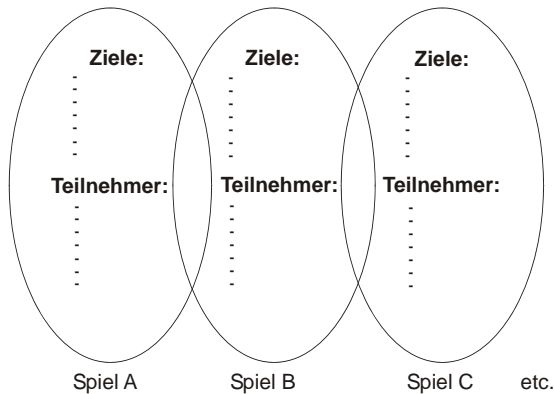


Abbildung 41: Verzahnung von Routinespielen nach ORTMANN et al. 1990, S. 466

#### *Erster Perspektivenwechsel: Verzahnung von Routinespielen*

Die Interessen der unterschiedliche Akteure und Akteursgruppen decken sich nicht (s. die obenstehende Abb.<sup>395</sup>). Die drei (oder mehr) Spiele sind entsprechend einigermäßen günstig aneinander zu gliedern. Dies geschieht zum einen durch organisatorische Regeln und Verfahren und durch Gratifikationsstrukturen.

Dies allein reicht jedoch beileibe nicht aus, im Gegenteil: die Orientierungen laufen oft in entgegengesetzter Richtung. Damit die Spiele ineinandergreifen, bedarf es zum anderen ausbalancierter Verständigungs- und Verhandlungsmuster zwischen den Beteiligten.

Für die Verzahnung der Spiele sind zum einen die Abteilungsleiter, oft aber auch die Sachbearbeiter zuständig. Vieles läuft in der Praxis überhaupt nur bei wechselseitigem Entgegenkommen und Bereitschaft zur Kooperation. Mikropolitik (vs. „Dienst nach Vorschrift“) ist in dieser Hinsicht somit auch ein unverzichtbarer Stabilitätsfaktor der Unternehmung.

Infolge von Restrukturierungen ändern sich nun nicht nur Spiele, Spielregeln und Gewinnchancen, sondern auch ihre Verzahnung.

#### *Zweiter Perspektivenwechsel: Das Innovationsspiel*

Auf der höheren Ebene wird wiederum ein anderes Spiel gespielt: das Innovationsspiel. Neben ihren Steuerungstätigkeiten übernehmen die Akteure des oberen Managements

<sup>394</sup> So ist Routine vielfach Voraussetzung für Effizienz, wie nicht zuletzt das Konzept der Erfahrungskurve zeigt.

<sup>395</sup> Im Original wird dies noch deutlicher, da dort Ziele und Teilnehmer eines Beispielfalles in der Graphik enthalten sind.

zunehmend die Funktion der Innovation und Reorganisation operativer Tätigkeiten. *Ihr* Geschäft ist:

- Veränderung;
- Verbesserung;
- Neuerung.

Dabei ist festzustellen, daß in jüngerer Zeit die Abstände zwischen den Innovationen und die Zeit der Routinisierung beständig kürzer werden. Schlagworte wie: „Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß“ oder gar „KVP<sup>2</sup>“ machen deutlich: Veränderung soll zur Routine werden. Im großen Innovationsspiel denkt man in Episoden organisatorischen Wandels und nicht in Kategorien der Beständigkeit und der Kontinuität. Es stehen somit gegenüber und dominieren:

- |                |     |               |
|----------------|-----|---------------|
| - Bewegung     | vs. | - Bestand;    |
| - Risiko       | vs. | - Sicherheit; |
| - Dynamik      | vs. | - Statik;     |
| - Flexibilität | vs. | - Stabilität. |

Entsprechend erscheinen dort alte Tugenden wie Solidität, Zuverlässigkeit, Bestandssicherung, Korrektheit, Konsolidierung als konservativ im Zuge des Dranges nach Modernisierung<sup>396</sup>.

Es ist ‚die Stunde des Projekts‘, mittels dessen Innovationen auf die Routine übertragen werden sollen (Vgl. die folgende Abbildung).

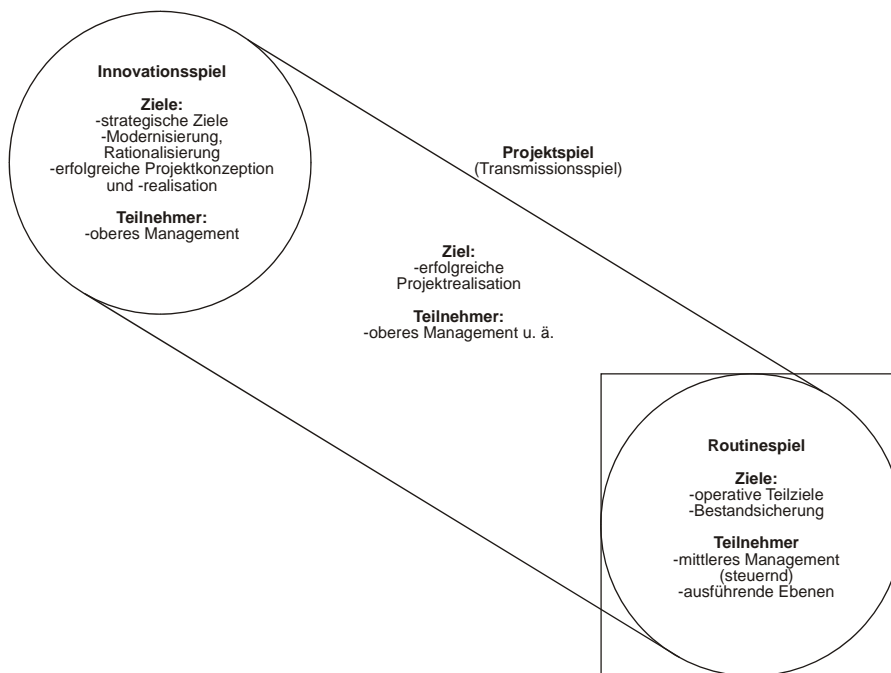


Abbildung 42: ORTMANN et al. 1990, S. 468 (ähnlich in ORTMANN 1995a, S. 65): Projekte als Transmission der Innovation auf die Routine

<sup>396</sup> In gewisser Weise verhält es sich also mit Innovationen und Routinen ähnlich wie, LORiot zufolge, mit Männern und Frauen: sie „passen einfach nicht zusammen“. Diese Gegensätzlichkeit soll an dieser Stelle ausdrücklich herausgestellt werden; genauso wie der Umstand, daß (hier wie dort) beide einander zur (Fort-)Existenz benötigen (wie auch LORiot stets betont) – und daß die Art und Weise wie dies geschieht ein kontingenter (und häufig konfliktreicher) Aushandlungsprozeß ist.

## b) Projektrationalitäten

An dieser Stelle soll zunächst das aufgezeigt werden, was bei ORTMANN et al. als „Strukturelle Konflikte in der Projektarbeit“ bezeichnet wird, also Spezifika, die dem Verfahren „Projekt“ eigen sind; im Anschluß werden Projekte unter dem Gesichtspunkt von Innovations- und Routinespielen betrachtet.

Dabei sei noch einmal darauf hingewiesen, daß es sich bei dem, was ORTMANN et al. als „strukturelle Konflikte“ bezeichnen ausdrücklich um potentielle, keinesfalls aber um zwingend auftauchende Konflikte handelt. Inwieweit die hier aufgezeigten Konflikte tatsächlich auftreten (und – in welcher Weise auch immer – sie gelöst werden) hängt nach der in dieser Arbeit eingenommenen Perspektive zu einem sehr hohen Grade von den figurationalen Konstellationen ab.

### ba) Strukturelle Konflikte in der Projektarbeit

#### *1. Konflikt: Zwei Instanzenwege beanspruchen gleichzeitig Gültigkeit*

Projektverantwortlichkeit vs. Verantwortlichkeit im Tagesgeschäft

Das besondere Problem bei Reorganisationsprojekten ist, daß für den Gegenstand der Innovation – die bisherige Form der Aufgabenerledigung in den Abteilungen – ansonsten die direkten Vorgesetzten zuständig sind. Des weiteren geht es inhaltlich nicht nur um die Gestaltung von Zuständigkeitsbereichen dieser direkten Vorgesetzten, es geht möglicherweise auch um die Verschiebung von Zuständigkeiten als solche.

#### *2. Konflikt: Die Zwickmühle der Loyalität*

Diese kann sich im Falle einer Konfliktsituation zwischen Befürwortern und Gegnern des Projektes ergeben.

Die Teilnehmer als Repräsentanten einer Abteilung stehen zum einen in einem formalen Loyalitätsverhältnis gegenüber ihrem direkten Vorgesetzten, von denen auch ihre Karriere abhängen kann. Auf der anderen Seite stehen sie außerdem in einem Loyalitätsverhältnis zu dem Projektleiter bzw. den Promotoren des Projektes.

Aufgrund der zeitlichen Beschränkung der Projektteams und der habitualisierten Sichtweisen und Normen der Abteilungen sind erfahrungsgemäß die abteilungsspezifischen Loyalitäten dominant.

#### *3. Konflikt: Die formale Binnenstruktur des Projektteams*

Sie kann zweierlei bewirken:

- Mangelnde Anerkennung („Das bespreche ich doch nicht mit Ihnen“);
- Das Gewicht von Aussagen und Vorschlägen variiert positionsabhängig.

#### *4. Konflikt: Die Anweisungsfalle*

Dieser Konflikt kommt häufig zum Tragen. Er betrifft vor allem Projektleiter aber auch andere Akteure.

Sie sollen als Repräsentanten Zielsetzungen vertreten und durchsetzen (sind für den Projektfortschritt, für die entsprechend der Zeitplanung avisierte Realisierung verantwortlich), besitzen jedoch für deren Realisierung im Projektteam keine projektteamspezifischen Durchsetzungsmittel.

Die „Falle“ besteht also darin: Der Projektleiter wird angewiesen, kann selbst aber nicht anweisen und wird für das Nichtbefolgen der Anweisungen seines Vorgesetzten verantwortlich gemacht.

#### *5. Konflikt: Die Möglichkeiten formal-organisationaler Vorgaben und Kontrollen sind sehr beschränkt*

Die Aufgabenstellung des Projektteams sperrt sich weitgehend gegen direkte Überwachung oder Kontrolle. Faktisch verbleiben meist nur die Regulation eskalierender Konflikte, sowie die Kontrolle des Projektfortschritts anhand von Eckdaten wie Termin- und Budgeteinhaltung. Das Übrige müssen persönliche Kommunikations- und Informationskanäle zum Projektteam kompensieren.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Zusammensetzung des Projektteams eine zentrale Bedeutung. Dieses muß zunächst einmal ein profundes fachlich-inhaltliches Wissen über die Aufgabenerledigung in den betroffenen Abteilungen besitzen.

Angesichts der sozialen und politischen Dimension von Restrukturierungen ist darüber hinaus organisationsstrukturelles Wissen über die betroffenen Abteilungen erforderlich – d. h. Wissen darüber, wie in diesen Abteilungen die Alltagsarbeit und das Restrukturierungsprojekt gesehen wird, welche Normen, Regeln, Besitzstände und Interessen tangiert sind, welche Machtquellen die Akteure nutzen und inwieweit sie mit dem Projekt Gefährdungen oder Chancen verbinden.

Weiterhin ist ein Wissen über Umgangs- und Auseinandersetzungsweisen mit und innerhalb der das Projekt genehmigenden Instanz (zumeist Geschäftsführung oder Vorstand) für die Projektarbeit ebenfalls nicht unwichtig. Dazu gehört:

- Die Fähigkeit soziale Aushandlungs- und Auseinandersetzungsprozesse zu gestalten. Nicht allein technisches Wissen der Sitzungs- und Kommunikationsgestaltung sondern vielmehr Sensibilitäten und Gestaltungsfähigkeiten für zielgerichtete mikropolitische Auseinandersetzungen sind gefordert;
- anerkannt loyales Verhalten und damit die Möglichkeit der gesicherten Repräsentation von Interessen der Abteilungen oder des oberen Managements.

Aus diesem Vorgehen bei der Projektteamzusammensetzung ergibt sich schließlich der

#### *6. Konflikt: Der Konflikt zwischen Loyalität und Expertentum*

Dieser Konflikt tritt mit einer gewissen Systematik auf, da die Experten der bisher bestehenden Strukturen in der geplanten Restrukturierung (oft mit guten Gründen) eine Gefährdung ihrer Erbhöfe wittern. Die Ausgrenzung von Gruppenleitern, Sachbearbeitern, speziellen Experten oder ganz allgemein von Personen, von denen Reserve oder Widerstand zu erwarten ist, kann sich jedoch als Bumerang erweisen. Informationen über Details und Betriebsspezifika, in den ersten Projektphasen von den interessierten Promotoren oft – sicher auch zu Recht – als Munition zum Abschluß von Lösungen angesehen, werden im weiteren Projektverlauf dringend benötigt. Doch dann sind die Monopolisten dieses Wissens erst recht nicht mehr für das Projekt zu gewinnen. Die in das Projekt integrierten, dort aber übergangenen Personen haben dann schließlich Einfluß durch den Umstand, daß die Termin- und Budgetplanung, mit der das Projekt durchgesetzt wird, in der Regel selbst bei

reibungslosem Projektverlauf meist auf zu optimistischen Annahmen aufbaut. So schleppt sich der Konflikt zwischen Expertise und Loyalität fort.

Vor dem Hintergrund solcher strukturelle Konflikte charakterisieren ORTMANN et al. folgende Handlungsmuster als typisch für das (strategische) Vorgehen des Managements im Rahmen von Projekten:

- kaum Information in der Phase der Problemwahrnehmung und -thematisierung;
- Darstellung nach außen (sprich unten) als unabweisbar und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit;
- Konsensfindung mit dem Betriebsrat ohne Darlegung der strategischen Absichten und der tatsächlichen Konsequenzen;
- „Keine schlafenden Hunde wecken“ – nicht zuletzt allein deswegen, weil die Konsequenzen in ihrer Gänze auch für das Management selbst kaum absehbar sind;
- „Brückenköpfe setzen“: Insellösungen ohne dahinter stehende Weiterungen und Gesamtkonzeptionen präsentieren,
- dafür aber mit möglichst pauschalen Rahmenvereinbarungen Optionen für eine Erweiterung sichern;
- Koalitionen bilden, wenn nötig auch quer zu formalen Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten;
- Kritiker, Skeptiker, Bremser möglichst schon im Vorfeld, spätestens aber bei der Zusammenstellung des/der Projektteams, mikropolitisch ausmanövrieren. Z. B.: wegloben, auf Abstellgleise schieben, außen vor lassen, Kleinarbeit und Probleme aufhalsen, zur Not auch Trennung. Im günstigsten Fall kann gleichzeitig das für den Veränderungsprozess notwendige Fachwissen abgeschöpft werden;
- Absicherung und Legitimation herstellen.

Vor allem der letztgenannte Aspekt, auch unter „Sicherheitspolitik“ subsumiert, spielt angesichts der Unwägbarkeiten von (Reorganisation-)Projekten oft eine zentrale Rolle. Auch hier stellen ORTMANN et al. eine Reihe oftmals wiederkehrender Handlungsmuster fest:

- Grundsätzlich gilt: Es geht immer um die Sache *und* um den schwarzen Peter;
- „Keinen Fehler machen“ bedeutet: nichts machen was als Fehler eingeschätzt und zugerechnet wird;
- Zu Beginn eines Projekts lassen sich vielfach ‚Unsicherheitsblockaden‘ beobachten; bei absehbarem Erfolg würden hingegen viele noch ‚auf den Zug aufspringen‘. Entsprechend verkünden (erfahrene) Projektleiter gerne schnelle Erfolge, auch mit dem Ziel einer selbst erfüllenden Prophezeiung (durch das dann einsetzende Engagement derjenigen, die nach den ersten Meldungen ‚auf den Zug aufspringen‘);
- Im Falle eines absehbaren Mißerfolges: Strategie des vorzeitigen Ausscheidens („abseilen“);
- Entscheidungen fallen (oft genug wider besseres Wissen) unter dem Gesichtspunkt der Sicherheit des Namens und nicht unbedingt weil die Produkte besser oder billiger sind. Als (Parade-)Beispiel hierfür führen ORTMANN et al. die Wahl von IBM-Systemen an: diese versprechen auf Sicherheit bedachten Projektleitern a) einen guten Qualitätsstandard; b) zukünftige Entwicklungen zu integrieren; c) leichtere organisationsinterne Durchsetzbarkeit durch Verweis auf IBM-Qualität; d) eine gute Verteidigungsmöglichkeit im Falle eines Mißerfolges, man sei ‚gesichert‘;
- Vorstudien, Nutzwertanalysen, Entscheidungstabellen, Vorabinformationen über Produkte und Preise sowie Gutachten von Instituten und Unternehmensberatungsgesellschaften dienen Strategien der Absicherung gegen: a) Fehlentscheidungen, vor allem aber gegen



die Zurechnung der Fehlentscheidung an die eigene Adresse; b) ein mögliches Durchfallen der Vorlage beim Vorstand; c) unerwünschte Budgetkürzungen.

Am Ende jedes Projektes stehe schließlich die „Macht der Geschichtsauslegung“:

Hierzu zitieren ORTMANN et al. Karl WEICK: „Da die Folgen einer Entscheidung ... häufig erst lange nach der Entscheidung selbst auftreten, ist es für die Mitglieder schwierig, die Spuren dieser störenden Folgen (einer mißglückten Entscheidung; GW) zurückzuverfolgen und genau auszumachen, was sie verursacht hat. Die Mitglieder können eine solche Untersuchung einfach deswegen nicht anstellen, weil es zu viele konkurrierende Erklärungen gibt“<sup>397</sup>.

Entsprechend erweist sich hier eine vieldeutige bzw. für das Management auslegungsfähige Formulierung von Zielsetzungen als Vorteil.

#### bb) Projekte im Licht von Innovation und Routine

In vielen Fällen avancieren erfolgreiche Projekte zum Fluchtpunkt der Aktivitäten und begehrter Gratifikationen. So besteht in manchen Firmen ein Großteil der Zeit von Trainee-Programmen bereits darin, anstelle verschiedener Abteilungen unterschiedliche Projekte zu durchlaufen.

In der Realität bemessen sich Karrierechancen bereits vielfach an der Anzahl, Größe und Erfolg realisierter Projekte (wobei Erfolg immer bedeutet: für erfolgreich *befunden*, vor dem Hintergrund, daß die Unterscheidung zwischen Scheinerfolg und „tatsächlichem“ Erfolg zunehmend schwieriger wird).

Dies wiederum begünstigt riskante Strategien, was heißen kann auf Kosten von:

- operativen Aufgaben;
- Tugenden, Qualitäten und Qualifikationen (s. o.), derer eine Organisation im Alltag dringend bedarf;
- Zeit für Schulungen;
- Zeit des Austestens;
- Zeit für die nötige Routinisierung und Konsolidierung der Arbeit.

#### *Strukturen und Akteure von Innovations- und Routinespielen*

Die Struktur und das Verhältnis von Innovations- und Routinespielen ist ferner durch den folgenden Aspekt charakterisiert

- Innovationsspiele gefährden eben noch sichere Gewinnchancen im alten Routinespiel.

Es sind also Metaspiele, in denen es um

- Einsätze;
- Regeln;
- Strukturen;
- Gewinn- und Verlustchancen

bisher erfolversprechender Strategien innerhalb der Routinespiele geht<sup>398</sup>.

---

<sup>397</sup> Womit allerdings lediglich ausgesagt ist, daß die Findung einer „objektiven“ (alternativ: rationalen, sachlichen) Erklärung (oder allgemein: Bewertung) schwierig und in der Regel unmöglich ist. Das bedeutet allerdings keineswegs, daß es in Unternehmen nicht solche Bewertungen gäbe. Wie in dieser Arbeit vertreten und unten noch dargestellt wird, sind diese gerade Ausfluß figurationaler Konstellationen.

<sup>398</sup> Oder, noch zugespitzter formuliert: „Innovationsprozesse sind .. die Arena, in der um Prozeßbeherrschung gerungen wird. Routinelogik zielt auf die Erhaltung der Prozeßbeherrschung

Daher werden sie mit hohen Einsätzen gespielt, vor allem von denjenigen, die ihre Chancen gefährdet sehen. Risikobereitschaft oder -aversion, Treiber oder Bremser zu sein ist somit nicht allein eine Frage des Naturells, sondern vielmehr auch (wenn nicht überwiegend) eine Frage der mikropolitischen und/oder hierarchischen Position<sup>399</sup>.

Die Akteure des Innovationsspiels werden also durch Gratifikationen, Karrierechancen, aber auch durch ihr eigenes Selbstverständnis nicht nur in eine andere Richtung orientiert als die Akteure des Routinespiels, sondern vielfach in die entgegengesetzte (s. obige Abb.). Erfolgreiche Projektarbeit und erfolgreiche operative Arbeit beißen sich vielfach. Ausgetragen wird dies oft über Personalisierungen. In wechselseitigen Wahrnehmungen, Wahrnehmungsverzerrungen, Zuschreibungen, Abgrenzungen und Denunziationen werden Personen oder Abteilungen für etwas namhaft und/oder haftbar gemacht, was in der mikropolitischen Struktur von Innovations- und Routinespielen seinen eigentlichen Grund hat. Negative Zirkel und/oder Eskalation drohen.

---

durch die in Routinespiele involvierte Akteure, Innovationslogik steht für den Versuch der Akteure der Innovationsspiele, Prozeßbeherrschung im Bereich der Routinespiele zu erlangen oder neu zu verteilen“ (ORTMANN 1995a, S. 66f.).

<sup>399</sup> Die spezifische Rationalität erhöhter Risikoneigung auf Seiten des Topmanagements erläutert ORTMANN (am Beispiel des Einsatzes von Computersystemen): „In hinreichend detaillierten Untersuchungen zeigt sich ..., daß oft besonders das Topmanagement mit geradezu abenteuerlicher Risikobereitschaft Entscheidungen für computergestützte Systeme fällt, deren mögliche Nutzen, Kosten und Risiken es kaum oder gar nicht überschauen kann. Das hängt in Wirklichkeit kaum mit persönlichen Tugenden oder Untugenden zusammen, sondern die Risikoneigung ist *organisational*, genauer: *durch Hierarchien* der Kontroll- und Sanktionsmacht *induziert*. Organisationale Sanktions- und Gratifikationsstrukturen fördern nicht selten eine erhebliche Risikoneigung auf höheren Hierarchieebenen, indem sie Innovationsfreude und ähnliches honorieren und, mehr noch, indem sie das persönliche Risiko *negativer* Sanktionen bei *Mißerfolgen* recht gering halten und/oder „nach unten“ abwälzbar machen. (Für Top-Manager wäre es riskant, das Risiko von Innovationen zu meiden; March, Shapira 1987)“ (1995a, S. 148, Kursiv im Original, Klammern im Original). Insbesondere die aktuellsten Entwicklungen im Finanzsektor (2007-2009) belegen die prinzipielle Richtigkeit dieser Rationalität – und die möglichen verheerenden Folgen. Allerdings zeigt der hier betrachtete Fall auch, daß es sich im einzelnen noch etwas komplizierter verhält, d. h. es ist eine differenziertere Betrachtung der Figurationen und ihrer spezifischen Rationalitäten und Relativitäten vonnöten (Vgl. die folgenden Abschnitte).

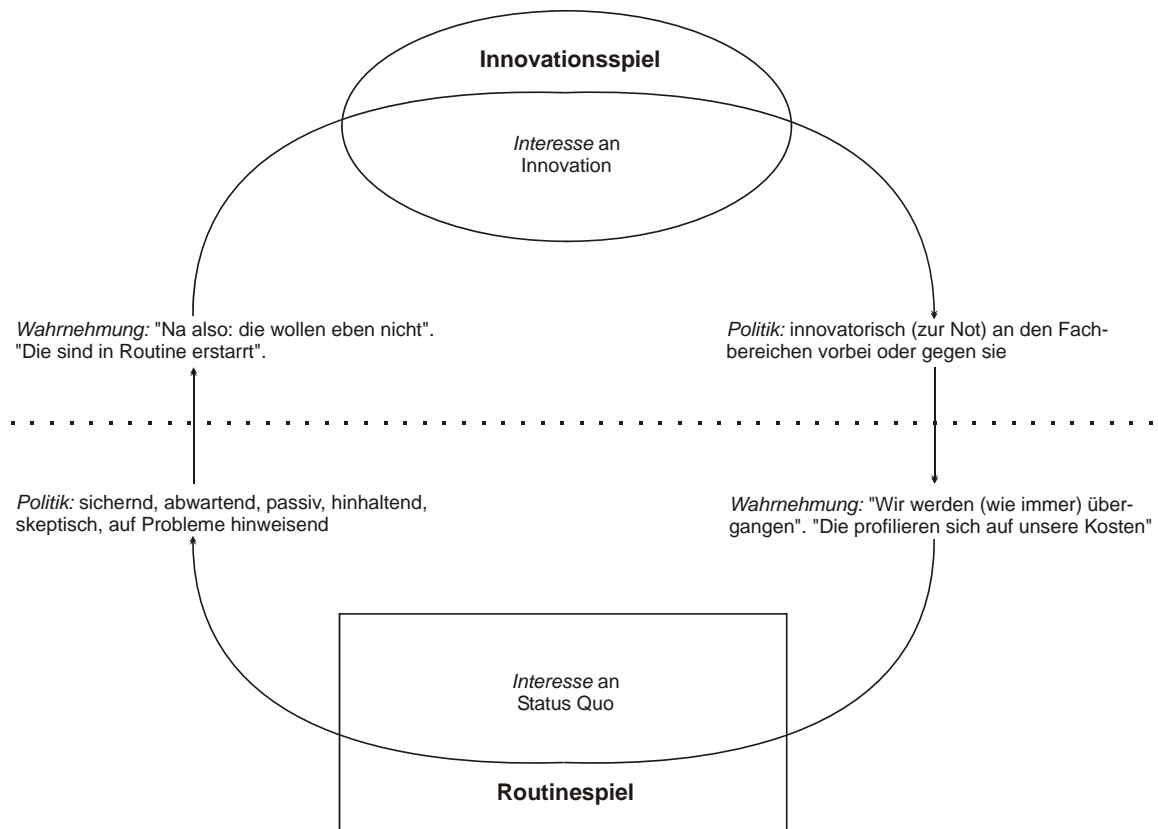


Abbildung 43: ORTMANN et al. 1990, S. 470: *Circulus vitiosus von Innovations- und Bewahrungsinteressen (geringfügig modifiziert)*

#### *Die Mittelmanagerproblematik im Lichte von Innovations- und Routinespielen*

Mittelmanager müssen im Innovations- und Routinekonflikt eine Doppelrolle spielen. Sie müssen die operative Aufgabenerledigung sicherstellen und vor allem die Rolle des „pivot-players“ zwischen Innovations- und Routinearbeit spielen (s. unten stehende Abb.).

In dieser Rolle müssen sie die widerstreitenden Anforderungen von

- Routine und Innovation;
- Bestand und Bewegung;
- Sicherheit und Risiko;
- Abteilungs- und Projektarbeit

gleichzeitig erfüllen und dabei außerdem beachten, daß es im Projektspiel auch darum geht, wie die Karten für die zukünftigen Routinespiele gemischt (sein) werden: für ihre eigenen und für die ihrer Abteilung.

Von diesem organisatorischen „double bind“ sind sie zumeist überfordert und infolgedessen schlagen sie sich entweder auf die Seite des Bestehenden, halten sich raus, werden ausgegrenzt und nicht selten – krank. Oder sie schlagen sich auf die Seite der Innovatoren und handeln sich damit Risiken bei der Sicherstellung der operativen Aufgaben ein und/oder werden auch dort ausgegrenzt („Verräter“, „Totengräber der Abteilung“).

Dies alles rührt daher, daß für die Doppelfunktion der Mittelmanager in der Regel keinerlei organisatorische Vorkehrungen getroffen werden. Sie werden weder

- für die Projektarbeit freigestellt, noch
- hinreichend mit personeller Kapazität ausgestattet, noch
- aus auseinanderstrebenden Anforderungen entbunden.

Im Gegenteil: Die Schwierigkeiten der Doppelrolle werden ignoriert und Mißerfolge personalisiert, Gratifikations- und Karrierechancen hängen gerade von dem schwierigen Doppelerfolg (bzw. Doppel-Schein-Erfolg) ab. Wo er ausbleibt, drohen negative Zirkel (s. die oben stehende Abb.).

Entsprechend sind:

- (allgemein) die Fluktuationsraten im Mittelmanagement in der Regel sehr hoch;
- (projektbezogen) die Mittelmanager nicht nur Dreh- und Angelpunkt der Projektarbeit, sondern fast immer auch der mikropolitischen Konflikte.

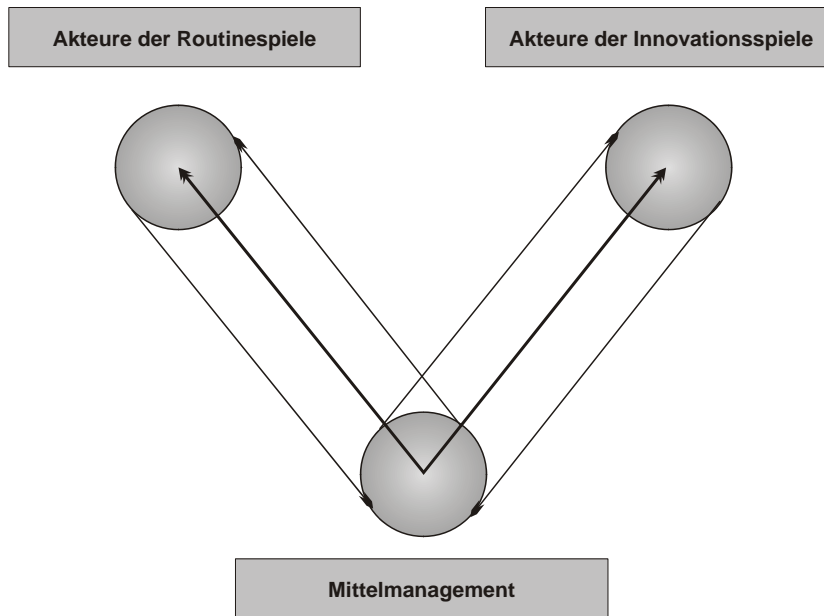


Abbildung 44: Der Mittelmanager als „pivot player“

Abschließend sei noch auf eine wesentliche spezifische Rationalität von Projekten verwiesen: die ihrer Bewertung. Diese soll hier ausnahmsweise einleitend in dem Abschnitt über die figurative Relativität von Erfolg und Erfolgzurechnungen dargestellt werden.

### Ergänzung: Reengineering-Rationalitäten

Das Projekt HPO fällt managementmodengeschichtlich<sup>400</sup> in die Phase: mittleres Lean-Management – frühes Shareholder-Value – frühes (Business Process) Reengineering<sup>401</sup>. Dies hat erhebliche Konsequenzen sowohl für die in diesem Zeitraum vorherrschenden Problemsichtweisen, wie auch hinsichtlich der Vorgehensweisen (vor allem im Rahmen von Projekten) bei der Lösung

<sup>400</sup> Ein Begriff, der sich möglicherweise in der Umgangssprache nicht durchsetzen wird – „dogmengeschichtlich“ wäre an dieser Stelle aber wohl zu hoch gegriffen gewesen.

<sup>401</sup> Zur Genese der Reengineering-Mode vgl. beispielsweise Hans Jürgen Drumm (1996).

dieser Probleme. Die Mechanismen solcher Management-Moden, ihrer Mythen und Bestseller beschreibt Alfred KIESER (1996b), um abschließend herauszustellen, weshalb es (ungeachtet einer stets notwendigen kritischen Auseinandersetzung) für Manager und vor allem Projektleiter sinnvoll bzw. gar notwendig ist ‚mit der Mode zu gehen‘: „Organisationen sind zu komplex, als daß sie ohne Idealisierungen und Stilisierungen beschrieben werden könnten. Es ist soweit gekommen, daß man rhetorisch Revolutionen anzetteln muß, um bescheidene Veränderungen durchzusetzen“ (S. 34)<sup>402</sup>; auch deswegen herrscht – um im Bilde zu bleiben – in der Organisationspraxis vielfach ein Mode-Diktat<sup>403</sup>.

Die Erwartungen, die das (Reengineering-)Mode-Diktat produziert und an denen sich Reorganisationsprojekte und ihre Leiter in dieser Zeit (implizit oder explizit) messen lassen müssen, können mit folgenden Schlagworten zusammenfaßt werden:

- Radikalität: Strukturen, Regeln, Traditionen sind grundlegend in Frage zu stellen; das gesamte Unternehmen (also nicht allein einzelne Abteilungen) ist gegebenenfalls völlig neu zu gestalten;
- Prozeßorientierung: Optimierung von Arbeitsprozessen entlang der Wertschöpfungskette und entsprechende (Neu-)Ausrichtung der Abteilungen;
- „Quantensprünge“ (im falsch verstandenen Sinne; s. o.): (Ergebnis-)Verbesserungen um Größenordnungen als Resultat der Umstrukturierungen;

---

<sup>402</sup> Darüber hinaus weist KIESER noch auf den folgenden Effekt von Management-Moden hin: „Mode motiviert, immer neue Lösungen auszuprobieren, und mitunter lassen die einzelnen Moden nützliche Ideen und Techniken zurück, die beibehalten werden, auch wenn man nicht mehr groß davon spricht. (Allerdings: Man hat dann Lösungen, wie sie viele andere schon haben und/oder noch bekommen werden; es spricht aber einiges dafür, daß die wirklich erfolgreichen Unternehmen einzigartige Lösungen realisieren)“ (Ebd., Klammern im Original).

Tatsächlich erscheint es mir gar nicht unwahrscheinlich, daß viele bekannte Managementkonzepte oder „Tools“ nicht das Produkt von sogenannten „Think-tanks“ sind, sondern daß vielmehr erfolgreiche Einzellösungen (in spezifischen Konstellationen) zu großen, allgemeingültigen und allumfassenden Theorien ausgebaut (um nicht zu sagen: aufgeblasen) werden. Dies würde auch plausibel machen, wieso anschließend der Rück-Transfer auf andere Fälle so oft scheitert – obwohl ‚es doch woanders geklappt hat‘.

<sup>403</sup> Im Gegensatz zur Kleidermode, wie KIESER herausstellt: „Die Kleidermode wird zu einer vielschichtigen Kooperation zwischen Modemachern und einzelnen Konsumenten, die sich aus den vielfältigen Angeboten ihren Stil mixen. Soweit sind die Konsumenten von Managementmoden noch nicht“ (Ebd., S. 37).

Es sei allerdings auch an dieser Stelle noch einmal darauf verwiesen, daß der Grad der Verbindlichkeit dieses „Mode-Diktats“ in der hier eingenommenen Perspektive durch die figurationalen Konstellationen – vor allem innerhalb des Unternehmens – bedingt ist. Wie in der Fallschilderung schon dargestellt (und wie unten noch einmal aufgegriffen wird), ist die Einstellung der unterschiedlichen Akteursgruppen (v. a. von „Altgedienten“ und „Quereinsteigern“) zu den Konzepten des Reengineering (wie auch der damit verbundenen Semantik) sehr unterschiedlich. Entsprechend variiert auch die Argumentation der Projektleitung bei Präsentationen.

- Coaching und Empowerment: Mitarbeiter werden zum „owner of the process“, die Aufgabe des Managements wandelt sich von Kontrolle zu Coaching – damit einher geht auch eine stark erweiterte Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter;
- Dezentralität und flache Strukturen: Verlagerung von Entscheidungen an „den Ort der maximalen Information“; der Abbau von Entscheidungsinstanzen zieht gleichzeitig einen Abbau von Hierarchiestufen nach sich;
- Veränderte Vergütungs- und Karriereschemata: Ausschließliche Orientierung an – meßbaren – Ergebnissen;
- Höchste Priorität und Entschlossenheit bei der Umsetzung: Das Management hat Widerständen bei der Umsetzung geschlossen und entschlossen entgegenzutreten, um so dem Scheitern des Projektes entgegenzuwirken. Nicht zuletzt deswegen haben die zuständigen Manager bis zu 60 % ihrer Arbeitszeit auf das Projekt zu verwenden.

Knapp und leicht verständlich veranschaulicht die folgende (keineswegs ironisch gemeinte!) Grafik aus der WirtschaftsWoche worum es bei Reengineering geht und welche Rolle dem „Change-Manager“ dabei zukommt.

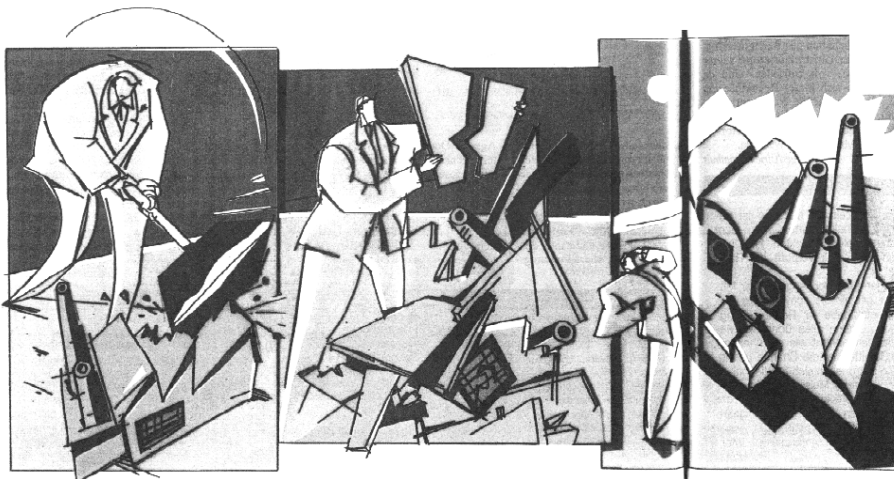


Abbildung 45: Reengineering. In: WirtschaftsWoche 05. 08. 94, S. 54f. (im Original ohne Titel)

Die oben aufgeführten Aspekte stellen die Schwerpunkte des Buches von HAMMER und CHAMPY (1994) dar, das seinerseits einen Kristallisationspunkt der Reengineering-Mode bildet – auch für die Autoren selbst, die in der Folgezeit eine Reihe weiterer Artikel und Bücher veröffentlichen, sowie eine Vielzahl öffentlicher Auftritte haben. So finden ihre Gedanken schnelle Aufnahme, Verbreitung und Fortschreibung in Unternehmen, Beratungsgesellschaften, Seminaren, (Management-)Zeitschriften und der praxisorientierten Forschung. Für die Anwender bleibt jedoch fast immer das Problem, die Ausführungen, die zumeist auf der Ebene der Prinzipien bleiben, in die Praxis zu übertragen – zumal „sich die Elemente des Puzzles nur schwer zu einem kompletten Bild zusammenfügen lassen“ (KIESER 1996a, S. 180) und darüber hinaus vielfach äußerst wider-

sprüchlich sind (Vgl. Ebd.). Dessen ungeachtet umfassen Reengineering-Konzepte bald immer mehr Bereiche der Unternehmenswirklichkeit: „Im Gemini-Konzept umfaßt BPR (Business Process Reengineering; GW) alles; es gibt nichts, was nicht zu BPR gehört. Der Deutschland-Chef von Gemini, Titze, berichtet stolz: »... da bleiben wir nicht in einem Modul stehen, sondern haben endlich einen holistischen Ansatz« – »vernetzt und simultan«. BPR ist also nicht nur fundamental und radikal neu, es ist auch holistisch, vernetzt und simultan. Präziser wird es dadurch nicht“ (Ebd.). Gleichzeitig aber steigen die Anforderungen des Mode-Diktats an das Management.

Im Bemühen um ein handhabbares Konzept (analog beispielsweise der Gemeinkostenwertanalyse) finden Manager jedoch auch auf (Praxis-)Seminaren zum Thema Reengineering keine Unterstützung, wie die Darstellungen von Alfred KIESER verdeutlichen:

„Sie alle (die Seminare; GW) liefen nach dem folgenden Schema ab: Zunächst kommen Unternehmensberater, die mit vielen schönen Folien *ihren spezifischen Ansatz* darstellen. Die Folien, die die Neuartigkeit und die Prinzipien von BPR darstellen, sind viel zahlreicher, als die Folien, mit denen Methoden und Beispiele vorgestellt werden. Zwar ziehen die Referenten – ähnlich wie Hammer und Champy – immer wieder Praxisbeispiele heran, aber nur, um einzelne Aspekte zu beleuchten. Die Darstellung *umfassender* Praxisfälle erfolgt nur grob. Wie schon bei Hammer und Champy wollen sich die vielen Puzzleteilchen schwer zu einem Gesamtbild fügen. Treten Referenten verschiedener Unternehmensberatungen auf, präsentieren sie unterschiedliche Prinzipien und Methoden – die Verwirrung steigt. Ein Referent ertete viel Gelächter mit der Bemerkung, er habe zunächst eine gute und eine schlechte Nachricht mitzuteilen. Die schlechte: er wisse nicht, was BPR sei; die gute: er habe noch keinen getroffen, der mehr über BPR wisse als er selbst“ (Ebd., Kursiv im Original).

Und auch von den Praktikern, die von erfolgreich umgesetzten BPR-Projekten berichten, ist wenig Erhellendes in Erfahrung zu bringen. „Zunächst zelebrieren auch sie mit größter Virtuosität die ‚*Kunst der Folie*‘. ... Dreidimensionale gelbe oder grüne Boxen mit kernigen Merksätzen deuten auf tiefblauem oder von orange nach rot changierendem Hintergrund an, wie die referierenden Organisatoren das Festgefahrene, das Bürokratische, das Traditionelle gegen alle Widerstände über Bord geworfen und Prozesse ‚reindschiniert‘ haben, zu radikal neuen Organisationen vorgestoßen sind. ... (Dabei werden) die Folien in rasender Eile, fast den Eindruck von bewegten Bildern erzeugend, auf den Projektor geworfen ..., begleitet von einer freien, wohltemperierten, lockeren, stets im Hintergrund die Information »Ist wirklich ganz einfach, wie Sie selbst feststellen können!« mitliefernden Rede. ... Über Quantensprünge können die Praktiker meist nicht berichten, aber sie sind guter Hoffnung. Das Verständnis wird dadurch erschwert, daß ihre Darstellungen so vielfältig und zu komplex sind wie die der Berater, die ihnen geholfen haben. ... Mitunter – etwa wenn die Einführung von Fensterumschlägen als bedeutendes Ergebnis eines BPR-Programms vorgestellt wird – überkommt einen das Gefühl, daß Altbekanntes – TQM oder Gemeinkostenwertanalyse etwa – nun leicht aufgemotzt unter dem Etikett BPR vorgestellt wird ...

Der Teilnehmer weiß aber (am Ende) immer noch nicht viel mehr als: BPR ist radikal und fundamental neu, häufig geht es schief, und wenn es schiefeht, war das Management nicht fähig, die eingefahrenen Gleise zu verlassen. Diejenigen, die sich darauf einlassen, und die das neue vernetzte, simultane und doch holistische Denken erfaßt haben, können mit sagenhaften Ergebnissen rechnen“ (Ebd., Kursiv im Original).

Wie dargestellt, ist Reengineering nicht das einzige Konzept, das zu diesem Zeitpunkt – also zu Beginn des HPO-Projekts – „in aller Munde“ ist und dadurch entsprechende Problemsichten und Erwartungen erzeugt, die sich in der Konzeption von (Reorganisations-)Projekten wiederfinden (müssen). Es ist aber, wie schon aus den Schilderungen von KIESER deutlich wird, das mit Abstand dominierende Konzept. Im Zuge dessen kommen auch „Benchmarking“, Prozeßkostenrechnung (PKR), Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP und später, sozusagen „jetzt mit noch mehr Verbesserung“: KVP<sup>2</sup>)<sup>404</sup> als Verfahren (unter neuem Namen wieder) auf. Demgegenüber verliert der „Lean-Management“ Ansatz – und damit verbunden das „Outsourcing“ – etwas an Gewicht bzw. er geht in den Reengineering-Konzepten auf. Die Shareholder-Value Diskussion schließlich kommt zu diesem Zeitpunkt erst auf. Sehr schnell wird die Erhöhung des Firmenwertes dann aber zu einem weiteren wichtigen Aspekt von Reengineering erklärt – auch dadurch begünstigt, daß der Unternehmenswert ein relativ leicht zu ermittelndes (und dringend benötigtes) „meßbares Ergebnis“ darstellt und damit einen entscheidenden Erfolgsindikator für Reengineering-Projekte liefert – abgesehen davon, daß die Mehrung (oder Verzinsung) des eingesetzten Kapitals ohnehin stets das zentrale Thema in der kapitalistischen Gesellschaft darstellt (s. o.)<sup>405</sup>.

---

<sup>404</sup> Sehr gern und häufig wird hier auch die japanische Bezeichnung „Kaizen“ gewählt; allerdings fast immer nur zum Zwecke des „Namedroppings“ bei Vorträgen oder Präsentationen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß zu diesem Zeitpunkt japanische Unternehmen als sehr effizient gelten. Insofern soll der Gebrauch dieses Begriffs suggerieren, der Vortragende kenne die international gängigen erfolgreichen Verfahren und sei insofern höchst kompetent. Tatsächlich haben freilich die meisten Vortragenden in aller Regel höchstens klischeehafte Vorstellungen über die japanische Unternehmenswirklichkeit und über japanische Unternehmensführung.

<sup>405</sup> Auch wenn die figurative Relativität von Erfolg und Erfolgszuschreibung nicht das Thema dieses Abschnitts ist, so sei doch in diesem Zusammenhang kurz hierauf verwiesen. Nicht von ungefähr ist der shareholder value in aller (Firmenlenker) Munde, als die Aktienkurse weltweit permanent steigen. So bietet zu diesem Zeitpunkt der shareholder value auch eine gute Legitimationsbasis für die Höhe (und die Steigerungen) der Top-Management Gehälter.



So faßt denn Knut BLEICHER die Managementaktivitäten und das Managementdenken dieser Zeit wie folgt zusammen:

„Das Management und die Mitarbeiter werden wie kaum in der Vergangenheit mit derart vielen neuen Begriffen, Konzepten und Ansätzen bombardiert. So ist die deutsche Wirtschaft derzeit flächendeckend dabei in flachen Pyramiden Layer shedding mit Simultaneous engineering auf dem Wege zu einer Prozeßketten-Optimierung mittels Outsourcing just in time zu betreiben, um sich zu reengineeren, damit über ein Total quality management der Customer focus wiederhergestellt werden kann. Als Ziel gilt sodann, den Shareholdervalue zu maximieren, damit man in die Wirtschaftsgeschichte als ‚lean, mean (!) and hungry company‘ im Vergleich zu anderen Less excellent companies eingehen kann. Damit die Mitarbeiter im laufenden und sich offensichtlich beschleunigenden Tempowechsel mithalten können, wird schließlich darauf verwiesen, daß über ein permanentes Krisenmanagement ein Organizational learning zu gestalten sei, das im Organizational memory die vielfältigen Erfahrungen speichert, um auch einem künftigen Change-Management gewachsen zu sein“ (1994, S. 82, alle Schreibweisen im Original).

Eine solche Vielfalt an Begriffen, Konzepten und Konzeptvarianten, unterschiedlichen Schwerpunkten und Vorgehensweisen bedeuten für die Leiter von (Reorganisations-)Projekten allerdings nicht notwendigerweise nur Verwirrung; sie eröffnen – gerade eben aufgrund von fehlenden einheitlichen Vorgaben – auch eine große Vielfalt von Möglichkeiten, die entsprechenden figurationalen Konstellationen innerhalb des Unternehmens vorausgesetzt. Genau diese Chance nutzt denn auch Dr. Hardt, wie die Fallschilderung und die kommenden Ausführungen zeigen.

## 5. 2 Figurationale Relativitäten: Problemsichtweisen, Ziele, Verfahren

Im Fokus der nachfolgenden Betrachtungen stehen die (Genese der) unterschiedlichen Problemsichtweisen der zentralen Akteure, ihre hieraus abgeleiteten Zielsetzungen sowie ihr Vorgehen zur Erreichung dieser Ziele, einschließlich der dabei zum Einsatz kommenden Verfahren, explizit oder implizit vorgebrachter Legitimationsmuster sowie mehr oder weniger prägender Leitbilder. Jedes einzelne dieser Felder zieht die Akteure immer wieder in Auseinandersetzungen, in denen sie versuchen die Kontrolle darüber zu erhalten, was „der Fall ist“ und welche Konsequenzen hieraus zu ziehen sind; Prozesse mit sehr hoher Dynamik, vielen Rückkopplungen, geprägt von „muddling through“ (LINDBLOM), „bricolage“<sup>406</sup> (ORTMANN) und vor allem: Figuraler Dominanz.<sup>407</sup>

### (Problem-)Sichtweisen hinsichtlich der Konzernentwicklung

Die Entwicklung des Neukauf-Konzerns in den letzten zehn Jahren ist, wie in der Fallschilderung bereits ausführlicher dargestellt, geprägt durch eine starke Diversifikationspolitik. Im Zuge dessen wandelte sich das Warenhausunternehmen zu einem „Handels- und Dienstleistungskonzern“, eine Entwicklung, die in der Umwandlung in eine Holding (1988) einen vorläufigen Höhepunkt findet, damit nach dem Willen des Vorsitzenden Dr. Ludwig aber noch lange nicht abgeschlossen ist. Im Gegenteil: Die vor allem mit seinem Namen verbundene

---

<sup>406</sup> Das „Garbage Can Model“ stellt bekanntlich die wesentliche Grundlage der „bricolage“-Metapher dar (und „steckt“ insofern in dieser „mit 'drin“). Trotzdem sei an dieser Stelle ausdrücklich die Einladung ausgesprochen, die nachfolgenden Ausführungen für sich selbst auch in dieser Perspektive (mit) zu betrachten.

<sup>407</sup> Auch an dieser Stelle sei noch einmal auf die sehr ähnliche Perspektive – und vor allem auf die nahezu identischen Operationalisierungen bei ORTMANN (1995a) verwiesen (insofern lassen sich diese – und die im nächsten Abschnitt folgenden – Ausführungen ORTMANNs auch als zugrunde liegendes [einfaches] Handlungsmodell lesen).

„Kontingenz in organisationalen Entscheidungsprozessen kann man in dreierlei Hinsicht konkretisieren. Erstens ist die Problemsituation ... selbst kontingent, d. h. es ist keineswegs klar, ... was das Problem ist. Zweitens gibt es keinen *one best way*. ... In diesem Sinne impliziert Kontingenz, daß es mehrere befriedigende Problemlösungen gibt, wobei die Frage der Kriterien der Befriedigung wiederum auf die mikropolitische Konstellation verweist ... . Drittens schließlich meint die Kontingenz organisationaler Entscheidungsprozesse, daß es Aufgrund der Dualität von Struktur und der Dialektik von Kontrolle keine Determination dieser Prozesse durch die Struktur der Organisation gibt. Verlauf und Ausgang hängen davon ab, wie die Akteure ihre durchaus ungleich verteilten Chancen situativ nutzen“ (S. 62, Kursiv im Original).

Strategie des Ausbaus der Fachmarktschiene soll gerade in der Zukunft Wachstum und Gewinn des Konzerns sicherstellen.

So unangefochten wie die Position von Dr. Ludwig zu diesem Zeitpunkt ist, so unwidersprochen sind auch seine Einschätzungen hinsichtlich Lage und Entwicklung des Neukauf-Konzerns. Diese sind:

#### 1) Hinsichtlich des Konzerns:

Fortführung der Diversifikationspolitik mit einem weiteren Ausbau der Fachmärkte (die als *die* Vertriebsform der Zukunft angesehen werden – s. o.). Dabei könnten Fachmärkte schon bald auch Verkaufsflächen in Kauf- und Warenhäusern übernehmen (sog. Shop-in-Shop System).

Verkleinerung des Holdingvorstands auf vier Mitglieder und Delegation aller operativen Aufgaben an die Konzernunternehmen. Zugrundeliegendes Leitbild: „Coach-Holding“.

#### 2) Hinsichtlich des Warenhauses:

Der Waren- und Kaufhaussektor leidet nicht nur unter einem konjunkturellen Abschwung in dieser Branche, sondern auch an einer Vielzahl struktureller Probleme. Diese werden (vor allem) durch das von Dr. Ludwig eingesetzte Strategie-Team wie folgt spezifiziert:

- Eine schlechte strategische Positionierung innerhalb eines Portfolios mit den Koordinaten: Sortimentskompetenz und Preis-/Kostenorientierung. Die Folge davon ist:
- Fehlendes Profil einerseits gegenüber Fach- und Verbrauchermärkten, die vor allem für hohe Kostenvorteile stehen, andererseits gegenüber Fachgeschäften und Spezialisten, die primär für hohe Qualitätsvorteile stehen.
- Selbst innerhalb der Betriebsform Warenhaus kann sich Neukauf nicht eindeutig profilieren, wie vergleichende Studien zeigen.
- In Verbindung mit einem verschärften Preiswettbewerb auf Konkurrentenseite und einem erhöhtem Preisbewußtsein auf Kundenseite (bei gleichzeitig schlechtem Preisimage von Neukauf) führt dies zu einer
- Stagnation der Umsätze in den letzten zehn Jahren. Alleine der (mittlerweile rückläufige) vereinigungsbedingte Nachfrageschub hat zuletzt weitere Umsatzrückgänge verhindert.
- Darüber hinaus hat das Warenhaus im gleichen Zeitraum kontinuierlich Marktanteile verloren (insgesamt 30 %).
- Facetten dieses Problems sind unter anderem ein schlechtes Verhältnis von Besucherfrequenz und Umsatz pro Käufer und ein negativer Deckungsbeitrag bei einer Vielzahl von Sortimentsbestandteilen.

Gleichzeitig weist der Waren- und Kaufhaussektor gravierende Kostenprobleme auf, die sich insbesondere in

- zu hohen Filial-Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz niederschlagen.

Stagnierende Umsätze in Verbindung mit steigenden Kosten führen in der Folge zu rückläufigen Ergebnissen.

- Innerhalb der letzten fünf Jahren geht das Filialergebnis (vor Zinsen – vgl. die oben aufgeführten Deckungsbeitragsstufen) im Verhältnis zum Umsatz um 34 Prozent zurück;
- Das Ergebnis des reinen Warengeschäfts ist im Vorjahr negativ (ein Verlust in Höhe von 25,5 Millionen DM – s. o.).

Diese Einschätzung der Situation im Warenhaus führt zu folgenden Zielsetzungen:

Im Zuge diverser Projekte (Logistik, OPN und vor allem Strategie [Systemgeschäft]) soll

- das Warenhaus durch eine klare Positionierung für den Kunden wieder attraktiver werden (mit der Folge steigender Umsätze und Erträge), sowie
- die Kostenposition (und damit das Ergebnis) durch Strukturmaßnahmen deutlich verbessert werden.

Als Ergebnis all dieser Maßnahmen wird ein „Quantensprung in der Rendite“ von 1,4 % auf 5 % (s. o.) prognostiziert.

Wenn soeben davon die Rede war, daß es sich bei diesen Einschätzungen von Dr. Ludwig um unwidersprochene Positionen handelt, so soll damit folgendes zum Ausdruck gebracht werden:

Die dargestellten Problemsichtweisen und die unmittelbar hieraus abgeleiteten Zielsetzungen werden innerhalb der Vorstände (Warenhaus wie Holding) vor allem von denjenigen Vorstandsmitgliedern, die der Gruppe der „Quereinsteiger“ zuzuordnen sind, weitgehend geteilt; das sind neben Dr. Ludwig vor allem Eberhardt (Holding), Dr. Schergel (Holding und Warenhaus) sowie Dr. Hardt (Warenhaus).

Es gibt innerhalb des Holdingvorstands (wie auch innerhalb des Warenhausvorstandes) durchaus gegensätzliche Positionen, im Detail wie im Ganzen. Solche abweichende Positionen werden jedoch – aufgrund der gegebenen Konstellation(en) – kaum offen und deutlich formuliert<sup>408</sup>, geschweige denn in einer „Gegenstrategie“ systematisiert und zusammengefaßt. Entsprechend schwierig bis problematisch ist eine Zuordnung von Positionen und Personen im Einzelfall. Tatsächlich stellt sich, wie aufgezeigt, für die Protagonisten der dargestellten Sichtweise(n) und insbesondere natürlich für die Projektleiter oft genug die Frage, inwieweit sich die übrigen Vorstandsmitglieder für ihre Position gewinnen lassen, ob sie neutral oder desinteressiert sind, ob und welche Vorbehalte und

---

<sup>408</sup> So macht sich Widerstand zu allererst und zumeist (nur) in der Form leise geäußelter Bedenken, Passivität oder Exempeln im Detail fest – kein untypisches Vorgehen, wie ORTMANN et al. (1990, S. 400f.) zeigen. Beispiele für den hier betrachteten Fall finden sich in den folgenden Ausführungen.

Widerstände es gibt, inwieweit die Kollegen ihren Argumentationslinien zu folgen in der Lage oder bereit sind und wie sich schließlich deren Einstellung im Laufe der Zeit möglicherweise ändert<sup>409</sup>.

Ungeachtet dessen gibt es auf Seiten der „Altgedienten“ folgende Grundüberzeugungen:

#### 1) Hinsichtlich des Konzerns:

Holding und Warenhaus werden nicht nur wegen ihrer relativ engen personellen und sachlichen Verzahnung, sowie der räumlichen Nähe der Arbeitsplätze<sup>410</sup> im Grunde als *ein* Unternehmen betrachtet. In diesem Unternehmen stellt das Warenhausgeschäft den Schwerpunkt und den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit dar. Hier liegen nicht nur die Ursprünge des Unternehmens, sondern auch dessen zentralen Kompetenzen (nicht zuletzt auch dadurch bedingt, daß ein Großteil des Personals in diesem Sektor arbeitet<sup>411</sup>, bzw. gearbeitet hat<sup>412</sup>). Diversifikationen sind dieser Ausrichtung unterzuordnen, dürfen also keinesfalls zu Lasten des eigentlichen Geschäfts gehen. Genau dieser Vorwurf trifft, wenngleich er selten offen formuliert wird, die derzeitige Geschäftspolitik.

#### 2) Hinsichtlich des Warenhauses:

Die voran gemachten Darstellungen lassen bereits die zentralen Problemsichten hinsichtlich des Warenhauses deutlich werden. Wie angesprochen, können diese natürlich nicht im gleichen Maße ausgearbeitet, spezifiziert und vorgebracht werden, wie das den Protagonisten, beispielsweise des Strategieprojekts möglich ist. Insofern bleiben sie notwendigerweise auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau (um es einmal so zu formulieren). Im Prinzip lassen sich die Vorbehalte gegenüber der verfolgten Geschäftspolitik zu zwei Punkten zusammenfassen:

---

<sup>409</sup> Wobei solche Fragen für den Leiter des (hier im wesentlichen betrachteten) HPO-Projektes, Dr. Hardt, natürlich wichtiger sind als für Dr. Ludwig, der sich aufgrund seiner herausgehobenen Position weitaus weniger Sorgen um die Gedanken seiner Vorstandskollegen machen muß als das umgekehrt der Fall ist. Wie der Verlauf des Falles zeigt, bedeutet aber auch dies nicht, daß Dr. Ludwig die Sichtweisen, insbesondere der „Altgedienten“, vollständig gleichgültig sein könnten. Genau in dieser Hinsicht nämlich, so die einhellige Meinung aller Befragten, findet Dr. Ludwig nicht das richtige Maß, er „überspannt den Bogen“ – mit den entsprechenden Konsequenzen für ihn.

<sup>410</sup> Mitarbeiter beider Unternehmen arbeiten nicht nur in den gleichen Gebäuden, sondern fast immer auch auf den gleichen Fluren, vielfach sogar in den gleichen Räumen miteinander.

<sup>411</sup> Wie gesehen liegt der Anteil der Mitarbeiter von Warenhaus und Sparkauf bei über 60 %, während der Umsatzanteil zuletzt bei knapp über 40 % liegt. Allein schon bei der Bewertung dieser Zahlen durch die beiden Gruppierungen lassen sich sehr grundsätzliche Gegensätze in den jeweiligen Problemsichten aufzeigen: Was für eine Partei ein großes Potential und eine Chance darstellt, ist für die andere gerade das Problem.

<sup>412</sup> Dies insofern, als eine Reihe von Mitarbeitern – mehr oder weniger freiwillig (Sozialleistungen) – in die Fachhandelsketten (z. B. Sport, Schuhe, Elektro, Computer etc.) oder beispielsweise auch zur Gölle-Gruppe wechseln (bzw. gewechselt werden).

- Die Politik der Diversifikation ist weitgehend zu Lasten des Warenhauses gegangen; Investitionen und Personal sind immer stärker abgebaut worden, wodurch die Attraktivität für den Kunden verlorengegangen ist. Bereits in der Fallschilderung wurden Beispiele für die umgangssprachlichen Versionen dieses Standpunktes aufgezeigt, in denen Begriffe wie „Ausschlachten“, „Plattmachen“, „Etagenkellner“ etc. in großer Häufigkeit vorkommen.
- Den maßgebenden Verantwortlichen in Vorstand und Management fehlt es insgesamt an Warenhauskompetenz; sowohl für das Produkt, „die Ware“, als auch für „das Geschäft“.

Die so formulierten Standpunkte haben für diejenigen, die sie (wie leise auch immer) vertreten, zweierlei Vorteile. Zum einen sind sie recht populär, nicht allein von ihrem Inhalt her, sondern vor allem was den Grad der Zustimmung anbelangt, wie oben aufgezeigt wurde. Darüber hinaus verhindert das sehr hohen Abstraktionsniveau mögliche Konfliktpunkte, die sich bei einer detaillierteren Beschreibung und der Formulierung hieraus abzuleitender (detaillierter) Zielsetzungen ergeben könnten. Somit trägt dieser Sichtweise (die eher einem Credo gleicht) zu einer weitaus höheren Homogenität dieser Gruppe bei, als dies bei der anderen Gruppe der Fall ist oder sein kann, in der sich die Projektmanager auch untereinander im Wettbewerb um ihre jeweiligen Standpunkte befinden<sup>413</sup>. Dem steht der entscheidende Nachteil gegenüber, daß die Gruppe der „Altgedienten“ auf diese Weise wenig Möglichkeiten hat, das Geschehen in dem Konzern in den grundsätzlichen Fragestellungen mitzugestalten; auch und gerade nach dem Wechsel der Machtverhältnisse an der Konzernspitze<sup>414</sup>, wo sehr bald der Zentral-Konzern weitreichenden Einfluß auf das

---

<sup>413</sup> Und somit „einen Vielfrontenkrieg führen“, wie es Dr. Hardt formuliert („bei dem“, wie er weiter ausführt „die meisten Fronten auch unsichtbar sind“).

<sup>414</sup> Dabei zeigt sich auch, daß die gleiche Problemsicht (oder das gleiche „Credo“) alleine nicht weit trägt. Bereits in der ersten Phase, d. h. im Zuge des Umbaus des Warenhausvorstandes scheiden mit Herrn Amman und Herrn Wagner auch zwei „Altgediente“ aus dem Warenhausvorstand aus (wenngleich letzterer immerhin noch einen Vorstandsposten bei einer Minderheitenbeteiligung übernehmen kann). Schon bald darauf werden im Zuge der Zusammenlegung der beiden Warenhäuser auch auf den nachgeordneten Ebenen (Direktoren und Bereichsleitern) viele „Altgediente“ entlassen – ohne daß für alle Beteiligten nachvollziehbar ist, nach welchen Kriterien dies geschieht; entsprechend groß ist die allgemeine Verunsicherung. So berichtet beispielsweise Frau Kerst, daß insbesondere bei den Bereichsleitern „nur noch die nackte Panik (herrsche)“ und Dr. Hardt, der zu diesem Zeitpunkt noch mit vielen Direktoren, allen voran Herrn Blaschke, in Kontakt steht, faßt das Geschehen wie folgt zusammen: „um ‚die Sache‘ geht es da schon lange nicht mehr, um welche denn auch ... da ist natürlich jetzt ‚catch as catch can‘“.

Ein Großteil der „Quereinsteiger“ hat zu diesem Zeitpunkt bereits, zumeist aus mehr oder weniger eigenem Antrieb, das Unternehmen verlassen – allerdings in der Regel mit weitaus besseren Perspektiven als ihre Kollegen.

Geschehen bei Neukauf nimmt. Entsprechend hören die meisten Filialen<sup>415</sup> über Monate nichts mehr aus München<sup>416</sup> – abgesehen von einigen sehr kurzen Statements zu Beginn der Amtszeit des neuen Vorstands, in denen dieser die gewachsene Bedeutung der Warenhauses herausstellt (ohne – natürlich – weitergehende Details oder Konzepte<sup>417</sup> zu präsentieren). Bald darauf beginnt, angestoßen durch Zentral, die nächste Phase des Konzernumbaus, in der die meisten der neuen Vorstände von Warenhaus und Holding sogar nicht einmal mehr die Chance haben zu reagieren.

Die Problemsicht von Herrn Wolff schließlich ist zu Beginn des hier betrachteten Falles dadurch gekennzeichnet, daß er hinter Dr. Ludwig und seinem Diversifikationsprogramm steht, sich jedoch mit Äußerungen wenig hervortut und Dr. Ludwig weitestgehend freie Hand bei der Führung des Konzerns läßt. Dies gilt auch für den geplanten Umbau des Holdingvorstands. Gleichzeitig hat er aber auch stets ein offenes Ohr für die Belange der „Altgedienten“ (s. o.) und ihre Sicht der Dinge. Im Verlaufe des Falles wandelt sich vor allem seine (sichtbare) Einstellung gegenüber Dr. Ludwig, dem er, zu Gunsten von Herrn Fiedler, zunächst die formelle Kontrolle über das Warenhaus entzieht und ihn bald darauf wegen „unüberbrückbarer Differenzen hinsichtlich der Geschäftspolitik“ zurücktreten läßt. Zu diesem Zeitpunkt steuert Herr Wolff bereits mehr und mehr das Geschehen im Neukauf-Konzern, vor allem aber entwirft er die neue Gestalt des Zentral-Konzerns. Dies geschieht im kleinsten Kreis, so daß die meisten (Holding-)Vorstände von Cenit und Neukauf erst unmittelbar vor der Bekanntgabe der Verschmelzung beider Konzerne von diesen Maßnahmen erfah-

---

<sup>415</sup> Lediglich einige größere und Top-Ten Filialen sind insofern in die Veränderungen involviert, als sie Schulungen für die Behringer-Mitarbeiter durchführen (u. a. Einführung in das Warenwirtschaftssystem etc.).

<sup>416</sup> In einem Fax an die Filialen wird lediglich mit einem Satz Bezug auf den Vorstandswechsel genommen. In diesem wird von einer „Straffung“ des Vorstands aufgrund der „Vereinigung“ von Neukauf und Behringer gesprochen, und der Hoffnung Ausdruck gegeben, durch den neuen Vorstand „effizient und schlagkräftig“ zu sein. Die bis dahin üblichen wöchentlichen Briefe oder Faxe mit den neuesten (Vorstands-)Anweisungen bleiben dagegen in der Folge ebenso aus, wie der persönliche (telephonische) Kontakt der zuständigen Direktoren. Die Enttäuschung hierüber hält sich bei den Filialen jedoch in Grenzen.

<sup>417</sup> Einzige Ausnahme ist ein eher halbherzig durchgeführtes Projekt zur (Sach-)Kostensenkung in der Zentrale, bei dem Dr. Heberle zunächst noch die Möglichkeit sieht, ein neues Betätigungsfeld zu finden, was aber auch relativ bald – zumindest in der ursprünglich geplanten Form – fallengelassen wird.

ren – und davon, ob und in welcher Funktion sie diesem neuen Unternehmen noch angehören werden<sup>418</sup>.

### Zur Genese des Projekts HPO

Die hier dargestellten Konstellationen und ihre entsprechenden Problemsichten, die im Verlauf des Projektes, wie gesehen, relativ konstant sind (bis sie zum Ende des Projektes eine sehr hohe Dynamik entwickeln), stellen für Dr. Hardt die wesentlichen Elemente des Handlungsfeldes dar, innerhalb dessen er nach seinem Eintritt in das Unternehmen agieren kann – und muß. Hinzu kommen die Vorgaben der bereits laufenden Projekte, allen voran des Strategiprojekts.

An erster Stelle stehen für Dr. Hardt jedoch die Erwartungen, die Dr. Ludwig an ihn stellt. Nicht allein aufgrund der herausgehobene Stellung von Dr. Ludwig liegen dessen Problemsichtweisen (fast) allen Überlegungen von Dr. Hardt zugrunde. Dr. Ludwig ist es, der Dr. Hardt – an nahezu allen maßgeblichen Personen vorbei – in das Unternehmen holt und Dr. Ludwig bleibt auch in der Folgezeit der zentrale Protecteur von Dr. Hardt und seinen Projekten.

Die Erwartungen, die Dr. Ludwig und seine Vorstandskollegen (zumindest diejenigen der Gruppe der „Quereinsteiger“) mit der Einstellung von Dr. Hardt verbinden, beschreibt ein Holdingvorstand wie folgt:

„Der Hardt ist geholt worden von dem Ludwig. Der hat ihn kennengelernt bei den Baden-Badener Unternehmengesprächen und da hat er sich irgendwie geschickt verkauft, so daß sich Ludwig sagte ‚so einen Außenseiter brauch ich, der reißt mir die Strukturen auf‘ ... Querdenker hatten wir genug, was wir hier wollten war ein Macher-Typ – so ist der auch vorgestellt worden“.

---

<sup>418</sup> Wie klein der Kreis derer ist, die in die Pläne von Herrn Wolff eingeweiht werden, läßt sich beispielsweise anhand des Umstands ersehen, daß nach der Veröffentlichung der Verschmelzungsabsicht diverse Änderungen bei der Vorgehensweise vorgenommen werden müssen, da die ursprünglichen Pläne geltendes Recht verletzen. Darüber hinaus berichtet ein Interviewpartner davon, daß ein Mitglied des (Neukauf-)Holdingvorstandes sich bei ihm am Wochenende vor Bekanntgabe der Verschmelzung, bei der Gestaltung seiner Vertragsverlängerung beraten ließ – ohne Kenntnis dieser Pläne und um am unmittelbar darauffolgenden Montag nicht nur von der Verschmelzung der Konzerne zu erfahren, sondern auch davon, daß er in dem künftigen Unternehmen keine Rolle mehr spielen werde.



Dr. Hardt soll darüber hinaus nicht nur verändern, er soll, wie in der Fallschilderung schon dargelegt, schnell verändern. Gegenstandsbereich dieser Veränderungen sind, entsprechend der vorherrschenden Sichtweise innerhalb des Holdingvorstands, vor allem die (Führungs-)Strukturen innerhalb des Konzerns. Diese sollen, den Erfordernissen der Diversifikation Rechnung tragend, dazu beitragen, Entscheidungswege zu verkürzen bzw. (Entscheidungs-)Kompetenzen an die unterstellten Einheiten zu delegieren. Darüber hinaus sollen aber auch innerhalb dieser Einheiten wichtige Arbeitsprozesse unter dem Gesichtspunkt der Effizienzsteigerung betrachtet und, wo notwendig, neu ausgerichtet werden. Insbesondere im Warenhaussektor sieht Dr. Ludwig, wie mehrfach dargestellt, in dieser Hinsicht großen Handlungsbedarf – zumal ein defizitäres Warenhaus die strategischen Möglichkeiten des Konzerns (vor allem hinsichtlich der Diversifikationspolitik) natürlich enorm einschränkt. Die zentrale Erwartung von Dr. Ludwig an Dr. Hardt besteht somit darin, seinen Handlungsspielraum zu erweitern – zum einen durch die Mitwirkung bei der Umsetzung einer neuen Führungsstruktur, zum anderen durch die operative Ergebnisverbesserung der Konzernunternehmen, allen voran des Warenhauses. In den (rückblickenden) Worten von Dr. Hardt: „Es ging schlicht und ergreifend auch darum, Löcher zu stopfen und Geld 'reinzuholen, damit Ludwig mit seiner Diversifikationspolitik weitermachen konnte“.

Eine erste Chance<sup>419</sup> hierzu bekommt Dr. Hardt mit dem (von ihm so bezeichneten) Projekt ZBA<sup>420</sup>. Bei diesem Projekt, das von einem sogenannten „Crash-Programm“<sup>421</sup> flankiert wird, handelt es sich, wie oben bereits darge-

---

<sup>419</sup> Wie oben durch ORTMANN ausgeführt, stellen erfolgreiche Projekte heutzutage eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere dar (und somit eine große Chance hierzu). Entsprechend geht es auch Dr. Hardt zunächst einmal darum, überhaupt ein Projekt zu bekommen. Dafür nimmt er in Kauf, daß dieses Projektes zunächst etwas anders und eine Nummer kleiner ausfällt, als er sich das vorstellt (s. die folgende Fußnote).

<sup>420</sup> Der Name dieses Projektes (Zero-Base-Analyse) läßt an das Zero-Base-Budgeting Verfahren denken und tatsächlich konzeptioniert Dr. Hardt sein Projekt zunächst in diese Richtung: „Unsere Fragestellung muß sein: Wie würde Neukauf aussehen, wenn wir das Unternehmen heute komplett neu auf der grünen Wiese bauen würden?“ Diesen „Neubau“ wollen Dr. Ludwig und der Holdingvorstand jedoch auf einen späteren Zeitpunkt verschieben und so wird aus diesem Projekt zunächst „nur“ eine Gemeinkostenwertanalyse (in vereinfachter Form – da Dr. Hardt nicht die Personalkapazitäten zur Verfügung stehen, mit denen dieses Verfahren üblicherweise durchgeführt wird).

<sup>421</sup> Dieses beinhaltet vor allem einen zweijährigen Einstellungsstopp, sowie diverse Einsparungsmaßnahmen, vorwiegend im Sachkostenbereich.

stellt, um eine Art Gemeinkostenwertanalyse in den Verwaltungsbereichen der Zentrale. Diese Form des Projektes stellt für Dr. Hardt aus mehreren Gründen einen idealen Einstieg dar. Er kann schnell sein Potential unter Beweis stellen<sup>422</sup>, da er ähnliche Projekte schon in der Vergangenheit (mit-)durchgeführt hat und sich Dr. Ludwig und dem Holdingvorstand gegenüber bereits als erfolgreicher Rationalisierer im Verwaltungsbereich vorgestellt hat. Darüber hinaus weisen Verwaltungsbereiche in aller Regel nicht so viele branchenspezifische Eigenheiten auf, mit denen er sich vertraut machen müßte. Auch dieser Umstand ermöglicht es Dr. Hardt, bereits drei Monate nach seinem Einstieg in das Unternehmen mit dem Projekt zu beginnen. Das Verfahren der Gemeinkostenwertanalyse ist darüber hinaus für die Anwender (Dr. Hardt und sein Team) relativ einfach zu handhaben, sowie für den Auftraggeber (Holdingvorstand) gut nachzuvollziehen. Es ermöglicht zudem eine vergleichsweise kurzfristige Realisierung (oder zumindest: Identifizierung) von Einsparpotentialen im Personalkostenbereich<sup>423</sup>. Parallel dazu gewinnt Dr. Hardt in dieser Zeit eine Vielzahl von Einblicken in die Arbeits- und Leistungsprozesse, sowie in die personellen (figuralen) Konstellationen des Unternehmens; wichtige Grundlagen seiner weiteren Arbeit und der Gestaltung seiner folgenden Projekte.

Insgesamt verläuft das ZBA-Projekt weitestgehend zur allgemeinen Zufriedenheit. Zur allgemeinen Zufriedenheit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht allein zur Zufriedenheit von Dr. Ludwig (was, aufgrund der gegebenen figuralen Konstellation, für Dr. Hardt natürlich stets notwendige Voraussetzung ist) – auch die Gruppe der „Altgedienten“ überzeugt das Vorgehen Dr. Hardts; einzelner Kritik zum Trotz<sup>424</sup>. Aus Sicht von Dr. Ludwig ist damit die Voraussetzung gegeben, Dr. Hardt mit weiteren und weitergehenden Aufgaben

---

<sup>422</sup> Eine zentrale Erwartung von Dr. Ludwig an ihn („Jetzt müssen Sie schnell zeigen was Sie 'drauf haben“ [zit. nach Dr. Hardt] – s. die Fallschilderung).

<sup>423</sup> Auch dies eine (figurale) Erwartungshaltung des Holdingvorstands, die entsprechend berücksichtigt werden muß. „Schnelle Erfolge sind hier sehr wichtig. Am besten ruft man eine halbe Stunde nach der Präsentation an und kann sagen: ‚die ersten fünf sind schon gegangen‘ – das finden die gut“ beschreibt Dr. Hardt diese spezifische (Problem-)Sichtweise. Um dies leisten zu können, greift er auf ein Vorgehen zurück, das bei ORTMANN et al. (s. o.) als „Strategie der Erfolgsverkündung“ vorgestellt wurde: „50 Stellen hatten wir schon vorher im Kopf, die wurden dann nach schleppendem Verlauf schon mal gemeldet“. Darüber hinaus wird bereits an dieser Stelle deutlich, welcher Erfolgsindikator besonders hoch rangiert: „Köpfe“.

<sup>424</sup> Die (figurale) Bewertung von Erfolg und mithin die Bewertung auch dieses Projektes sollen Gegenstand des folgenden Abschnitts sein.

zu betrauen und das Projekt im Sinne der oben dargestellten Zielsetzungen auszuweiten. Diese Sichtweise wird von der Gruppe der „Altgedienten“ aller Voraussicht nach nicht geteilt, sie hat jedoch allein schon aufgrund ihrer Stellung wenig Möglichkeiten dies zu äußern. Darüber hinaus ist es für sie in den Folgemonaten auch sehr schwer nachzuvollziehen, was genau die Pläne von Dr. Hardt sind und welche Absichten<sup>425</sup> verfolgt werden. Zwar trägt dieser in unregelmäßigen Abständen immer wieder zu dem nun folgenden HPO-Projekt vor, allerdings sind in diesen Präsentationen, wie in der Fallschilderung schon deutlich wird, die meisten Formulierungen ausgesprochen auslegungsfähig – und somit die dahinterstehenden Ziele und Vorgehensweisen bestenfalls zu erraten. Natürlich ist das kein Zufall, sondern Absicht – und fortan bestimmendes Prinzip<sup>426</sup>. Dazu gleich mehr.

Was an dieser Stelle, d. h. zu Beginn des „eigentlichen“ Projektes, bereits sehr deutlich wird ist, wie stark Problemsichten, Zielsetzungen, Vorgehensweisen sowie Anwendung, Gestalt und Verlauf von zum Einsatz kommenden Verfahren figurational dominiert werden – wie also das Projekt, seine Konzeption und sein Verlauf sich nicht aus einem „objektiven Sachzwang“ nahezu von selbst ergeben<sup>427</sup>, sondern vor allem und in erster Linie (kontingentes) Ergebnis figurational dominierter Aushandlungsprozesse sind. Entsprechend entwickeln sich auch Gestalt und Inhalt des HPO-Projekts Zug um Zug fort.

---

<sup>425</sup> So kann es nicht Wunder nehmen, daß sie, aus ihrer Sicht und (vor allem) auf sich bezogen Dr. Hardt wenig gute Absichten unterstellen – womit sie, aus ihrer Sicht, ja auch völlig richtig liegen.

<sup>426</sup> Wobei hinzuzufügen ist, daß auch für Dr. Hardt selbst der weitere Verlauf des Projektes in vielerlei Hinsicht ungewiß ist. Zum einen hat er zu Beginn des Projektes natürlich nicht das – sachliche – (Detail-)Wissen und somit auch nicht das Wissen um die entsprechenden Voraussetzungen und Möglichkeiten. Zum zweiten sind alle zu ergreifenden Maßnahmen stets der figurationalen Akzeptanz unterworfen – und somit ebenfalls ungewiß. Insofern dient das dargestellte Vorgehen also nicht allein der Verschleierung der eigenen Absichten, es dient auch dazu, sich selbst möglichst viele Optionen offenzulassen – kein ungewöhnliches Vorgehen, wie die oben wiedergegebenen, von ORTMANN et al. zusammengestellten Managementstrategien zeigen.

<sup>427</sup> Bzw. daß Probleme, Situationen oder Ereignisse nicht von einem „guten“ Management „objektiv“ wahrgenommen und entsprechend – nach fest vorgegebenen Schemata oder Verfahren – „rational“ gelöst werden.

Sechs Monate nach dem Start des ZBA-Projekts hat Dr. Hardt das Vertrauen von Dr. Ludwig gewonnen<sup>428</sup> und so macht er ihm nun erste Vorschläge zur Ausweitung des Projektes (s. die Fallschilderung). Bereits zu diesem Zeitpunkt stimmt er sein Vorgehen fast ausschließlich mit Dr. Ludwig ab. Seine direkten Vorgesetzten Dr. Schergel (Warenhaus) und Eberhardt (Holding/Personal) werden demgegenüber weitaus selektiver informiert, die übrigen Vorstände, insbesondere diejenigen, die der Gruppe der „Altgedienten“ zuzurechnen sind (Fiedler [Holding], Behrens [H], Nuhr [H], Hahn [H + Warenhaus], Wagner [W], Amman [W], sowie Heimhuber [W] und Pahrens [W]<sup>429</sup>) kaum oder gar nicht – ein Vorgehen, das in der Folgezeit mehr und mehr zum bestimmenden Prinzip des Handelns von Dr. Hardt wird<sup>430</sup>.

Bereits die erste Präsentation des nun unter dem Namen „High-Performance-Organisation“ (HPO) vorgestellten Projektes überrascht, mit Ausnahme von Dr. Ludwig, den kompletten Holdingvorstand:

---

<sup>428</sup> Das Vertrauen von Dr. Ludwig zu gewinnen, stellt für Dr. Hardt die zentrale Voraussetzung für seine Projektarbeit (wie für seine Karriere bei Neukauf überhaupt) dar: „Wenn man ein Mal das Vertrauen hatte, war es gut, dann bekam man aber nur noch Aufträge, dann war auch das Ressort egal – so etwa ‚der ist in Ordnung, der macht mit‘. Ludwig hat im Grunde nur nach Personen geführt, da hat man dann manchmal wirklich bis zur Unfähigkeit mitgemacht, z. B. so ein Projekt bei der Intourist. ... Das ging dann wieder Fiedler gegen den Strich“.

Auch dies übrigens eine gute Illustration dafür, was Herr Blaschke hinsichtlich des Personalmanagements beklagt (siehe den entsprechenden Fall), wenn er davon spricht, daß viele Vorstände hinsichtlich ihrer Mitarbeiter lediglich in den Kategorien „das ist mein Mann“ oder „das ist er nicht“ (in aller Regel ohne weitergehende Begründung) urteilen würden. Letztlich hängt eine solche Einstellung wohl auch mit dem (unten noch zu behandelnden) Steuerungsproblem zusammen, das es vielen Vorständen oftmals einfach nicht ermöglicht, Mitarbeiter unter wesentlich anderen Gesichtspunkten als denen der (vermuteten) Loyalität zu beurteilen. Aufgrund der Vielzahl der unterstellten Mitarbeiter und deren Vielzahl an (spezialisierten) Aufgabenbereichen bleibt den Vorgesetzten vielfach wenig anderes übrig, als sich auf diejenigen Mitarbeiter zu stützen, von denen sie glauben, daß sie sich auf sie verlassen können.

In jedem Fall wird deutlich, das solchermaßen erwiesenes Vertrauen, eine, wenn nicht die zentrale, Modalität der Machtakkumulation im Top-Management (wahrscheinlich nicht nur bei Neukauf) darstellt.

<sup>429</sup> Bei beiden letztgenannten müßte der Begriff „altgedient“ zweifach in Anführungsstrichen stehen, da beide erst seit relativ kurzem dem Unternehmen angehören. Dennoch lassen sie sich dieser Gruppe zuordnen, da es sich bei beiden um altgediente Warenhauskaufleute handelt und sie auch (deswegen) ähnliche (Problem-)Sichtweisen, Denkschemata, Stereotype etc. vertreten. Allerdings stellt Herr Heimhuber innerhalb dieser Gruppe insofern einen Sonderfall dar, als er fast ausschließlich auf sein Projekt Logistik konzentriert ist – und sich insofern aus darüber hinausgehenden Auseinandersetzungen faktisch völlig heraus hält.

<sup>430</sup> Zwar wird sich Dr. Hardt im Laufe des Projektes gelegentlich mit Dr. Schergel abstimmen, was allerdings, wie in der Fallschilderung schon dargestellt, meist nur zur Konsequenz hat, daß die Probleme auf die nachfolgenden Ebenen abgewälzt werden. Darauf soll im Verlauf der hier gemachten Betrachtungen noch eingegangen werden.

„Dann hat der das Ding (das erste HPO-Konzept; GW) ... auf einer Vorstandssitzung vorge-  
tragen, wo er zu einem anderen Thema eingeladen war und dann 'hätte er noch was mit-  
gebracht' ... dann legt er das Thema auf und fing da an, die HPO-Geschichte zu erzählen“.

Besonders überrascht werden von dieser Präsentation Herr Eberhardt und Dr. Schergel, mit denen er zwei Tage später zu seinem HPO-Projekt hätte Rücksprache halten sollen. Aufgrund solchen Vorgehens, das, wie angesprochen, für die Folgezeit charakteristisch werden wird, zieht Dr. Hardt sich innerhalb des Holdingvorstandes wie auch des Warenhausvorstandes zunehmenden Mißmut zu, der sich in Charakterisierungen wie den folgenden äußert:

„Dr. Hardt selber war in der Art, wie er argumentierte, wie er auftrat, wie er auch kommuni-  
zierte eher jemand, der nicht überzeugend wirkte, weil er die Leute nicht einband in seine  
Überlegungen, sondern bewußt seine Machtposition als verlängerter Arm des Vorsitzen-  
den spielte. Er hat nie versucht – was vielleicht seine Funktion auch gar nicht war<sup>431</sup> – er  
hat nie versucht *mit* den Leuten irgendwas zu tun sondern er hat nur versucht, *trozt* der  
Leute irgend etwas durchzusetzen“.

„Er (war) von der ganzen Persönlichkeit ... illoyal, indem er Leute ausgenutzt hat oder ge-  
genseitig ausgespielt hat und er hat keine Vertrauensbasis aufgebaut, er hat einfach  
keine Vertrauensbasis gefunden“.

„Wenn er irgendwas hörte, (hat er) es immer sofort benutzt .., der war nie in der Lage, .. ei-  
ne Vertrauensbasis zu schaffen und damit was zu bewegen, sondern wir wußten immer  
genau, wenn wir dem Hardt was sagen, laufen wir Gefahr, daß er das ausnutzt für seine  
Zwecke“.

„Dr. Hardt ist Vorsitzender in einer Partei, in der es nur ein Mitglied gibt – nämlich ihn sel-  
ber. Auf den würde ich nicht bauen“.

„Viele von den Dingen, die er gemacht hat, (waren) erkennbar oberflächlich effekthaschend  
.. und wenn wir dann nachgefragt haben – und ich hab ja auch viele Einzelgespräche mit  
ihm geführt – wenn wir dann nachgefragt haben ‚Herr Dr. Hardt, das kann doch gar nicht  
sein‘, (dann zog) er sich zurück und verweigerte auch bewußt die Auskunft“.

So dezidiert solche Meinungen sind, so wenig Konsequenzen haben sie aufgrund der figurationalen Konstellationen für Dr. Hardt – bis sich diese figurationalen Konstellationen ändern. Darüber hinaus werden die meisten dieser Äußerungen zu einem Zeitpunkt gemacht, zu dem Dr. Hardt das Unternehmen bereits verlassen hat bzw. kurz davor ist, es zu verlassen. Insofern entwickeln

---

<sup>431</sup> Diese Einschränkung beschreibt bereits das Dilemma, in dem sich Dr. Hardt befindet. Tatsächlich ist eine konsensuelle Reorganisation, bei der ein Teil (und in diesem Falle gar der Großteil) der in diesen Konsens eingebundenen Parteien an Einfluß verliert oder gar das Unternehmen verlassen muß und dies „im Sinne der Sache“ akzeptiert, nicht ausgesprochen realistisch – zumal, wie hier vertreten wird, das, was „im Sinne der Sache“ ist, figurational relativ und damit entsprechend „umkämpftes Terrain“ (ORTMANN) ist. Daß also eine Reorganisation dieser Art konsensuell durchführbar ist, ist ein (Management-)Mythos (s. o.).

sich solche negativen Ansichten (erst)<sup>432</sup> im Verlaufe des Projektes, ohne daß an dieser Stelle der Frage nachgegangen werden soll und kann, wann und wie dies nach und nach geschieht. Aufgrund der figurationalen Konstellationen sind jedenfalls die Vorstandskollegen von Dr. Hardt zunächst mehr oder weniger gezwungen, mit ihm zu kooperieren bzw. sein Vorgehen weitgehend hinzunehmen. Wie bereits angesprochen und wie unten auch noch weiter ausgeführt wird, besteht zu diesem Zeitpunkt allenfalls die Möglichkeit des passiven (oder indirekten) Widerstandes. Sehr wahrscheinlich scheint auch die folgende Mutmaßung eines Holdingvorstandes, was die Einstellung vor allem der „Altgedienten“ gegenüber Dr. Hardt betrifft:

„Also ich will mal so sagen ... die reinen Warenhausleute haben den wahrscheinlich gar nicht ernst genommen, das haben die wahrscheinlich gar nicht ernst genommen“.

„Ob die Leute im Konzernvorstand nun selber zu dieser Schicht<sup>433</sup> gehörten, ob die sich gesagt haben ‚die Sonne geht da auf und da unter und die geht jeden Tag da auf und da unter und was immer hier passiert, die wird immer noch da aufgehen und da untergehen‘ also die Selbstbeharrungskräfte – was die sich gedacht haben dabei, das weiß ich nicht. Ich könnte mir vorstellen, daß sowohl im Konzern- als auch im Warenhausvorstand viele Leute gedacht haben ‚das geht wieder vorüber‘“.

Dr. Hardt selbst schätzt die Einstellung der Gruppe der „Altgedienten“ ihm und seinem Projekt gegenüber noch wesentlich kritischer ein. Nachdem bei ZBA nur „Indianer“ betroffen gewesen seien, sei nun, da es an die „Häuptlinge“ ginge, „mit stärkstem Widerstand zu rechnen“. Entsprechend erwartet er sich von der Gruppe der „Altgedienten“ schon deswegen keinen Input, weil sie aus

---

<sup>432</sup> „Erst“ steht an dieser Stelle deswegen in Klammern, da sich Dr. Hardt durch das ZBA-Projekt einen gewissen Kredit aufgebaut hat. Andererseits ist es auch nicht unwahrscheinlich, daß es trotz dessen bereits zu Beginn des HPO-Projekts stärkere Vorbehalte gegen Dr. Hardt (und seine Aktivitäten) gibt. Namentlich wird in diesem Zusammenhang Herr Fiedler von einem Vorstandskollegen erwähnt: „Fiedler war seinerzeit (zum Zeitpunkt der Einstellung; GW) gegen Dr. Hardt, weil er ihn für einen Schwätzer hielt“.

<sup>433</sup> Mit „Schicht“ ist hier die „Lähmschicht“ gemeint, von der unmittelbar vorher in dem Interview die Rede ist, wo es um die Ziele des HPO Projekts aus der Sicht des Holdingvorstands geht: „Wir haben schon besprochen, daß die ‚Lähmschicht‘ weg muß, vielleicht nicht als Person, aber als Einstellung, meistens aber auch als Person, das war schon klar, da bestand auch kein Dissens in der Argumentation“.

Diese Aussage macht übrigens, ebenso wie die Aussage, zu der diese Fußnote gehört, den argumentativen (und möglicherweise auch inneren) Zwiespalt deutlich, in dem sich der Interviewte befindet. Einerseits möchte er als Vorstandsmitglied differenzieren und sich von jener Gruppe argumentativ distanzieren, die in dieser Arbeit als „Altgediente“ bezeichnet ist. Andererseits möchte er sich dieser Gruppe (und ihren Mitgliedern) gegenüber auch nicht über Gebühr illoyal zeigen.

seiner Sicht ja gerade „part of the problem“ sind<sup>434</sup>. Auch vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb es aus der Sicht von Dr. Hardt nicht nur Sinn macht, seine Zielsetzungen vorrangig im Hinblick auf die Erwartungen, die Dr. Ludwig an ihn stellt, zu formulieren und sein Vorgehen im wesentlichen mit ihm abzustimmen, sondern auch die Gruppe der „Altgedienten“ soweit als möglich von seinen Planungen und Aktivitäten fernzuhalten. Um dies zu erreichen, versucht Dr. Hardt in der Folge „unnötige“ Kontakte zu vermeiden: „einmal war ich von Fiedler zum Mittagessen eingeladen, aber das diente nur dazu mich auszuquetschen“. Präsentationen werden nur noch in Gegenwart von (und natürlich in Abstimmung mit) Dr. Ludwig durchgeführt, denn: „wenn der Alte mal nicht da war, wollten die Anderen mal wichtig sein“. Diesen gegenüber argumentiert Dr. Hardt dann: „ohne Ludwig bringt das nichts‘ und ‚ohne Ludwig kommen wir nie zu einem Ergebnis‘“. In den Präsentationen sind die Zielsetzungen und die Maßnahmen (bzw. Verfahren), wie aus der Fallschilderung ersichtlich wird, zu- meist sehr abstrakt formuliert, so daß sie einerseits konsensfähig (bzw. nicht kritisierbar) sind und andererseits Dr. Hardt hinsichtlich ihrer Konkretisierung sowie hinsichtlich seiner Vorgehensweise größtmöglichen Spielraum lassen. Gelegentliche Nachfragen und Bitten um Konkretisierungen kontert Dr. Hardt in dieser Phase des Projektes mit der Drohung eines „Informationsoverkills“:

„Bei Präsentationen hab ich immer zehn Taschen mit Konzepten dabei; da kann man dann immer was vorzeigen, wenn Fragen nach was Konkretem kommen: ‚ja, gerne, kann ich Ihnen ganz genau erklären, wenn Sie hier mal sehen wollen‘ – dann geben die schnell Ruhe<sup>435</sup>“.

Tatsächlich wird die „Ruhe“, die die Vorstandskollegen „geben“ sollen, in der Folgezeit ein häufig genanntes Ziel von Dr. Hardt sein – wobei „Ruhe geben“ natürlich vor allem bedeutet, sein Handeln nicht bis ins Letzte darlegen

---

<sup>434</sup> Zu den Einschätzungen Dr. Hardts nach wenigen Absätzen mehr.

<sup>435</sup> Mit Ausnahme dieses letzten Punktes entspricht das Vorgehen von Dr. Hardt also ziemlich genau dem, was ORTMANN et al. als typische Managementstrategie bei der Einführung von Projekten beschreiben (s. o.). Insofern ist dieses Vorgehen, wie oben schon einmal herausgestellt, eben keinesfalls allein auf den „Charakter“ von Dr. Hardt zurückzuführen oder Neukaufspezifisch, sondern vor allem Ausfluß der figurationalen Konstellationen und ihrer spezifischen Rationalitäten. Typisch ist darüber hinaus die in den Präsentationen vorherrschende Art der Argumentation. Wie bei KIESER (s. o.) beschrieben, so dominieren auch hier (insbesondere auf dem Kick-off-Meeting) Folien, in denen die Notwendigkeit tiefgreifenden Umdenkens auf die neuen Herausforderungen betont wird, garniert mit markigen Zitaten bekannter Wirtschaftsführer, historischer Persönlichkeiten und Philosophen (im weitesten Sinne!).

und über Gebühr legitimieren zu müssen<sup>436</sup>. Für die Taktiken, die er zu diesem Zwecke anwendet (bzw. empfiehlt), gilt im übrigen, daß auch sie figurational dominiert sind – d. h. Ihr Einsatz erfolgt vor dem Hintergrund der bestehenden figurationalen Konstellationen.

„Immer Namen und Termine – dann ist die Präsentation schon halb gelaufen ... dann geben die Ruhe“.

„Wir brauchen einen Bericht an den Holdingvorstand – dann haben wir wieder ein viertel Jahr Ruhe“.

„Die erste Frage die dann immer kommt ist: ‚gibt’s da überhaupt Termine?‘ – Jaaaa, sag ich dann – sehen Sie hiiiiier – und Sie sind auch herzlich eingeladen – dann geben die Ruhe, da ist noch nie einer gekommen ...“.

„Wir haben den Jagdschein ... es fragt zwar mal hin und wieder einer und dann gibt’s 'ne kurze Antwort und dann ist wieder Ruhe“.

Auch bei der Kooperation mit dem Strategieteam „ködert“ Dr. Hardt Dr. Schergel mit „Ruhe“, die er zu bieten hat. Dazu gleich mehr. „Ruhe“ wollen schließlich auch die „Altgedienten“ Mitglieder haben – nicht zuletzt und vor allem von Dr. Hardt und seinen Projekten. Genau das jedoch wollen Dr. Ludwig und Dr. Hardt natürlich nicht – auch dazu gleich mehr.

Was die Erwartungshaltung von Dr. Ludwig an Dr. Hardt angeht, so ist bereits oben davon die Rede gewesen, daß Dr. Ludwig von Dr. Hardt vor allem erwartet, ihn bei der fortschreitenden Umgestaltung des Neukaufkonzerns kompetent und loyal zu unterstützen. Dabei sollen die Projekte ZBA und HPO, wie dargestellt, dazu dienen, seinen Aktionsspielraum zu sichern und zu erweitern. Solche Projekte sollen darüber hinaus nach innen, vor allem aber nach außen dokumentierten, daß es sich bei Neukauf um ein modernes und modern geführtes Unternehmen handelt<sup>437</sup>. Wichtiger als bestimmte Projekte oder Verfahren

---

<sup>436</sup> „Ruhe“ zu haben bzw. zu bekommen zielt darüber hinaus auch auf die Verteidigung des eigenen Handlungsspielraums – auf diesen Themenbereich soll im letzten Abschnitt dieser Arbeit noch eingegangen werden.

<sup>437</sup> Dieses Leitbild „modernes Unternehmen“ kommt auch in den übrigen Projekten, allen voran dem Strategieprojekt, zum Tragen (in der Diversifikationspolitik ohnehin) – und wird entsprechend kommuniziert. Und auch sonst ist „unser Erscheinungsbild draußen“ ein häufig genannter Punkt in den Ansprachen Dr. Ludwigs. Schließlich hat Dr. Ludwig auch noch in nachgeordneten Stilfragen klare Vorstellungen: Hände in der Hosentasche, das Tragen von „Kombination“ („na, kommen Sie vom Aufräumen?!“) oder gar Unpünktlichkeit sind absolut tabu (zu frühes Erscheinen allerdings auch: „Haben Sie nichts zu tun?!“). Derlei „Benimmregeln“ (ein Thema, das in den Schilderungen der Interviewten häufig einen breiten Raum einnimmt – wie überhaupt in vielen Darstellungen Anekdoten über Dr. Ludwig dominieren), führen unter vielen Mitarbeitern immer wieder zu großen Unsicherheiten, wenn sie Dr. Ludwig gegenüberstehen. Dies führt bisweilen zu solchen Auswüchsen, wie in der folgenden, von Dr. Hardt geschilderten Episode: Bei ei-



(von denen Dr. Ludwig – aus Sicht von Dr. Hardt – ohnehin eine eher „diffuse, ganzheitliche Vorstellung [hat] ... so als eine Art Wunderwaffe“<sup>438</sup>) sind aber trotz alledem die erzielten Ergebnisse. Oft zitierter Grundsatz Dr. Ludwigs ist in diesem Zusammenhang: „auf der Mark steht kein Absender’, d. h. woher das Geld kommt, ist egal“<sup>439</sup>. Entsprechend nachrangig sind sowohl die Quellen, wie auch die Methoden der Generierung solchen Geldes. Viel wichtiger ist, daß nun endlich „etwas geschieht“. „Wir haben ganze Schränke voller ‚kluger Projekte‘“ zitiert Dr. Hardt Dr. Ludwig „aber alle nie umgesetzt“. „Taten“ und „Macher“ (s. o.) sind jetzt gefragt – und in dieser Rolle sieht sich Dr. Hardt, der sich, dem hemdsärmlichen Stil der Branche entsprechend, auch als „Mann fürs Grobe“, als „Brecher“ und als „Beißhund“ Dr. Ludwigs bezeichnet (wenngleich natürlich nicht jedem gegenüber!): „Ludwig wollte die Show“ und Dr. Hardt verspricht sie – um seiner Chance willen. Diese bekommt er – nicht nur in Form des Projektes, sondern auch in Form der Beförderung zum (stellvertretenden) Vorstandsmitglied des Warenhauses<sup>440</sup>. Auch hierdurch steigt sein Handlungsspielraum, was ihm wiederum bei der Fortführung seines Projektes zugute kommt.

---

nem „ungezwungenen“ Treffen in einem Restaurant „traute sich einer über eine halbe Stunde, also solange wie Ludwig an diesem Tisch saß, nichts zu essen – obwohl er großen Hunger hatte – denn: Dr. Ludwig hätte ihn ja was fragen können und dann hätte er womöglich einen vollen Mund gehabt...“.

In solchem Verhalten manifestiert sich zum einen die Machtfülle Dr. Ludwigs, auf der anderen Seite stärkt jede dieser Episoden (und mehr noch das Reden über diese Episoden, da die Erzählungen naturgemäß wesentlich mehr Mitarbeiter erreichen) die Position von Dr. Ludwig. Dennoch ist auch hier die figurative Konstellation dominant: Mit der Abwertung der Stellung von Dr. Ludwig sinkt auch schnell seine Deutungshoheit in „Stilfragen“ und sein Auftreten wird nun (auch öffentlich) als arrogant und überheblich gebrandmarkt.

<sup>438</sup> Andererseits ist es nicht unwahrscheinlich, daß es gerade Dr. Hardt ist, der ihm sein Projekt als „Wunderwaffe“ verkauft; zumal solche „Wunderwaffen“ zu dieser Zeit – vgl. KIESER – sehr „in Mode“ sind. Wie dem auch sei, fehlende strikte Vorgaben kommen ihm bei der Anlage eines solchen „offen angelegten Projekts“, wie er es bezeichnet, natürlich zusätzlich entgegen.

<sup>439</sup> Womit auch einmal mehr der zentrale Erfolgsmaßstab dieses Projektes deutlich wird. Dazu wie angesprochen, in dem folgenden Abschnitt mehr.

<sup>440</sup> Zwar wird Dr. Hardt bereits mit der Aussicht auf eine Beförderung zum Vorstand eingestellt, jedoch stellt dies natürlich noch keine Garantie dar. So wirbt Dr. Hardt bei Dr. Ludwig dafür, diesen Schritt möglichst bald zu vollziehen, „damit wir (!) das (d. h. das Projekt und die damit verbundenen Maßnahmen; GW) besser durchsetzen können“ (s. o.) – zumal er auch wahrnimmt, daß angesichts seiner „stagnierenden“ Karriere „die Leute langsam aufsässig“ werden. Darüber hinaus bewirkt auch der wiederholt vorgetragene Ratschlag von Herrn Fiedler: „Nehmen Sie sich doch noch Zeit“ bei Dr. Hardt ein Schillern der Alarmglocken – und gesteigerte Bemühungen um seine Beförderung.

An dieser Stelle soll übrigens keinesfalls der Eindruck entstehen, daß Dr. Hardt keine eigenen Überzeugungen verträte, sondern ausschließlich seine Problemsichtweisen den figurationalen Konstellationen (und in diesem Falle insbesondere der herausgehobenen Stellung Dr. Ludwigs) anpassen würde – oder, wie es in solchen Fällen auch gerne heißt, „sein Fähnchen nach dem Wind dreht“. Natürlich muß Dr. Hardt in seiner Vorgehensweise auf die Maßgaben (in diesem Fall vor allem [und allen]) von Dr. Ludwig Rücksicht nehmen oder – um es mit einer positiver besetzten Formulierung zu beschreiben – kundenorientiert handeln. Allerdings herrscht zwischen Dr. Ludwig und Dr. Hardt ohnehin eine gewisse Parallelität der Sichtweisen, was ja für den letztgenannten auch die Voraussetzung dafür gewesen ist, in das Unternehmen geholt zu werden und Projekte übertragen zu bekommen. ‚Eine gewisse Parallelität der Sichtweisen‘ bedeutet in diesem Zusammenhang, daß es für Dr. Hardt zunächst einmal entscheidend ist, daß seine generellen Problemsichtweisen im (Holding-)Vorstand (und dort wiederum, wie dargestellt, vor allem bei Dr. Ludwig) auf Gehör und Zustimmung stoßen. Demgegenüber sind Problemsichten zu einzelnen Aspekten, sowie die geplanten Verfahrensschritte im einzelnen zunächst einmal nachrangig. Natürlich müssen auch diese jeweils präsentiert und erörtert werden; jedoch steht dann nicht das Projekt als solches zur Diskussion, sondern eben lediglich Ziele und Lösungen im Detail<sup>441</sup>.

---

<sup>441</sup> Dies gilt natürlich keinesfalls im allgemeinen Falle, sondern lediglich in der hier aufgezeigten Konstellation. Tatsächlich versuchen die Gegner von Dr. Hardt (wie dies auch im allgemeinen Falle Gegner von Projekten versuchen) ihn anhand einzelner Vorgehensweisen und Ergebnisse zu stellen und anhand dessen das Projekt als solches in Frage zu stellen. Allerdings: Solange Dr. Ludwig innerhalb dieser Konstellation eine dominierende Rolle spielt, muß Dr. Hardt keine Befürchtungen hegen, aufgrund nachgeordneter Probleme oder einzelner Verfahrensschritte in Schwierigkeiten zu geraten. Umgekehrt hat Dr. Hardt nach dem Wechsel der Machtkonstellationen keine Chancen mehr, für seine Standpunkte (und seine Person) Resonanz zu finden – wobei auch hier weniger sein Vorgehen und seine Ergebnisse im einzelnen, sondern eben seine generellen Einstellungen und Sichtweisen ausschlaggebend sind.

In der hier gewählten Perspektive relativiert sich übrigens auch eine sehr wichtige (mikropolitische) Empfehlung von ORTMANN et al. (1990), bei Projekten nicht „eine Strategie des ‚Laßt-die-erstmal-machen“ (S. 415) zu verfolgen, da sich „hinter einmal Ausgehandeltes ... kaum noch zurückgehen“ (Ebd.) ließe. Daß die „Altgedienten“ Dr. Hardt in diesem Falle ‚erstmal machen lassen‘, liegt hier vor allem an der (figurationalen) Konstellation, die ihnen de facto kaum eine andere Handlungsmöglichkeit bietet. Tatsächlich wäre es sogar wahrscheinlich ausgesprochen unklug, in dieser Situation wesentlich anders zu agieren, als, wie oben von dem Vorstandskollegen vermutet, zunächst einmal abzuwarten und zu hoffen ‚daß sich das schon gibt‘. Nicht daß sich schließlich die (figurationale) Konstellation alleine durch ‚Zurücklehnen und Abwarten‘ verändert hätte – nachdem dies jedoch geschehen ist, ist es auch überhaupt kein Problem ‚hinter einmal Ausgehandeltes noch zurückzugehen‘.

Was also die generelle Sichtweise von Dr. Hardt, das Warenhaus und den Konzern betreffend angeht<sup>442</sup>, so sieht dieser sich – neben der nicht geleugneten persönlichen Motivation des beruflichen Aufstiegs – vor allem durch die folgenden Umstände zum Handeln angetrieben:

„Das ist ein Superladen mit 16 Milliarden Umsatz und gutem Diversifikationskonzept – da kommt viel zu wenig bei 'rum“. Und außerdem: „das geht alles auf meine Erfolgstantieme“. Mit dieser Sichtweise hofft er auch andere motivieren zu können: „Ich sag dann auch: ‚Diese Leute kosten Sie 30.000 DM Gehalt“.

„Diese Leute“ sind jedoch nach seiner Meinung nicht allein für das schlechte Ergebnis des Konzerns verantwortlich zu machen – und kosten dadurch ihren Vorgesetzten Teile der Tantieme; sie stehen auch einer möglichen Wende zum Besseren im Wege:

„50 % der Leute die hier 'rumsitzen sind \*\*\* (nicht zitierfähig; GW), die haben hier nichts zu suchen. Die haben sich irgendwie zum Direktor durchgewurstelt, haben kein Rückgrat mehr – das ist denen im Laufe der Jahre rausoperiert worden – die denken nur noch an ihren Besitzstand und machen alle klein, die unternehmerisch aufstreben wollen“.

„Hier herrscht ein unvorstellbarer Filz mit wahnsinnigen Seilschaften – wenn ich hier irgendwo sagen würde: ‚ich geh zu Bellinger‘ (Hauptwettbewerber; GW) würde in acht Minuten das Telephon klingeln mit Ludwig dran – das ist bei kleineren Gerüchten schon passiert“.

„Die könnte man hier von der Welt abschneiden, das würden die monatelang gar nicht merken – ganz abgesehen davon, daß die Filialen sie auch überhaupt nicht vermissen würden ...“<sup>443</sup>.

Jedoch auch in den Filialen sind für Dr. Hardt die Zustände dergestalt, daß dort schnelles und umfassendes Eingreifen erforderlich ist:

„Bei Neukauf herrschen teilweise Zustände wie bei Bellheim<sup>444</sup>: Da wird dann unter Abteilungsleitern schon mal der ‚Anzug, an dem ein Knopf fehlt‘ gegen den ‚Ausstellungsfenster‘ getauscht, der einmal am Fenster vorbeigezogen wurde. ... Und so weiter: Die haben mir hier, da war ich erst drei Wochen da, Sachen erzählt, für die ich sie eigentlich rauschmeißen müßte“.

Demgegenüber zeichnen sich Geschäftsführer vor allem durch ihre Renitenz gegenüber der Zentrale und ihren Anweisungen aus: „Das sind ganz abgezockte und \*\*\* (nicht zitierfähig; GW) Typen, die wissen ganz genau, wie sie sich querstellen und was sie sagen müssen“, eine Ansicht, die sich bei Dr. Hardt bis zum Schluß hält: „Da hätte man, nach-

---

<sup>442</sup> Die oben dargelegten Sichtweisen der Gruppe der „Quereinsteiger“ hinsichtlich Lage und Entwicklung von Konzern und Warenhaus teilt Dr. Hardt (als „Mitglied“ der „Quereinsteiger“) ohnehin. Entsprechend beinhaltet seine generelle Sichtweise natürlich auch die Zustimmung zum Diversifikationskonzept, sowie zur Strategie des Systemhauses.

<sup>443</sup> Eine Ansicht, die, wie gesehen, auch von den Filialen geteilt wird.

<sup>444</sup> Kaufhaus in einem (zu dieser Zeit ausgestrahlten) TV-Film, in dem unter anderem, worauf hier angespielt wird, Angestellte das Unternehmen reihenweise hintergehen.

träglich betrachtet, viel mehr durchgreifen müssen, so etwa: ‚und gratulieren Ihnen zur Übernahme ihrer neuen Filiale in Hof‘ – hätte man durch das Ergebnis immer rechtfertigen können. ... Der Kanu ist noch nicht so verdorben<sup>445</sup>, aber in drei Jahren ist der genauso<sup>446</sup>“.

Schließlich sei auch das übrige Personal in den Filialen oft schlecht. „Ich bin schon bei Geschäftsführern gewesen und hab denen gesagt: ‚zeig mir mal Deine drei Besten‘. Das Ergebnis war teilweise so katastrophal, daß ich gesagt hab: ‚bis zum 30. 06. sind die weg‘. ... Andererseits motiviert die das natürlich auch nicht, wenn wir denen sagen ‚auf Dein Urteil kannst Du Dir ein Ei drauf backen““.

Die schlechte Qualität des Personals in den Filialen ist auch ein häufig vortragener Aspekt von Dr. Ludwig. Immer wieder kritisiert er mangelnde Freundlichkeit („Muffeligkeit“) und Fachkompetenz bei Verkäufern und fehlendes Wissen ihrer Vorgesetzten um die Wünsche der Kunden. Beispiele hierzu nehmen in seinem Vortrag auf dem HPO Kick-off Meeting breiten Raum ein:

So wird er „als ich erst dieses Wochenende einkaufen war“ (einmal wieder) persönlich Zeuge des ganzen Ausmaßes der derzeitigen Situation im Warenhaus: „unfreundliche“, „schwatzende“ und „nicht ausreichend geschulte Bedienungen“<sup>447</sup>, „schlechte Sortimentspolitik“ (vor allem „mangelnde Präsenz“<sup>448</sup>) und Geschäftsführer, die offensichtlich

---

<sup>445</sup> Auch dies natürlich ein gewichtiger Grund, ihn mit der Leitung des Projektes Nichtverkauf zu betrauen.

<sup>446</sup> Was nach seinem Erfahrungen (s. o.) durchaus nachvollziehbar wäre. So hat auch diese Medaille zwei Seiten.

<sup>447</sup> Hinsichtlich des Aspekts unaufmerksamen und unfreundlichen Personals in den Filialen darf vermutet werden, daß es sich hier wohl eher um berichtete Erfahrungen ihm nahestehender Mitarbeiter handelt, denn um eigene Erfahrungen. Möglicherweise handelt es sich auch um reine Behauptungen, die gerade in sein Argumentationsschema passen (ein Vorgehen, daß keinesfalls einzigartig wäre und – bei der gegebenen [Macht-]Konstellation – auch kaum Widerspruch evozieren würde). Jedenfalls scheint es eher unwahrscheinlich, daß das Verkaufspersonal in den Filialen Dr. Ludwig nicht kennen sollte und nicht alles Menschenmögliche unternehmen würde, um auf seine Wünsche einzugehen (obwohl es natürlich immer wieder einzelne Menschen gibt, denen wirklich überhaupt nicht zu helfen ist...).

Unfreundlichkeit und fehlendes Engagement sei im übrigen auch ein Kennzeichen vieler Mitarbeiter in der Hauptverwaltung. Nicht nur, daß sie nicht grüßen würden, viele seien überhaupt solche „Schlafmützen, die will man dann auch gar nicht wecken“. Auch in dieser Hinsicht herrscht also eine prinzipielle Übereinstimmung in den Ansichten von Dr. Ludwig und Dr. Hardt.

<sup>448</sup> Auch dies ist wahrscheinlich eine Überzeugung, die eher aus den Untersuchungen des Strategieprojekts genährt wird, denn aus ausgiebigen persönlichen „Erhebungen“. Auf der anderen Seite klagen jedoch viele Geschäftsführer, daß tatsächlich für eine Vielzahl von ranghohen Unternehmensmitgliedern die Qualität des Sortiments sich nicht zuletzt auch daran bemißt, ob ein Artikel, den sie bei einem Einkauf nachgefragt haben, tatsächlich vorhanden sei. „Wenn die dann im Laden stehen und genau das, was sie gerade suchen, ist nicht da, dann heißt es sofort: ‚Was ist das denn hier für ein \*\*\* (nicht zitierfähig; GW) Sortiment““. Vor 20 Jahren, so berichtet der Betriebsratsvorsitzende der Zentrale, habe das bisweilen dazu geführt, daß man beispielsweise am Tag vor dem Besuch eines Vorstandes, dessen Vorliebe für Südfrüchte bekannt gewesen sei, in allen Feinkostläden der Umgebung eben diese Südfrüchte zusammengestellt hätte, um dann am nächsten Tag diese als ‚Sortimentsbestandteil‘ präsentieren zu können. (Diese und ähnliche Episoden erzählt der Betriebsratsvorsitzende übrigens mit fast schon verklärend zu nennendem Unterton: „Das Provinzfürstengehabe war damals noch viel größer – aber es war alles irgendwie auch menschlicher“).

von den Wünschen ihrer Kunden „keine Ahnung“ haben. „Da hab ich dann gefragt: ‚Sagense mal, warum kommt eigentlich der Kunde zu Ihnen?‘ und dann kriegt man als Antwort nur große Augen und Schulterzucken“<sup>449</sup>. Vor diesem Hintergrund sei das rückläufiger Ergebnis des Warenhauses kein Wunder, denn „der unzufriedene Kunde besucht uns zwei Mal – zum ersten und zum letzten Mal“. So würde sich auch erklären, daß „trotz wesentlich höherer Kundenfrequenz“ als beim Wettbewerb „die Kauffrequenz wesentlich niedriger“ sei. Dabei seien durch „besseres Management“ und „mehr Liebe zum Detail“ teilweise Ertragsverdoppelungen möglich, wie das Beispiel Kiel (nach dem Ausbau) zeige. Also: „Jetzt sind Sie dran!“

Insgesamt weist diese Sichtweise also eine grundsätzliche Übereinstimmung mit den Ansichten von Dr. Hardt auf. Daß einzelne der hier genannten Gesichtspunkte mehr das Projekt von Dr. Schergel betreffen<sup>450</sup> und die Ausführungen oft sehr pauschal sind, ist demgegenüber weniger von Belang. Eher dürfte das Gegenteil zutreffen: gerade weil die Ausführungen von Dr. Ludwig (zumindest nach außen hin) recht allgemein gehalten sind, signalisieren sie eine grundsätzliche Unterstützung für Dr. Hardt – ungeachtet spezifischer Problemsichtweisen und Vorgehensweisen im einzelnen.

Einigkeit besteht zwischen beiden – und zumindest auch innerhalb der Gruppe der „Quereinsteiger“ – daß mit dem Projekt grundlegende (d. h. „offensichtliche“) Mißstände eliminiert, sowie die „wichtigsten“ Leistungsprozesse optimiert werden müssen<sup>451</sup>. Änderungen sollen sich dabei nicht allein auf personale Strukturen beschränken, sondern auch und insbesondere Einstellungen und Verhaltensmuster umfassen und – falls sich diese „Lähmschicht“ nicht allein „als Einstellung“ (siehe die Aussage des Holdingvorstands oben) beseitigen ließe – auch bestimmte Personen und Personengruppen; vorwiegend natürlich aus der Gruppe der „Altgedienten“. Besonders der letzte Aspekt wird in dieser Form selbstverständlich nie offen ausgesprochen<sup>452</sup>.

---

<sup>449</sup> Was (wenn dieses Ereignis denn so stattgefunden haben sollte) wahrscheinlich auch mit der recht allgemein gehaltenen Frage zusammenhängen dürfte – und natürlich mit der Angst des bedauernswerten Geschäftsführers, der wohl vermutete, daß es sich ohnehin um eine rhetorische Frage handelt, die lediglich den Beginn einer ‚Standpauke‘ markiert.

<sup>450</sup> Was wiederum darauf hindeutet, daß Inhalt und Abgrenzung der Projekte von Dr. Hardt und Dr. Schergel zu diesem Zeitpunkt auch für Dr. Ludwig nicht völlig klar sind (und somit für die beiden Protagonisten noch auszuhandeln).

<sup>451</sup> Die Anführungsstriche an dieser Stelle verweisen natürlich darauf, daß das, was „offensichtlich“ und „wichtig“ ist, von Dr. Hardt, Dr. Ludwig und der Gruppe der „Quereinsteiger“ definiert wird – und somit figurational relativ ist.

<sup>452</sup> Was nicht bedeutet, daß hierüber Unklarheit herrschen würde. Unklarheit dürfte allenfalls hinsichtlich der Frage herrschen, ob man selber einer solchen Lähmschicht zugerechnet wird.

Wie dargestellt machen Dr. Ludwig und der übrige Holdingvorstand Dr. Hardt wenig konkrete Vorgaben, wie diese Hauptziele weiter operationalisiert und in welcher Weise sie realisiert werden sollen – also hinsichtlich Umfang und Ablauf des Projektes. Dies liegt zum einen daran, daß, wie aufgezeigt, aufgrund vergangener Projekte und Projektvorschläge, die zumeist in der vielzitierten „Schublade“ landeten, bei den Verantwortlichen Ergebnisse absoluten Vorrang vor bestimmten Verfahren haben. Zum anderen gibt es, wie die Darstellungen von KIESER (s. o.) belegen, zu diesem Zeitpunkt zwar eine bunte Vielzahl von ‚buzz words‘ und Ansätzen, die aber stets auch nicht mehr sind, als eben (bestenfalls) ein Ansatz – d. h. ein durchgängiges und durchgängig praktiziertes Konzept gibt es zu diesem Zeitpunkt nicht. Auch deswegen ist Dr. Hardt in seinem Vorgehen relativ frei, eine Freiheit, die er zu nutzen weiß. So entwickelt er sein Projekt nach und nach entlang von Anforderungen, von (figurational) anerkannten (Einzel-)Ansätzen<sup>453</sup> (s. u.) sowie von Möglichkeiten und (internen) Möglichkeitsbedingungen (im weitesten Sinne). Mit anderen Worten „bargaining“ und „bricolage“ (ORTMANN et al. 1990) werden zum bestimmenden Merkmal seines Vorgehens<sup>454</sup>. Dabei hat er – neben den bereits dargestellten Aspekten – jeweils auf folgende (Legitimations-)Aspekte Rücksicht zu nehmen:

Hinsichtlich der zu erzielenden Ergebnisse:

- Die Ergebnisse des Projektes bzw. der Unterprojekte müssen „controllbar“ sein, d. h. sie müssen sich quantitativ abbilden lassen;
- Ergebnisse (Erfolge!) müssen kurzfristig realisierbar sein.

Hinsichtlich der zu wählenden Verfahren im einzelnen:

- Anerkannte Verfahren (wie z. B. eine GWA, eine ZBA, ein KVP) verringern den Argumentationsaufwand, sind aber vor dem Hintergrund der dargestellten (figurationalen) Konstellationen nicht zwingend;
- Dr. Hardt: „Oft kommt dann von Ludwig auch die Frage ‚wer macht denn sowas noch?‘ ... wichtig ist dann, daß das erfolgreiche Unternehmen sind, sonst heißt es nur ‚ach die‘ – unabhängig von der Methode selbst“;

---

Möglicherweise täuschen sich in diesem Punkte tatsächlich einige Akteure (im allgemeinen wie auch in diesem Falle), da bekanntermaßen die wenigsten Menschen dazu tendieren, sich selbst als Problem anzusehen.

<sup>453</sup> Diese müssen nicht notwendigerweise eng miteinander zusammenhängen. Dr. Hardt selbst spricht davon, daß es seine Strategie sei, sich „von vielen Seiten anzunähern“ (Vgl. die Fallschilderung). Dazu gleich mehr.

<sup>454</sup> Insofern geht er, mikropolitisch betrachtet, durchaus „klug“ vor. Vom Ende aus gesehen, und ungeachtet seiner „sachlichen“ Erfolge und „fachlichen“ Fähigkeiten, jedoch eben nicht „klug genug“.

- Berater finden tendenziell wenig Akzeptanz: „Eierköpfe“ – es sei denn, sie führen sehr strukturierte Projekte durch (wie z. B. eine Gemeinkostenwertanalyse) oder werden von Dr. Ludwig selbst beauftragt (wie z. B. Franco Fernando – zu dem Dr. Ludwig ein enges Vertrauensverhältnis pflegt<sup>455</sup>)<sup>456</sup>;
- Gleiches gilt für Wissenschaftler bzw. für eine Argumentation, die sich weitgehend auf wissenschaftliche Artikel stützen würde: „so etwa ‚wie ich neulich gelesen habe‘, das hab ich früher mal gemacht, da haben die mich nur ausgelacht“ (Dr. Hardt).

Darüber hinaus spielen, wie mehrfach dargestellt, bei Präsentationen – neben den Ergebnissen selbst – folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- Verkonkretisierung an (Einzel-)Beispielen<sup>457</sup>;
- Auflistung von „Namen“, d. h. von Zuständigen und Verantwortlichen;
- Auflistung von Terminen;
- „Praktiker“ mit guter Reputation vortragen lassen (natürlich vor allem mit dem Ziel von der Gruppe der „Altgedienten“ erhöhte Akzeptanz zu bekommen – oder zumindest „Ruhe“);
- Ergebnisse durch Controller vortragen lassen<sup>458</sup>;
- Demgegenüber spielen ästhetische Gesichtspunkte bei der Gestaltung der Präsentationen („Kunst der Folie“ NEUBERGER 1992) nur eine sehr nachrangige Rolle<sup>459</sup>.

---

<sup>455</sup> Was Franco Fernando manchen Auftrag sichert – oft auch gegen den Willen des jeweiligen Ressortleiters. „Ich hab den ... reingenommen, einfach weil der Ludwig sonst Druck gemacht hätte“, beschreibt ein Holdingvorstand sein Vorgehen in einem Falle, „ich wollte den gar nicht haben“.

<sup>456</sup> Zur Rationalität des Einsatzes von Unternehmensberatern (und zu deren Rationalität) im allgemeinen Fall vgl. beispielsweise NEUBERGER (1997b); KIESER (2002); ORTMANN (2008, S. 211ff.). Wie gesehen spielen Berater – auch aus dem angegebenen Grunde – in dem hier behandelten Fall nur eine nachgeordnete Rolle. Einzig Franco Fernando wird von Dr. Hardt zu Beginn des Projektes als potentielle Unterstützung in Erwägung gezogen, allerdings vor allem als Moderator im Holdingvorstand „sonst sagt der Ludwig ‚Hardt, das ist ja schön, aber jetzt halt mal die Schnauze‘ – so kriegt das mehr Gewicht“. Entsprechend wird Franco Fernando von Dr. Hardt „gebrieft“, allerdings ohne großen Erfolg: „ich glaub, der hat das noch nicht mal gelesen, was ich ihm da geschickt habe – statt dessen ruft der hier überall im Haus an und will Aufträge kassieren“. Wie dargestellt, versucht Franco Fernando im Laufe des Projektes auch an den Warenhausworkshops mitzuwirken. Dr. Hardt sieht in dem unterbreiteten Projektvorschlag jedoch keinen qualitativ neuen Input; darüber hinaus ist der von Franco Fernando vorgesehene Zeitrahmen wesentlich länger. Vor allem will man sich aber auch nicht das Heft aus der Hand nehmen lassen und der Gefahr aussetzen, daß „der .. nur auf dumme Gedanken (kommt)“. Als Dr. Hardt und Dr. Heberle ihm mitteilen, das sie die Filialworkshops in eigener Regie durchführen, entgegnet ihnen dieser (nach ihrer Angabe): „so? – da wären Sie aber die ersten, die so etwas könnten“ – eine Argumentation die zumindest soweit bei Dr. Ludwig Gehör findet, um ihn mit der Durchführung der Filialworkshops bei Sparkauf zu betrauen.

<sup>457</sup> Diese müssen nicht notwendigerweise sonderlich zusammenhängend bzw. von großer Systematik in der Auswahl geprägt sein – wie die Präsentationen in der Falldarstellung belegen.

<sup>458</sup> Hierbei kommt es im Vorfeld nicht selten zu sehr spezifischen Aushandlungsprozessen hinsichtlich der Verantwortung für das vorzutragende Ergebnis. Dies soll im folgenden Abschnitt noch ausgeführt werden.

<sup>459</sup> Was keinesfalls bedeutet, daß auch ohne diese „Kunstform“ die bei NEUBERGER aufgeführten Aspekte von Suggestion und Verleugnung (Vgl. ebd., S. 27) in den Präsentationen nicht zum Tragen kämen. Nur geschieht dies eben hier – als Ergebnis der figurationalen Konstellation(en) und ihrer Rationalitäten – weit weniger subtil.

Entscheidend vor nahezu allen anderen Aspekten ist jedoch – einmal mehr – die Bewertung der Präsentation durch Dr. Ludwig: „Wenn Ludwig sagt ‚gut‘, sagen alle ‚gut‘, wenn er indifferent ist, sagen alle: ‚ja, aber‘, daß sie später in jedem Fall sagen können ‚hab ich ja gleich gesagt‘ und wenn Ludwig sagt ‚schlecht‘, dann stirbt man den Heldentod; dann stürzt sich die Meute auf einen und es beginnt die große Leichenfledderei. Da kann man nur noch sehen, daß man ganz schnell verschwindet“.

Schließlich zählt Dr. Hardt noch folgende Legitimationsmuster auf:

- Gegenüber Vorstandskollegen: „das ist mit Ludwig besprochen, der findet das auch gut“;
- Später gegenüber Fiedler (d. h. als dieser Aufsichtsratsvorsitzender des Warenhauses wird): „das habe ich auch mit Wolff abgestimmt“;
- „Informelle Führer einbinden, z. B. Donhauser für den Einkauf, dann ist das o. k.“;
- Vergleiche mit den jeweiligen Branchenführern (z. B. Warenhaus, Versandhandel etc.) – „vor allem bei Diskussionen mit der zweiten und dritten Ebene“;
- „Bei Geschäftsführern reicht: ‚das kommt vom Vorstand‘“.

Zwar kann bei diesem Vorgehen nicht notwendigerweise immer von einer Akzeptanz bei den so Adressierten ausgegangen werden, aber zumindest „geben sie Ruhe“ (s. o.) – jedenfalls zunächst<sup>460</sup>.

Nachdem Dr. Hardt sich eine weitreichende Unterstützung (vor allem) von Dr. Ludwig für sein Projekt gesichert hat, muß er dieses nun mit den anderen laufenden Projekten koordinieren – allen voran mit dem Strategieprojekt von Dr. Schergel. Wie in der Fallschilderung dargestellt, kommt man recht bald zu dem Arrangement, daß der Schwerpunkt von HPO auf der kurzfristigen Verbesserung grundlegender Leistungsprozesse liegen soll und die durch das Projekt angestoßenen Maßnahmen darüber hinaus „strategiekonform“ auszurichten sind – was heißt, daß durch das HPO-Projekt keine „Fakten“ geschaffen werden sollen, die einer reibungslosen Umsetzung der Strategie im Wege stünden.

Tatsächlich hat Dr. Schergel gegenüber Dr. Hardt den großen Vorteil, daß sein Strategieprojekt zu diesem Zeitpunkt weitgehend steht und damit für Dr. Hardt Maßgaben setzt, die dieser nicht mehr verändern kann. Allem Anschein nach wird dieses Konfliktpotential – vor allem natürlich was die Generierung von

---

<sup>460</sup> Wie oben bereits erörtert wurde, kann nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, daß Akteure, die im Zuge einer Reorganisation viel oder alles (d. h. ihren Arbeitsplatz) zu verlieren haben, eben jene Reorganisation nach Kräften unterstützen. Gleiches trifft ganz allgemein für Maßnahmen zu, zu denen es gegensätzliche Ansichten gibt – wobei der Grad des Widerstandes (bzw. des Engagements) der Akteure, die mit ihrer Sichtweise unterlegen sind, natürlich mit der Bedeutung der jeweiligen Maßnahme korrespondiert. In dem einen wie dem anderen Falle ist vor diesem Hintergrund das, was hier mit „Ruhe geben“ bezeichnet wird, schon beinahe das Optimum, das diejenigen Akteure, die sich mit ihrer Sichtweise durchgesetzt haben, erreichen können.



Optimierungspotentialen im Warenhaus angeht – von Dr. Hardt anfangs unterschätzt bzw. nicht als solches erkannt. Für ihn ist zunächst einmal wesentlich entscheidender von seinem unmittelbaren Vorgesetzten nicht nur nach außen unterstützt zu werden, sondern von diesem auch Know-how und Mannkapazitäten zur Verfügung gestellt zu bekommen – keineswegs eine Selbstverständlichkeit, zumal Dr. Schergel, wie dargestellt, von Dr. Hardt bei der Konzeptionierung des Projektes kaum einbezogen wurde und ihm somit auch kaum völlig klar sein dürfte, welche Absichten Dr. Hardt mit seinem Projekt im einzelnen verfolgt und welche Konsequenzen dessen Vorhaben für sein eigenes Projekt haben könnten. Kurz gesagt: Dr. Schergel hätte allen Grund Dr. Hardt und seinem Projekt ausgesprochen vorsichtig gegenüberzustehen.

Demgegenüber wiegen jedoch zwei Aspekte schwer zugunsten von Dr. Hardt und seinem Anliegen. Zum einen besitzt dieser mittlerweile das größere Standing bei Dr. Ludwig<sup>461</sup>, zum anderen ist das Strategieprojekt sehr langfristig ausgerichtet und verspricht entsprechend frühestens in einigen Jahren eine spürbare (und dem Projekt zurechenbare) Ergebnisverbesserung – in einem (figurationalen) Umfeld in dem, wie dargestellt, die Erzielung kurzfristiger Erfolge einen enormen Stellenwert hat. So ist es wieder einmal „Ruhe“, die Dr. Hardt Dr. Schergel für dessen Kooperation zu bieten hat: „Ich hab denen (d. h. dem Strategieteam, vor allem aber natürlich Dr. Schergel; GW) gesagt: ‚HPO ist gut für die ‚schnelle Mark‘ und wenn Ihr da mitmacht, habt Ihr mal wieder Ruhe‘“ (vor dem Hintergrund, daß an der Strategie bis zu 60 Leute monatelang ohne – kurzfristige realisierbares – Ergebnis mitgearbeitet haben<sup>462</sup>). Auf diese Weise

---

<sup>461</sup> Tatsächlich wird sehr schnell offenkundig, daß zwischen Dr. Ludwig und Dr. Schergel die vielzitierte „Chemie“ nicht stimmt (was zwischen Dr. Schergel und den „Altgedienten“ ohnehin nie der Fall ist: „wenn der dann immer mit seinem Marketingjargon und seinen Anglizismen anfing, bekamen die alle einen Hals, auch Ludwig“ schildert Dr. Hardt manche Präsentation. Und auch seine gelegentlich ausgesprochen saloppe Wortwahl bringt Dr. Schergel vor diesem Auditorium wenig Pluspunkte: „der brachte dann auch immer so Sachen wie ‚und dann – Attacke‘; meine Güte“). Das sinkende Ansehen Dr. Schergels mündet schließlich – ohne daß der Vorgang hier näher behandelt werden soll – darin, daß dieser den Holdingvorstand verlassen und sich „auf seine Aufgaben im Warenhausvorstand konzentrieren“ muß.

<sup>462</sup> Hinzu kommt, daß nach der Formulierung der Strategie ein recht langer Zeitraum vergeht, bis das Strategieteam in der Lage ist, einen detaillierten Plan für die Umsetzung dieser Strategie zu präsentieren. „Da kam dann monatelang nur: ‚Wie wir Ihnen schon auf unserer letzten Präsentation dargelegt haben...‘ – das war natürlich für Hardt ein gefundenes Fressen“, beschreibt ein Vorstandskollege diese Phase. „Der konnte dann natürlich leicht argumentieren: ‚Schön – ihr spart vielleicht 200 Millionen in fünf Jahren; wir sparen jetzt schon 15 Millionen je des Jahr‘“.

macht Dr. Hardt Dr. Schergel gewissermaßen „an offer he can't refuse“ und so muß Dr. Schergel das Projekt von Dr. Hardt nicht nur nach außen hin befürworten, sondern durch die Abstellung von Mitarbeitern seines Projektes aktiv unterstützen. Im Gegenzug erklärt sich Dr. Hardt bereit, gelegentlich an der Umsetzung der Strategie mitzuwirken.

Die bei der von Dr. Schergel und Dr. Hardt gefundenen Kompromißformel<sup>463</sup> eher verschleierte, denn gelöste Probleme um Projektabgrenzungen, Inhalte, Zuständigkeiten, Prämissen, der Abstellung von Mitarbeitern etc. bleiben in der Folge zwischen beiden Protagonisten meist nur latent<sup>464</sup> „doch in der Ebene drunter gab es Ärger“, wie auch die Fallschilderung zeigt, „und außerdem konnten die jetzt noch mal acht Stunden zusätzlich pro Tag arbeiten“ (Dr. Hardt). Zunächst aber ist nun eine Verständigung zwischen Dr. Hardt und Dr. Schergel hergestellt und da das Projekt HPO anfangs ohnehin nur in seiner groben Ausrichtung feststeht und in der Handhabung recht variabel ist, besteht für Dr. Hardt auch in der Folgezeit immer wieder die Möglichkeit seine Maßnahmen bzw. sein Vorgehen so auszurichten, daß er sich mit Dr. Schergel arrangieren kann. Vom – bald folgenden – Ende aus betrachtet wären die weiteren Aushandlungsprozesse zwischen Dr. Hardt und Dr. Schergel zweifelsohne ein sehr interessantes Untersuchungsfeld gewesen, da sich, wie gesehen, im Warenhausbereich für Dr. Hardt kaum größere Optimierungspotentiale ergeben hätten, deren Realisierung nicht unmittelbar von dem Strategieprojekt abhängig gewesen wären. Gleiches gilt für das Logistikprojekt von Herrn Heimhuber. Interessant ist an dieser Stelle die Beobachtung, wie die sich abzeichnenden Optimierungspotentiale zunächst von den unteren Ebenen beider Projekte wahrgenommen werden und dort für Auseinandersetzungen hinsichtlich ihrer „Vereinnahmung“ sorgen. Sehr bald hätten jedoch auch Dr. Schergel und Dr. Hardt

---

<sup>463</sup> In den Präsentationen auf den HPO-Versammlungen und bei den Train-the-Trainer Schulungen in den Filialen liest sich diese Kompromißformel wie folgt:

Strategieprojekt: Systemgeschäft als klare, strategische Positionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft der Neukauf Warenhaus AG.

Projekt „Hochleistungsorganisation“: Entwicklung einer effizienten Aufbau- und Ablauforganisation auf Basis der kritischer Leistungsprozesse. Schaffung einer modernen Unternehmens- und Führungskultur zur nachhaltigen Motivationssteigerung (Projekttitle im Original fett).

<sup>464</sup> So macht Dr. Schergel bei mancher sich bietender Gelegenheit auch nach außen hin klar, daß sein Projekt klare Priorität genießt – beispielsweise bei einem Vortrag auf einem HPO-Workshop, in dem er HPO als „Vehikel für die Strategie“ bezeichnet, die ihrerseits „der rote Faden“ sei.

dieses Problem nicht allein durch verbale Kompromisse auf hohem Abstraktionsniveau lösen können; schließlich stellen die Filialworkshops den mit Abstand aufwendigsten Teil des HPO-Projekts dar, so daß schon sehr bald Dr. Hardt gezwungen gewesen wäre (in jeder Hinsicht) „härtere“ Ergebnisse zu liefern, als die bis dahin vorliegenden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wäre auch ein Konflikt mit dem Logistikprojekt nahezu unausweichlich geworden.

Bis zu diesem Zeitpunkt dominieren in den Ergebnis-Präsentationen von Dr. Hardt jedoch, wie dargestellt, Ergebnisse aus anderen (Unter-)Projekten. Diese werden zumeist von Dr. Hardt aus bereits laufenden Projekten „integriert“<sup>465</sup>. Maßgeblich ist hierbei oftmals nicht so sehr der innere Zusammenhang mit dem Projekt HPO (d. h. die umfassende und systematische Optimierung zentraler Prozesse entlang der Wertschöpfungskette), sondern vor allem die pragmatische Frage „was ist da in der Tüte?“ (Dr. Hardt), d. h. die Aussicht auf kurzfristig realisierbare (oder zumindest projizierbare<sup>466</sup>) Rationalisierungspotentiale. In dieser Hinsicht sind vor allem die folgenden (Unter-)Projekte vielversprechend<sup>467</sup>:

- Das Unterprojekt Bestandsabbau/Bestandsmanagement: „Da war viel in der Tüte, das haben wir deshalb requiriert, außerdem war Nuhr da eingebunden, was natürlich auch sehr wichtig war“;

---

<sup>465</sup> Und auch hier werden die Projektleiter mit Angeboten konfrontiert, die sie nicht ablehnen können. Dies bedeutet im übrigen nicht, daß sich die Projektleiter generell gegen eine solche Übernahme gestäubt hätten (wenngleich dies hier nicht für jeden Einzelfall untersucht wurde). Tatsächlich sehen viele das Angebot Dr. Hardts, ihr Projekt auf diese Weise voranzutreiben gar nicht ungerne, zumal sie so auch als Projektleiter vor dem Holdingvorstand zumindest namentliche Erwähnung finden und damit hoffen, auf diese Weise auch dort einmal ins Blickfeld rücken zu können. Einige Projektleiter wiederum haben wahrscheinlich „gar nicht verstanden, was los ist“, wie Dr. Hardt beispielsweise im Fall des Projekts EDV-Kostenreduktion dessen Leiter (Dr. Theder – s. u.) unterstellt.

<sup>466</sup> Auch dies ist natürlich eine (figurational relative) Verfahrenslogik bei Rationalisierungsprojekten. Dieser zufolge ist zunächst einmal die Projektion von Rationalisierungspotentialen bei Präsentationen und deren (figurational relative) Bewertung durch das jeweilige Auditorium entscheidend (nicht nur für das Projekt selbst, sondern auch für den Projektleiter [und dessen Karriere!] – siehe das Projekt ZBA oder das [ursprüngliche] Projekt Nichtverkauf). Die Realisierung der projizierten Potentiale stellt dann wieder einen neuen (Aushandels-)Prozeß dar, nicht selten mit neuen Protagonisten. Hierauf soll im Zusammenhang mit den unten gemachten Betrachtungen über die – figurational relative – Bewertung von Erfolg nochmals eingegangen werden.

<sup>467</sup> Die im folgenden wiedergegebenen Aussagen von Dr. Hardt stammen aus dem August 1993, woraus sich, entsprechend des Fortschritts der jeweiligen (Unter-)Projekte, der alternierende Gebrauch von Gegenwarts- und Vergangenheitsform erklärt – und das Nichtwissen um den Ausgang der Projekte.

- Das Unterprojekt EDV-Kostenreduktion: „Genau das gleiche ... Dr. Theder hat zwar gar nicht verstanden, was los ist, aber egal“<sup>468</sup>;
- Das Unterprojekte Energie/Öl-Beschaffungsoptimierung und Baukostenreduktion: „Wieder das gleiche ... außerdem war da der Kiegel (Direktor und Chef Revision; GW) eingebunden, was deshalb sehr wichtig war, weil der Ludwigs Zuträger ist“;
- Das Unterprojekt HPO bei der TravelCorp: „Das war 'ne Super Sache – da war viel in der Tüte und die (in Ostdeutschland; GW) haben auch keine große Zicken gemacht ... das können wir dann als Vorbild, bzw. als Grundlage für Hochrechnungen hernehmen“ – vor allem für die Intourist GmbH, wozu es dann aber nicht mehr kommt;
- Das Unterprojekt Aushilfeinsatz: Wie in der Fallschilderung dargestellt, verspricht dieses Unterprojekts ein Einsparpotential von knapp 9 Millionen DM, bei gleichzeitiger Erhöhung der Flexibilität. Bald darauf ergibt ein HPO-Synergie-Meeting weitere Potentiale in der Größenordnung von 3,5 Millionen DM<sup>469</sup>;
- Das Unterprojekt Reisekostenoptimierung: Dieses Projekt hat für die Projektleitung den Vorteil, daß hier ebenfalls relativ schnell und einfach Einsparungen in Höhe von 1,4 Millionen DM präsentiert werden können (s. o.)<sup>470</sup>;
- Das Unterprojekt Detektiveinsatz: Bei diesem Projekt sind die Einsparungen zwar nicht so bedeutend, wie bei anderen – dafür werden sie relativ schnell (und überhaupt!) realisiert<sup>471</sup>.

---

<sup>468</sup> Das (Unter-)Projekt EDV-Kostenreduktion ist zunächst einmal lediglich ein Teil des Investitions-Sparprogramms – wie aus der in der Fallschilderung wiedergegebenen Präsentation deutlich wird. Das Ergebnis dieses Unterprojekts wird dort mit ca. 1,5 Millionen DM angegeben. Im Grunde nicht schlecht, jedoch wenig im Vergleich zu dem, was noch „in der Tüte ist“. Bereits zwei Wochen nach der besagten Präsentation findet ein HPO-Synergie-Meeting statt, dessen Ergebnis Herr Czerny unter Punkt Zwei und der Überschrift „Corporate Network – Dr. Theder“ folgendermaßen zusammenfaßt: „Die jährlichen Kommunikationskosten der Zentral/Cenit/Neukauf-Gruppe belaufen sich auf rund 67,9 Mio. DM. Das Einsparpotential wird durch eine effiziente Ausnutzung von Leitungskapazitäten und die Nutzung von integrierten Mehrwertdiensten auf ca. 30-40 %, d. h. 20-27 Mio. DM, p. a. geschätzt“. Damit endet das Protokoll zu diesem Punkt; nähere Erläuterungen – vor allem dahingehend, weshalb es sich um jährliche Einsparpotentiale handelt – gibt es nicht. Natürlich wird dieses Ergebnis (und nur das Ergebnis) sofort weitergereicht – zumal an diesem Beispiel erneut demonstriert werden kann, wie wichtig es im Grunde genommen wäre, das HPO Projekt auf den gesamten Zentral-Konzern zu übertragen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt weiß Dr. Theder garantiert nicht mehr „was los ist“ – möglicherweise interessiert es ihn aber auch gar nicht so genau, da das Projekt mit der Präsentation dann auch sein Bewenden haben wird. An diesem Beispiel, das durchaus typisch ist für die „Entwicklung“ der HPO-„Erfolge“ läßt sich recht gut nachzeichnen, was Dr. Hardt meint, wenn er sagt: „Da haben wir zum Schluß wirklich alles rangeholt, das ging teilweise schon ins Reich der Phantasie“. Weitere Beispiele hierzu folgen im nächsten Abschnitt.

<sup>469</sup> Bei diesem Meeting handelt es sich um dieselbe Veranstaltung, auf die in der vorherigen Fußnote bereits Bezug genommen wurde. Die Umsetzung wird von den Filialen allerdings insofern als problematisch betrachtet, als es bei der derzeitigen Handhabung des Einsatzes von Aushilfen (vor allem was die Praxis der Entlohnung betrifft) bereits zu diesem Zeitpunkt kaum möglich sei, die notwendige Anzahl von Aushilfen überhaupt zu bekommen. Dieses Problem soll im folgenden Abschnitt noch kurz dargestellt werden.

<sup>470</sup> Und auch hier klafft, wie dargestellt, eine Lücke zwischen der Präsentation von Einsparpotentiale und ihrer Realisation.

<sup>471</sup> Was natürlich damit zusammenhängt, daß diese Einsparungen niemandem in dem Unternehmen weh tun. Von daher eignet sich dieses Projekt, ähnlich wie das Projekt Energie/Öl-Beschaffungsoptimierung und Baukostenreduktion auch besonders gut zur Darstellung nach außen, wie z. B. in der Firmenzeitschrift, wo dem Eindruck entgegengewirkt werden soll, bei HPO handele es sich vor allem um ein Programm zur Reduktion der Personalkosten (s. o.).

- Das Unterprojekt Werbeerfolgskontrolle: Neben den projizierten Einsparungen in Höhe von „mehreren 100.000 DM“<sup>472</sup> (s. o.) hat dieses Projekt auch eine politische Dimension. Da der Bereich Werbung unmittelbar dem Holdingvorstand Behrens unterstellt ist, möchte man (d. h. in letzter Konsequenz Dr. Ludwig) auf diese Weise etwas mehr Transparenz über dessen Tun bekommen<sup>473</sup>.

Darüber hinaus läßt Dr. Hardt, wie oben dargestellt, anlässlich einer Konzernjuniorientagung eine Reihe kleinerer Teams bilden, die sich mit weiteren Möglichkeiten der Optimierung von Strukturen befassen. Auch wenn die Resultate, die hierbei zustande kommen, letztendlich wenig bedeutend sein werden, so erweitert Dr. Hardt doch zumindest den Kreis derjenigen, die an seinem Projekt teilhaben und damit (zumindest potentiell) den Grad an Zustimmung – gerade auch in der von ihm „umworbene“<sup>474</sup> Gruppe des Managementnachwuchses.

Der größte „Coup“ ist aber zweifellos die Deklaration des Projektes „Investitionsoptimierung in den Filialen“ als HPO-Projekt – zumal es sich bei diesem im Grunde kaum um ein Projekt im klassischen Sinne handelt, sondern um einen reinen Vorstandsbeschluß, demzufolge die Investitionen um 30% zu senken seien. Wie (ebenfalls) in der Fallschilderung bereits dargestellt, besteht der einzige Zusammenhang zum Projekt HPO darin, daß Dr. Hardt die Betroffenen

---

<sup>472</sup> Wie dargestellt hatte das Projekt OPN sogar ein Einsparpotential von vier Millionen DM ermittelt, daß jedoch nicht realisiert wurde. Auch dieser Umstand bietet Dr. Hardt einen Anreiz, sich noch einmal dieses Unterprojektes anzunehmen, wenngleich er am Ende weitaus weniger an Einsparpotential ermitteln kann.

<sup>473</sup> Tatsächlich muß Herr Behrens, wie dargestellt, einige Monate später den Holdingvorstand verlassen und wiederum ein knappes Jahr später auch den Warenhausvorstand (und damit das Unternehmen). Dabei wird genau dieser Bereich (der genaugenommen eine Tochtergesellschaft ist) für ihn zum entscheidenden Stolperstein (s. o.). Zwar läßt sich an dieser Stelle kein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Projekt herstellen; eindeutig ist jedoch, daß Dr. Ludwig Herrn Behrens „auf dem Kieker“ hatte – weshalb eben auch dieses Projekt dazu dienen sollte „Munition“ zu sammeln. Als Anlaß für die Initiierung dieses Projektes wird vorgegeben, das Thema Werbeerfolgskontrolle sei ein wichtiger Punkt auf dem (Pilot-)Workshop gewesen, den Dr. Hardt mit den Top-Ten Geschäftsführern durchgeführt hätte. Tatsächlich hat dieses Thema niemand der anwesenden Geschäftsführer aufgeworfen, sondern Dr. Hardt selbst macht den Punkt „Werbeerfolgskontrolle“ dadurch zu einem „Thema“, indem er vor dem Beginn des – im Metaplanverfahren durchgeführten – Workshops eine Karte mit dem Wort „Werbeerfolgskontrolle“ beschriftet und diese heimlich unter die von den Geschäftsführern geschriebenen Karten zum (Eröffnung-)Thema „Wichtige zu erörternde Themenbereiche“ mischt. Natürlich besteht (deswegen) seitens der Geschäftsführer zu diesem Thema kein Gesprächsbedarf, weswegen die Karte auch nur kommentarlos an die Tafel gepinnt wird – diese Tafel allerdings wird am Ende zur Dokumentation abphotographiert (was stets am Ende der Workshops geschieht) und dient damit als „Beleg“ für die „Dringlichkeit“ dieses Themas.

<sup>474</sup> Umworbene steht hier insofern in Anführungsstrichen, als Dr. Hardts Aktivitäten im Bereich des Personalmarketings, wie etwas weiter unten dargestellt, ausgesprochen unsystematisch sind.

selbst über die Möglichkeiten von Einsparungen nachdenken und sie so – in der HPO-Terminologie – zum „owner of the process“ werden läßt. „Ich hab denen dann gesagt: ‚Ihr kommt hier nicht raus, ohne das Geld da zu lassen‘ und wenn ihnen dann (binnen Monatsfrist; GW) nichts einfiel, wurde halt pauschal gekürzt“. Auf diese Weise kann Dr. Hardt in sehr kurzer Zeit über 13 Millionen DM Einsparung vorweisen (siehe die Präsentation der Fallschilderung) und hat damit nicht nur „Ruhe“, sondern auch den „Jagdschein“ – wie er glaubt.

Beinahe noch vielversprechender scheint zunächst das Projekt Prozeßkostenrechnung zu sein. Ziel dieses Projektes ist es, die ermittelten (bzw. die zu ermittelnden) HPO-Prozesse kostenrechnerisch abzubilden und damit nicht nur ein „revolutionär neues Managementtool ... erstmals für den Handel“ (Dr. Heberle) zu entwickeln, sondern vor allem die Kontrolle über die Bewertung des Projekterfolges zu erlangen – und damit gegenüber dem Bereich von Herrn Amman (und natürlich gegenüber Herrn Amman selbst) wenngleich nicht vollständig immun, so doch zumindest wesentlich unabhängiger zu werden<sup>475</sup>. Entsprechend übernimmt Dr. Heberle die Leitung des Projektes, zusammen mit Herrn Ollenhaus und Herrn Kühl. Herr Ollenhaus ist Leiter (Direktor) des Bereichs „Konzern Planung und Controlling“ (Schreibweise im Original; sonst auch KPC genannt) in der Holding und berichtet in dieser Funktion unmittelbar an Dr. Ludwig. Von daher wird er auch als der „Chef-Controller“ des Konzerns bezeichnet (beispielsweise in der Mitarbeiterzeitung) – und rangiert damit noch vor Herrn Amman. Bei Herrn Kühl handelt es sich um einen Mitarbeiter, der sich in seiner (kurz zuvor beendeten) Studienzeit mit der Thematik der Prozeßkostenrechnung auseinandergesetzt hat – und um den Sohn eines regierenden deutschen Politikers, mit dem Dr. Ludwig nach eigenen Angaben ein enges Verhältnis pflegt<sup>476</sup>.

Als Kick-off für dieses Projekt veranstalten Herr Ollenhaus und Dr. Heberle auf Einladung von Dr. Ludwig Mitte Februar ein zweitägiges Seminar über „mo-

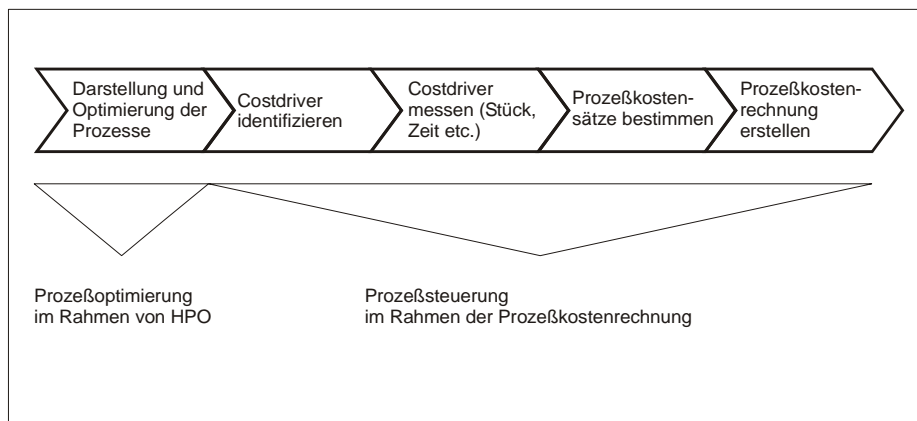
---

<sup>475</sup> Beinahe ist man an dieser Stelle versucht – unter Verwendung der Terminologie der Betroffenen – zu formulieren: Als Folge dieses Projektes erhoffen sich die Protagonisten die ewige Ruhe...

<sup>476</sup> Ein Umstand, den Dr. Ludwig des öfteren zu gezieltem Impression-Management nutzt.

dernes Controlling“ (!) mit dem „Controlling-Papst‘ Dr. Deyle“<sup>477</sup> (Leiter der Controller-Akademie in Gauting). Nachdem dieser den Teilnehmern am ersten Tag die Grundlagen eines modernen Controllingverständnisses dargelegt hat, tragen am zweiten Tag Dr. Heberle und Herr Ollenhaus ihren Ansatz vor und erarbeiten im Anschluß mit den Teilnehmern erste Möglichkeiten einer Konkretisierung anhand ausgewählter Beispiele. Auf weiteren Controller-Treffen in kleinerer Runde wird dann in den Folgemonaten (d. h. bis ca. Oktober) versucht, den Ansatz handhabbar zu machen, was aber letztendlich scheitert. An dieser Stelle soll eine ausführlichere Darstellung dieses Vorgangs unterbleiben<sup>478</sup>. Statt dessen sollen hier nur die wesentlichen Elemente und Aussagen zur Zielsetzung und groben Vorgehensweise nachgezeichnet werden, um die Absichten, die die Protagonisten mit diesem Projekt verfolgen, deutlich werden zu lassen. Hierzu bieten sich zunächst zwei Folien aus der Kick-off Veranstaltung an:

**Der Weg von HPO zur Prozeßkostenrechnung ist klar definiert ...**

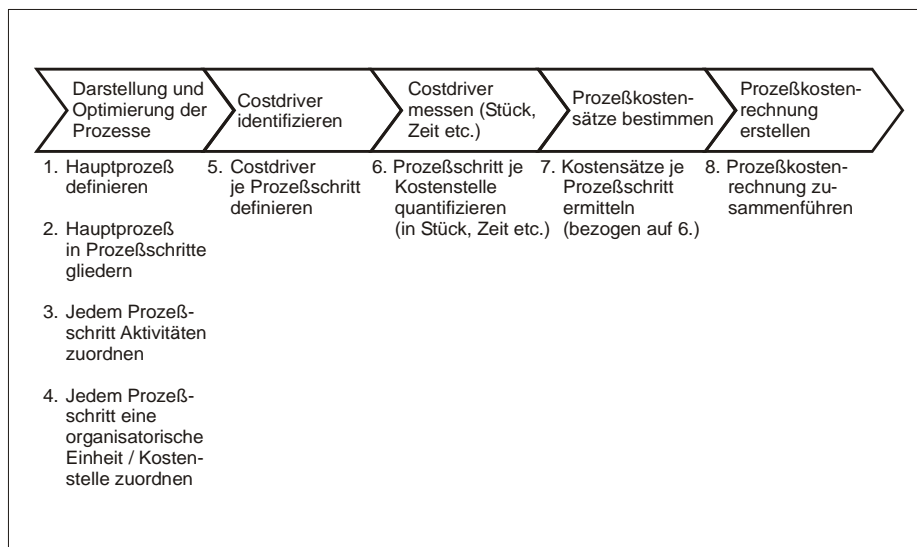


Quelle: Unternehmensentwicklung, KPC

<sup>477</sup> So die Firmenzeitung, die auch über das Seminar berichtet (Vgl. die Fallschilderung).

<sup>478</sup> Wie auch eine Auseinandersetzung mit dem Verfahren der Prozeßkostenrechnung und ihrer Facetten hier unterbleiben soll. Für einen ersten Überblick vgl. z. B. HORVÁRTH/MAYER 1989.

### ... und erfolgt in acht Teilschritten



Quelle: Unternehmensentwicklung, KPC

Abbildung 46 a+b: Zentrale Verfahrensschritte der geplanten Prozeßkostenrechnung

Die Überschriften der beiden folgenden Folien lauten: „Dabei stellt die Prozeßkostenrechnung eine wesentliche Erweiterung der traditionellen Kostenrechnung dar“ und „Die Prozeßkostenrechnung ist der logische nächste Schritt nach HPO. Die Zielsetzung ist dabei identisch“ (nämlich, wie es in dieser Folie heißt: „Verbesserung der Arbeitsabläufe und deren Steuerung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft“). Auch ohne daß diese und weitere Abbildungen hier wiedergegeben werden müßten, wird an dieser Stelle die (oben schon aufgezeigte) Bedeutung dieses Projektes offensichtlich. Entsprechend wird auch in Punkt IV: „Ausblick“ des Workshop-Protokolls noch einmal abschließend betont:

„Der Prozeßgedanke und die damit verbundene Prozeßkostenrechnung stellen eine erhebliche Veränderung für die Denkweise eines Controllers dar. Das traditionelle Controlling wird erweitert um eine dynamische, prozeßorientierte Grundhaltung. Das Hinterfragen tradierter Organisationsstrukturen und das Liefern von Denkanstößen in Richtung auf eine prozeßorientierte Organisationsform sind wesentliche Herausforderungen an den Controller der Zukunft. Das heißt nicht, daß die Prozeßkostenrechnung die traditionelle Kostenarten- und Stellenrechnung ersetzen soll, sondern es geht um eine Erweiterung des ‚Instrumentenkoffers‘ des Controllers.“

Die Herausforderung besteht in der praktischen Verbindung von HPO und PKR im betrieblichen Alltag. Hierzu müssen Controller-Tools entwickelt werden, die den Controller zum Lotsen des Management machen. Die Workshoptage waren dabei nur die ersten Schritte. Die Diskussion und Weiterentwicklung dieses Themenkreises werden in der Zukunft an Gewicht gewinnen. Alle Anregungen und Vorschläge werden daher gern aufgenommen und es wird gebeten, solche Überlegungen an Herrn Dellmann und Herrn Kühl (Tel. ...) bei KPC zu übermitteln“.



Allein die Diktion dieser beiden Absätze wäre eine nähere Analyse wert (was in dieser Form hier aber nicht geschehen soll), da sie in vielerlei Hinsicht exemplarisch ist für die Diktion (und mithin für die Logik) von (Reorganisations-) Projekten. Auf der einen Seite (im ersten Absatz) die Herausstellung des Neuen, Niedergewesenen, Umwälzenden, Zukunftsweisenden, Visionären des vorgestellten Ansatzes; auf der anderen Seite (im zweiten Absatz) ein im Vergleich zum vorhergehenden Absatz beinahe schon kleinlaut zu nennender Wortlaut, sobald es um die Konkretisierung (als Voraussetzung der Anwendbarkeit), sowie um die Umsetzung dieses Ansatzes geht. Tatsächlich verweisen die beiden Absätze, die sich problemlos mit „Anspruch“ und „(Unternehmens-)Wirklichkeit“ überschreiben ließen, bereits auf den Verlauf des Projektes Prozeßkostenrechnung. Dort stellt sich zunächst einmal das Problem, daß die „Darstellung und Optimierung der Prozesse“ in der Form, wie das in der Präsentation beispielhaft dargestellt ist, nur für die allerwenigsten Prozesse durchgeführt wird. Selbst jedoch wo dies geschehen ist, bereiten die vorgesehenen Folgeschritte der Prozeßkostenrechnung größte Schwierigkeiten. Nicht nur, daß die „Identifikation von Costdrivern“ schwerfällt, auch der Prozeß der Quantifizierung „Prozeßschritt je Kostenstelle“ und die anschließende Ermittlung der „Kostensätze je Prozeßschritt“ erweisen sich allein vom Grundsatz her als ausgesprochen problematisch. Spätestens an dieser Stelle ist überdies die Hinzuziehung von Know-how und damit von Mannkapazitäten aus den operativen Einheiten notwendig – und zwar, wie sich schnell herausstellt, in erheblichem Umfang. Obwohl Herr Kühl, wie sich ein Kollege erinnert, „eine richtige Hartnäckigkeit an den Tag gelegt“ hat, um solche Mannkapazitäten zu bekommen, bleibt sein Erfolg in dieser Hinsicht sehr bescheiden. So gelingt es am Ende lediglich einen (!) Einkaufsprozesse für ein T-Shirt (!) durchzurechnen – und selbst das hierbei erarbeitete Ergebnis löst wenig Begeisterung aus, da der Erkenntniswert ausgesprochen gering ist. Darüber hinaus dauert die Abbildung allein dieses Beispielprozesses über zwei Monate. Entsprechend bilanziert Dr. Hardt: „Das war ein Rohrkrepierer ... viel zu aufwendig und überhaupt nicht praktikabel. ... und als wir das merkten, haben Heberle und ich dann ganz schnell die Rolle rückwärts gemacht“. Somit bleibt die Bewertung der Projekterfolge ein permanenter und vielfach konfliktträchtiger Aushandlungsprozeß zwischen dem HPO-Team auf der einen Seite und dem Controllingbereich sowie der Gruppe der „Altgedien-

ten“ auf der anderen Seite. Dies soll im folgenden Abschnitt noch ausführlicher dargestellt werden.

Die vorangegangenen Darstellungen illustrieren recht gut, was Dr. Hardt meint, wenn er davon spricht, daß es seine Strategie sei, sich „von vielen Seiten anzunähern“. Dieses oben bereits als „bargaining“ oder „bricolage“ bezeichnete Vorgehen möchte Dr. Hardt anfangs mit einer Vielzahl weiterer Maßnahmen flankieren, wobei zunächst vor allem die Rekrutierung einiger neuer Mitarbeiter, die „mehr so nach meinem Geschmack sind“<sup>479</sup>, im Mittelpunkt seiner Bemühungen steht. Zu diesem Zwecke hält er diverse Vorträge (z. B. auf Business-Schools) und veröffentlicht einige Artikel in (Management-)Zeitschriften, „um den Leuten zu signalisieren: ‚Bei Neukauf geht was‘“. Darüber hinaus plant Dr. Hardt aber „auch intern Zeichen (zu) setzen, zum Beispiel durch die Einrichtung von Gruppenarbeitsräumen“ – sprich durch die planmäßige Gestaltung von Artefakten. Insbesondere die letztgenannten Bemühungen bleiben am Ende jedoch nur Stückwerk (und erweisen sich eben dadurch als alles andere als planmäßig<sup>480</sup>) und auch Dr. Hardts Anstrengungen im Bereich des Personalmarketing lassen bald nach. Beides mag mit der infolge des Projektfortschritts knapper werdenden Zeit zusammenhängen, möglicherweise aber auch damit, das einzelne Aktionen doch allzu unsystematisch und undurchdacht angegangen werden. Dies schließt ausdrücklich die durch Dr. Hardt vorgenommenen Neueinstellungen ein, von denen einige von Frau Walter (für den Bereich Führungsnachwuchs) und Herrn Blaschke nicht nachvollzogen werden können. Auch deswegen konzentriert sich Dr. Hardt relativ schnell wieder auf die Fortentwicklung seines Projektes.

Nachdem Dr. Hardt dabei, wie dargestellt, zunächst vor allem solche Unterprojekte präsentiert, bei denen einerseits schnelle und quantifizierbare Erfolge darstellbar sind und andererseits wenig Widerstand durch Betroffene zu erwarten ist, rücken bald darauf auch die großen Projekte, also vor allem die Waren-

---

<sup>479</sup> Im Gegensatz zu denjenigen „50 % der Leute“, von denen oben bereits die Rede war und die Dr. Hardt entsprechend nach und nach ersetzen möchte.

<sup>480</sup> Wie überhaupt der Plan der Gestaltung der Unternehmenskultur (immerhin eines der drei zentralen Projektziele), wie in der Fallschilderung dargestellt, ausgesprochen konzeptlos angegangen wird. Darauf soll unten noch einmal eingegangen werden.

hausworkshops, aber auch das Projekt Nichtverkauf, in den Mittelpunkt des Interesses und der Auseinandersetzungen – vor allem hinsichtlich der erzielten Ergebnisse<sup>481</sup>. Demgegenüber spielen die anderen in dieser Untersuchung betrachteten Unterprojekte sehr bald eine zunehmend geringere Rolle auf der Prioritätenskala von Dr. Hardt – wie die Fallschilderung und die nachfolgenden Darstellungen belegen<sup>482</sup>. In diesen sollen nun die jeweiligen (figurational relativen – und bisweilen sich wandelnden) Problemsichten, Zielsetzungen und Entwicklungen der einzelnen Unterprojekten aufgezeigt werden. Dabei können aufgrund der in der Fallschilderung bereits gemachten Ausführungen viele Aspekte im folgenden recht knapp zusammengefaßt werden.

### Optimierung der Verkaufsbereiche

Die Entwicklung des Unterprojekts „Optimierung der Verkaufsbereiche“ verläuft im Grunde bis zur Beendigung des HPO-Projekts (als Folge des Vorstandswechsels) weitgehend unkontrovers. Lediglich zu Beginn gibt es eine Auseinandersetzung mit Franco Fernando und seinen Beratern über das generelle Vorgehen, an dessen Ende die Workshops bei Sparkauf aus dem HPO-Projekt herausgelöst werden. Bald darauf verläßt Herr Kargl-Neumann (als oberster Koordinator des HPO-Projekts für Sparkauf) das Unternehmen und abgesehen von einigen (übrigens schnell durchgeführten) Aktivitäten beispielsweise im Bereich „Optimierung Erdöleinkauf“ oder „Detektiveinsatz“ „hat sich

---

<sup>481</sup> Hierbei steht zunächst das Projekt Nichtverkauf im Blickpunkt. Dies deswegen, weil hier recht bald die ersten (quantitativen) Ergebnisse vorliegen, das Untersuchungsfeld sehr überschaubar ist und natürlich weil hier infolge des Vorgängerprojektes OPN ein (weiteres) Spannungsfeld zwischen Dr. Hardt und Herrn Amman besteht. Die Auseinandersetzungen um diese Ergebnisse, sowie um die Ergebnisse der übrigen (Unter-)Projekte werden, wie oben schon einmal aufgeführt, Gegenstand des nächsten Abschnitts sein.

<sup>482</sup> Tatsächlich findet nach der Sommerpause im Grunde nur noch die Aufarbeitung und Darstellung der Ergebnisse statt (z. B. für zwei Präsentationen, den Sonderdruck der Mitarbeiterzeitung zum Thema HPO oder das Video – s. o.). Sieht man von dem Unterprojekt „Unternehmenskultur“ (das diesen Namen, wie gesehen, kaum verdient) und dem (fast ausschließlich von Herrn Czerny verfolgten) Projekt „Bildungscontrolling“ ab, so sollten ab diesem Zeitpunkt lediglich die Erkenntnisse des Projekts „Nichtverkauf“ umgesetzt und auf die übrigen ausgewählten Filialen übertragen werden. Darüber hinaus sollte noch eine zweite Runde Filialworkshops durchgeführt werden. Zu beidem kommt es, wie gesehen, nicht mehr.

(damit) Sparkauf auch mehr oder weniger aus dem Projekt verabschiedet“ (Dr. Hardt)<sup>483</sup>.

Zu größeren Kontroversen bezüglich des Unterprojekts „Optimierung der Verkaufsbereiche“ wäre es aller Voraussicht nach wohl erst im Verlauf der weiteren Durchführung des Projektes gekommen; dann allerdings mit gleich vier Parteien: zum einen mit dem Strategieteam hinsichtlich Zeitplan, Prämissen und Zurechnung von Optimierungen, darüber hinaus mit den Protagonisten des Logistikprojekts hinsichtlich der gleichen Aspekte und weiterhin mit den betroffenen Einheiten hinsichtlich der Praktikabilität der Durchführung weiterer Workshops, sowie der (baldigen) Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen. Gerade der letzte Aspekt hätte aller Voraussicht nach – auch aufgrund der Maßgaben der voranstehenden Projekte<sup>484</sup> – zu größerer Enttäuschung Anlaß gegeben. Dies wiederum hätte schließlich, auch das ist leicht abschätzbar, die Gruppe der „Altgedienten“ einmal mehr in ihrer Ansicht über die fehlende Warenhauskompetenz bei der Gruppe der „Quereinsteiger“ im allgemeinen und bei Dr. Hardt im besonderen bestätigt – zumal auch die ersten Ergebnisse bereits eine Vielzahl von Manipulationen aufweisen.

Bis zum Abschluß der ersten Workshop-Staffel bleiben solche Kontroversen jedoch im wesentlichen aus. Weder hinsichtlich der generellen (Problem-)Sichtweisen, noch hinsichtlich der Projektzielsetzung und des Vorgehens und auch

---

<sup>483</sup> Also bereits sechs Monate nach Beginn des Projektes. Daß dieser Umstand Dr. Hardt nicht als größere Niederlage angerechnet, sondern im Grunde gar nicht thematisiert wird, liegt vor allem an dem ausgesprochen geringen Status, den das Unternehmen Sparkauf im Vergleich zum Warenhaus und zur Holding besitzt: „Sparkauf war (im Vergleich zu Warenhaus und Holding; GW) immer ‚unten drunter‘ – und so wurden sie auch behandelt“ charakterisiert ein Holdingvorstand das Verhältnis dieser drei Unternehmen. Insofern ist die überdies schleichende und natürlich nicht kommunizierte Beendigung des HPO Projekts bei Sparkauf für Dr. Hardt kaum problematischer, als wenn dies bei einer Fachhandelskette geschehen wäre. Abgesehen davon wäre es angesichts der figurationalen Konstellation zu diesem Zeitpunkt für mögliche Kritiker aber auch ohnehin unklug, sich zu diesem Vorgang über Gebühr negativ zu äußern. Nach dem Wechsel dieser figurationalen Konstellation, die die Entlassung Dr. Hardts und die Einstellung des Projekts zur Folge hat, besteht dann wiederum für niemanden (mehr) ein Anlaß sich mit diesem Vorgang zu befassen. So kommt es, daß das Ausscheiden von Sparkauf aus dem Projekt HPO zu keinem Zeitpunkt (für irgend jemand Maßgebenden) zum Thema wird – ein weiterer deutlicher Beleg für die figurationale Relativität von Problemen und Problemsichten.

<sup>484</sup> Denn, abgesehen von einigen Kompromissen im Detail, die die Leiter der beiden Projekte Dr. Hardt möglicherweise zugestanden hätten, wäre es wohl im Grundsatz dabei geblieben, daß diese Projekte die Maßgaben für das HPO-Projekt gesetzt hätten.

nicht hinsichtlich der erzielten Ergebnisse kommt es zwischen den beteiligten Akteursgruppen zu größeren Auseinandersetzungen.

In Bezug auf die generelle Beurteilung der Lage des Warenhauses gibt es zwischen Strategieteam und HPO-Team keinen Dissens, und die Gruppe der „Altgedienten“ kann sich mit ihrer Problemsichtweise (zunächst) nicht durchsetzen. Beide Positionen wurden in den vorangegangenen Ausführungen in all ihren Facetten hinreichend beschrieben, weswegen an dieser Stelle auf eine erneute Darstellung verzichtet werden kann. Gleiches gilt für die Sichtweisen der Geschäftsführer und der Filialen im Hinblick auf die Zentrale und umgekehrt, sowie für die (wechselseitigen) Sichtweisen von Filialen, Lagern und Einkauf.

Kontroversen hinsichtlich der Projektzielsetzung und der Vorgehensweise vermeidet Dr. Hardt, indem er beides laufend an den bestehenden (figurationalen) Konstellationen ausrichtet und an diese anpaßt – wie im folgenden aufgezeigt werden soll.

Was schließlich die erzielten Ergebnisse anbelangt, so ist der wesentliche Grund für ausbleibende Kontroversen natürlich dem Umstand geschuldet, daß Dr. Hardt das Unternehmen verlassen muß (und das Projekt eingestellt wird) bevor es zu größeren Erörterungen dieser Ergebnisse kommen kann. Wie der folgende Abschnitt zeigen wird, gibt es zwar zu diesem Zeitpunkt bereits durchaus unterschiedliche Meinungen hierzu, die jedoch weder dann, noch später Gehör und Interesse finden.

Die Zielsetzung(en) und der Verlauf des Unterprojekts „Warenhausworkshops“ sind, wie das Projekt HPO selbst, vielfach Ergebnis (durchaus im Sinne von „outcome“ – s. o.) einer Reihe von (figurationalen – und prozessualen<sup>485</sup>) Einflüssen. Natürlich geht es Dr. Hardt, wie in dem übrigen Projekt auch, darum, von ihm erkannte Problembereiche und Schwachstellen zu identifizieren und diese möglichst abzustellen. Diese Absicht allein sichert ihm allerdings noch keinen Handlungsauftrag, zumal er weder der einzige noch der ranghöchste Unternehmensvertreter ist, der in dieser Richtung aktiv wird. Entsprechend muß Dr. Hardt die Möglichkeiten und Möglichkeitsbedingungen für (s)ein Projekt ausloten<sup>486</sup>.

---

<sup>485</sup> Um auch auf dieses Element des hier gewählten Blickwinkels an der Stelle noch einmal hinzuweisen.

<sup>486</sup> Um an dieser Stelle keinen Raum für Mißverständnisse zu lassen: Es geht Dr. Hardt mit seinem Projekt durchaus um „die Sache“ – nämlich: die Verbesserung des Unternehmenserfolges (in diesem Fall des Warenhauses). Darüber hinaus hat er auch eine klare Vorstellungen über sein prinzipielles Vorgehen – hier: Optimierung der Leistungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette. Wenn also hier dargelegt wird, daß Zielsetzungen und Verlauf von Projekten (im allgemeinen Falle und hier belegt am Beispiel der Warenhausworkshops) Ergebnis figurationaler Einflüsse sind, so soll damit keinesfalls irgend einer Beliebigkeit das Wort geredet werden (erst recht nicht unter Ausschluß fachlicher Kompetenz) – wohl aber soll die nur bedingte Steuerungsmöglichkeit (s. auch den letzten Abschnitt dieser Arbeit) von Akteuren verdeutlicht werden und damit die Notwendigkeit der Ausrichtung und Anpassung von Projekten an den figurationalen Gegebenheiten; eben weil Problemsichten differieren, unterschiedliche Präferenzen bei der Zielformulierung bestehen und Handlungsbefugnisse (zumeist asymmetrisch) verteilt sind.

Wie weiter oben aufgezeigt, ist die erfolgreiche (bzw. für als erfolgreich bewertete<sup>487</sup>) Durchführung von Projekten heutzutage zum (figurational relativen) zentralen Maßstab für die Bewertung von Managern geworden. Umfang, Form und Inhalt eines Projektes können dabei stark variieren; das zentrale Element ist jedoch stets, wie ebenfalls aufgezeigt, das der Innovation. Schließlich korrespondiert, unter der – zentralen – Nebenbedingung des Erfolgs, die Größe und Bedeutung<sup>488</sup> des Projekts mit der Chance des beruflichen Aufstiegs. Unter diesem Blickwinkel (sowie unter dem weiter oben vertretenen Gesichtspunkt des Konkurrenzmechanismus' als zentralem Motor sozialer Prozesse) stehen (auch) die folgenden Ausführungen<sup>489</sup>.

Von diesem Blickwinkel aus, stellt das Unterprojekt Warenhausworkshops (oder: „Optimierung der Verkaufsbereiche“) zweifellos den Höhepunkt in der Entwicklung des Projekts HPO dar – und damit auch in der Karriere von Dr. Hardt im Neukauf-Konzern<sup>490</sup>. Nach dem Projekt ZBA und parallel zu einer Vielzahl kleinerer Optimierungsprojekte (s. o.) ist dieses (Unter-)Projekt nun das erste „große“ Projekt, auf das Dr. Hardt hingearbeitet hat. „Groß“ ist dieses Projekt in zweierlei Hinsicht: zum einen hinsichtlich des involvierten Personenkreises und des (auch damit) verbundenen Aufwandes; zum anderen hinsichtlich

---

<sup>487</sup> Was natürlich nicht das Gleiche sein muß, aber definitiv das Wichtigere ist – eben weil, wie hier vertreten (und im nächsten Abschnitt illustriert) wird, die Definition dessen was Erfolg „ist“ und wem Erfolg zugerechnet wird figurational relativ ist.

<sup>488</sup> Wobei nicht jedes „große“ Projekt bedeutend sein muß, man jedoch (umgangssprachlich) bei bedeutenden stets auch von „großen“ Projekten spricht; selbst wenn dabei nur ein vergleichsweise kleiner (dann zumeist aber ranghoher) Kreis von Personen involviert sein sollte.

<sup>489</sup> Und auch an dieser Stelle scheint eine Anmerkung zur Vermeidung von Mißverständnissen geboten. Natürlich hat Dr. Hardt ein (nie geleugnetes) Interesse an einem Aufstieg innerhalb der Hierarchie des Neukauf-Konzerns (gerne auch innerhalb des Zentral-Konzerns...) und auch deswegen Interesse an einem „großen“ Projekt – eben weil dies in weiten Kreisen des heutigen Managements als Voraussetzung für die Übertragung höherer Aufgaben und Positionen angesehen wird. Da dies auch die Sichtweise innerhalb des Neukauf-Konzerns (und von Dr. Ludwig) ist, hat Dr. Hardt im Grunde wenig Möglichkeiten, sich dieser figurationalen Rationalität zu entziehen, wenn er nicht seine Karrierepläne beiseite legen – und seinen Mitbewerbern den Vortritt lassen will. Insofern sollen in der hier gewählten Perspektive persönliche (Karriere-)Interessen (sowie die Konkurrenz hierum) als normaler Bestandteil der Unternehmenswirklichkeit verstanden werden und als nicht per se im Gegensatz zum Unternehmensinteresse stehend, das, wie hier vertreten, ja selbst Produkt eines (interessegeleiteten) Aushandlungsprozesses ist.

<sup>490</sup> Was auch daran ersichtlich wird, daß Dr. Hardt nach Abschluß der ersten Staffel der Warenhausworkshops vom stellvertretenden zum ordentlichen Vorstandsmitglied befördert wird. Die Feststellung, daß die Warenhausworkshops innerhalb des Projektes HPO – und für die Karriere von Dr. Hardt – den Höhepunkt darstellen, gilt selbstverständlich rückwirkend betrachtet, denn natürlich gehen die Erwartungen von Dr. Hardt hinsichtlich beider Aspekte zu Beginn dieses Projektes noch wesentlich weiter.

des Umfangs der Reorganisation von (Leistungs-)Prozessen und des erwarteten Optimierungspotentials<sup>491</sup>.

Mit diesem Projekt bedient Dr. Hardt eine Vielzahl von Erwartungen, die teilweise auf den Problemsichten des Holdingvorstandes hinsichtlich des Warenhauses beruhen (zumindest seitens Dr. Ludwigs und der „Quereinsteiger“), teilweise aber auch – gerade was die Form des Verfahrens betrifft – den „Managementmoden“ (s. o.) jener Zeit geschuldet sind.

Was die generellen Erwartungen betrifft, denen sich Dr. Hardt bei diesem Unterprojekt gegenüber sieht, so sind diese zunächst einmal nicht wesentlich anders als diejenigen Erwartungen, die auch im Zusammenhang mit dem übrigen Projekt HPO verbunden sind. Dr. Ludwig und der Holdingvorstand<sup>492</sup> erwarten „Taten“, d. h. kurzfristig ergebniswirksame Restrukturierungsmaßnahmen. Demgegenüber ist, wie im Fall des Projektes HPO generell, das methodische Vorgehen eher sekundär – insofern sind die Protagonisten auch in diesem Fall bei ihren Maßnahmen relativ frei. Bald kommt man zu der Einsicht, daß sich dieses Projekt in besonderem Maße dazu eignet, Mitarbeiter im Wege eines „Bottom-up approach“ (und im Zuge eines [maßvollen] „Empowerments“) in größerem Umfang an der Optimierung von Verkaufsprozessen – im Rahmen von Workshops – mitwirken zu lassen. Ein solches Vorgehen ist, wie schon die (modisch-englischen<sup>493</sup>) Bezeichnungen vermuten lassen, zu dieser Zeit in der

---

<sup>491</sup> Wie bedeutend („groß“) dieses Projekt ist, wird auch an dem Umstand deutlich, daß die Warenhausworkshops das einzige Projekt sind, über das jemals in der Presse berichtet wird. Wie in der Fallschilderung schon dargestellt, gibt es darüber hinaus zwar einige Anfragen, jedoch spricht Dr. Ludwig sich stets gegen weitere Veröffentlichungen zum Thema HPO aus.

<sup>492</sup> Zumindest die Gruppe der „Quereinsteiger“. Was die Gruppe der „Altgedienten“ anbelangt, so sind ihre Erwartungen wohl ebenfalls nicht sonderlich verschieden von dem, was das oben zitierte Holdingvorstandsmitglied – und Dr. Hardt – dieser Gruppe hinsichtlich ihrer Einstellung zu dem Projekt HPO als solchem unterstellen. In jedem Falle ist ihr – sichtbares – Verhalten identisch. Der Zurückhaltung zu Beginn des Projektes („laß-die-mal-machen“ – s. o.) folgt im weiteren Verlauf des Projektes die Konzentration auf Details, gelegentliche Erörterungen mit Betroffenen (in diesem Fall Geschäftsführern) und bisweilen auch schärfere Auseinandersetzungen mit rangniederen Projektmitarbeitern (in diesem Fall jedoch nur ausgesprochen vereinzelt, da es, wie dargestellt, zu einer größeren Diskussion des Projektes und seiner Ergebnisse nicht [mehr] kommt).

<sup>493</sup> Die Verwendung englischer Termini als Beleg für (überlegene) Managementkompetenz ist noch vergleichsweise junger Tradition. Von daher nimmt es wenig Wunder, daß auch dies zu einem Gegenstand in der Auseinandersetzung zwischen „Altgedienten“ und „Quereinsteigern“ wird, bei dem die erstgenannte Gruppe der letztgenannten – je nach Rang mehr oder weniger offen – unterstellt, sich unnötig wichtig zu tun (und dadurch wohl ihre fehlende [Warenhaus-] Kompetenz überspielen zu wollen – was allerdings in der Form kaum geäußert, wohl aber den

Management-Szene hoch aktuell<sup>494</sup>. Entsprechend findet sich bereits auf dem Kick-off Meeting die (Folien-)Aussage: „Die Aktivierung der gesamten Belegschaft ist das wichtigste Mittel („Massenbewegung“)“. Und weiter: „Neben dem top-down-Prozeß der Zieldefinition werden wir bottom-up die möglichen Schwachpunkte unserer Leistungsprozesse ermitteln“. Neue Zeile: „Die Mitarbeiter an der ‚vordersten Front‘ werden maßgeblich beteiligt“<sup>495</sup>. „Mittel: Z. B. Workshops mit allen AL in den Filialen“<sup>496</sup>. Wie jedoch bei den meisten der zu

---

Betreffenden zu verstehen gegeben wird). Jedenfalls variieren die Betreffenden sehr bald, wie oben schon dargestellt, je nach Auditorium, ihre Begrifflichkeit.

Um noch einmal auf den Aspekt der Verwendung englischer (Fach-)Termini zu kommen: Beim Lesen der seiner Sekretärin diktierten Erinnerungen (auch das im Übrigen ein Vorgang, der heute in dieser Form wohl nicht mehr stattfinden würde) fällt auf, daß der seinerzeitige Vorstandsvorsitzende Huber (der in den Darstellungen der Gruppe der „Altgedienten“ – einschließlich der Arbeitnehmervertreter – stets als der Garant einer besseren Zeit gefeiert wird) kaum einen Absatz schreiben läßt, in dem nicht mindestens eine lateinische Formulierung enthalten ist. Auch dies ein Beispiel figurationaler Relativität. (Immerhin ist hier insoweit ein Fortschritt zu konstatieren, als daß die Sekretärinnen – die überdies heutzutage Assistentinnen heißen [und auch kein „Fräulein“ mehr sind, wie seinerzeit] – sich nun beim Schreiben leichter tun..., jedenfalls amüsiert die Vorstellung, wie Herr Huber laufend die lateinischen Wörter Buchstabe für Buchstabe diktiert haben muß).

<sup>494</sup> Genauso wie viele weitere Elemente und Ziele des HPO-Projektes den Moden der Zeit entsprechen – allen voran die Prozeßorientierung und der Anspruch einer grundlegenden („radikalen“) Neugestaltung aller Abläufe mit dem Ziel der (Ergebnis-)Verbesserung um Größenordnungen („Quantensprung“ – s. o.).

<sup>495</sup> Auch dies eine Aussage, die zum einen der Mode geschuldet ist, zum anderen aber auch ein zentrales (figurational relatives) Legitimationsmuster – vor allem gegenüber der Gruppe der „Altgedienten“ – darstellt. Entsprechend erläutert Dr. Hardt während eines Treffens des HPO-Kernteams: „Für den Betriebsrat ist es immer wichtig zu sagen: ‚Das kommt von der Basis‘. Die glauben nämlich immer noch, daß sie an der Basis sind. Die haben vor 35 Jahren mal an der Strippe gezogen, aber die Veränderungen seitdem haben die auch nicht mehr mitgekriegt“. So kommt es, daß sich (aufgrund der figurationalen Konstellation) im Grunde alle Akteure stets auch darüber im Disput befinden, wer der größere „Kämpfer“ für „die Basis“ ist – freilich ohne daß die Betreffenden in der Regel sonderlich viel von der Wertschätzung, die ihnen die Akteure bei solchen Gelegenheiten zuteil werden lassen, mitbekommen; eben weil solche Dispute gewissermaßen nur in der „Welt der Präsentation“ stattfinden (also innerhalb einer gesonderten Figuration mit ihrer spezifischen Rationalität). In der „anderen Realität“, wie sie die Vertreter der „Basis“ zumeist erleben, „hört“, so die Klagen der Geschäftsführer auf dem Pilot-Workshop „sowieso keiner auf uns“. In die gleiche Richtung geht auch die oben wiedergegebene Äußerung Dr. Hardts, derzufolge es gegenüber Geschäftsführern völlig ausreichend sei, Maßnahmen mit der Begründung „das kommt vom Vorstand“ zu versehen. Entsprechend skeptisch reagiert Dr. Hardt, als gegen Ende des Falles Herr Fiedler, Herr Amman und Herr Oscar sich einmal mit einigen Geschäftsführern über die Lage der Warenhäuser im allgemeinen und das Projekt HPO im besonderen unterhalten, was, wie dargestellt, bei Dr. Hardt prompt die Vermutung aufkommen läßt, „die wollten bloß stänkern“.

<sup>496</sup> Dieser Folie folgt weder eine weitere – mit diesem Thema zusammenhängende – Folie, noch geht ihr eine solche voraus. Dies an dieser Stelle nur als Beleg für den Stand der Auseinandersetzung mit dem Verfahren zu diesem Zeitpunkt. Weiterhin wird anhand der Folie deutlich, daß die Protagonisten des HPO-Projektes sich auch über den Anwendungsbereich noch nicht recht im Klaren sind. So sollen, gemäß der Folie, Filialworkshops nur eines – von möglicherweise vielen? – Beispielen der „Massenbewegung“ sein; auch dies Beleg dafür, daß in diesem Fall dem Konzept das „buzz word“ vorausgeht – oder aber dafür, daß hier der Wunsch (Massenbewegung HPO) Vater des Gedankens ist.



dieser Zeit kursierenden Managementkonzepte, so stellt sich auch hier den Protagonisten das Problem, daß diese brandaktuellen „Tools“ zwar in aller Munde sind, die Entwicklung handhabbarer Verfahren jedoch dahinter noch weit zurückgeblieben ist<sup>497</sup>. Entsprechend gibt es innerhalb des Teams, wie dargestellt, einen ca. dreimonatigen Entscheidungsfindungsprozeß über das genaue Vorgehen bei diesem Unterprojekt. In dieser Zeit nehmen zwei Entwicklungen Einfluß auf das weitere Vorgehen. Zum einen gelangt Dr. Hardt zu der Überzeugung, daß es für die Akzeptanz der Filialworkshops bei den Geschäftsführern zwingend ist, jede Assoziation an das Projekt „Kundenorientierung“ zu vermeiden – was auch den Verzicht auf die weitere Mitarbeit ehemaliger Protagonisten dieses Projektes einschließt (s. o.). Dies ist um so wichtiger, als das Verfahren als solches (d. h. die Methode Prozesse im Rahmen von Workshops durch die Betroffenen zu optimieren) mehr und mehr in das Blickfeld der (wirtschaftlich interessierten) Öffentlichkeit rückt – und damit auch in das Blickfeld von Dr. Ludwig. Staunend nimmt man hier wie dort die immer neuen und sagenhaften Erfolge zur Kenntnis, die vor allem das Vorstandsmitglied Lopez bei Volkswagen mit diesem Verfahren erzielt. So kommt es, daß auf allen Seiten die Erwartungen nach und nach steigen, auch und gerade nach einem Besuch (der beinahe schon Audienz-Charakter haben wird) von Dr. Ludwig und Dr. Hardt bei Herrn Lopez zu Beginn des neuen Jahres. Zwar steht bis zu diesem Zeitpunkt das Vorgehen bei den Filialworkshops schon weitgehend fest, dennoch bedeutet dieser Besuch gerade für Dr. Hardt eine große Aufwertung seines Projektes und damit auch seiner Person<sup>498</sup>. Auf der anderen Seite muß Dr.

---

<sup>497</sup> Was, wie die Darstellungen von KIESER oben belegen, in diesem Zeitraum durchgängig der Fall ist. Insofern tun Dr. Hardt und Dr. Heberle gut daran, sich von den Äußerungen Franco Fernandos („da wären Sie aber die ersten, die so etwas könnten“ – s. o.) nicht irritieren zu lassen – zumal auch er am Ende bei Sparkauf keine nennenswerten Ergebnisse vorweisen kann (was allerdings infolge des Vorstandswechsels ebenfalls kein Thema mehr sein wird).

<sup>498</sup> Insofern berichtet Dr. Hardt, wie oben dargestellt, auf der HPO-Versammlung natürlich gerne von diesem Besuch (und davon, daß „die .. da Charts [hatten], wie bei HPO“). Vor diesem Hintergrund ist es dann für Dr. Hardt auch weniger wichtig, daß der Besuch ihm im Grunde nur wenig neue Erkenntnisse bringt. Die auf der HPO-Versammlung vorgetragenen und auch in der Fallschilderung genannten „lessons learnt“ werden jedenfalls entweder nicht befolgt (z. B. schnelle Entscheidung über die Umsetzung der in den Workshops erarbeiteten Maßnahmen) oder erweisen sich als wenig nützlich – und werden entsprechend bald eingestellt (z. B. „Besichtigungen der Workshopteilnehmer vor Ort“). Im Grunde „gut gemeint“, bringen diese in der Regel keine wesentlich neuen Erkenntnisse, da es in den Filialen kaum solche Prozesse wie in der Automobilproduktion gibt, die eine Betrachtung „vor Ort“ erforderlich machen würden. So bekommen diese Ausflüge schnell etwas Aktionistisches und so wird man dann teilweise

Hardt nun allerdings auch den gestiegenen Erwartungen im Holdingvorstand und insbesondere bei Dr. Ludwig Rechnung tragen – dazu gleich mehr.

Was die Erwartungen des Strategieteams und Dr. Schergels angeht, so ergeben diese sich recht unmittelbar aus dem oben dargestellten Arrangement mit Dr. Hardt<sup>499</sup>: Zum einen „Ruhe“, zum anderen die Möglichkeit die Strategie in den Filialen (sozusagen „aus erster Hand“) recht ausführlich vorstellen zu können – und damit die Möglichkeit eventuellen Vorbehalten schon in einem vergleichsweise frühen Stadium entgegenzutreten zu können. Auf die Gestaltung der Filialworkshops wirkt sich die Einigung von Dr. Hardt und Dr. Schergel dahingehend aus, daß beide Teams zunächst die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche aushandeln müssen, damit im Anschluß das HPO-Team, den Filialen „strategiekonforme“ Prozesse zur Bearbeitung vorgegeben kann. Die Probleme, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, sind in der Fallschilderung ausführlich dargestellt – ebenso wie der Umstand, daß die wirklich großen Kontroversen noch bevor gestanden hätten.

Im Gegensatz zum Strategieteam müssen Erwartungen in den Filialen von Dr. Hardt und dem HPO-Team keinesfalls (erst) „erzeugt“<sup>500</sup>, sehr wohl aber kanalisiert werden. Hierzu dienen vor allem die Pilotworkshops mit Geschäftsführern und Personal- und Verwaltungschefs. Diese dienen darüber hinaus als Beleg (vor allem gegenüber den „Altgedienten“), daß das Vorgehen konsequent an den Belangen der zentralen Entscheidungsträger in den Warenhäusern ausgerichtet und überhaupt unter Einbezug der „Basis“ (s. o.) gestaltet wird. Neben einem inhaltlichen Input geht es bei diesen Pilotworkshops natürlich auch darum, die Zustimmung zu dem Projekt unter den Geschäftsführern und Personal- und Verwaltungschefs zu fördern oder, wie es stets heißen wird, „die Leute ins

---

auch recht unverholen ausgelacht, wenn man in großer Runde, aber etwas ziellos auf der Rampe oder im Lebensmittel-Gefrierraum auftaucht).

<sup>499</sup> Insofern werden die Erwartungen zu einem nicht unwesentlichen Teil von Dr. Hardt selbst generiert bzw. sind das Ergebnis des Aushandlungsprozesses zwischen Dr. Hardt und Dr. Schergel. Über hierüber hinausgehende (individuelle) Erwartungen könnte an dieser Stelle bestenfalls spekuliert werden, was aber – deswegen – nicht geschehen soll.

<sup>500</sup> Sieht man einmal von denjenigen ab, die vor dem Hintergrund ihrer gemachten Erfahrungen ohnehin von der Zentrale nichts mehr erwarten (sprich: die im Grunde bereits innerlich gekündigt haben) – was jedoch in der Form kaum für die Geschäftsführer und die meisten Abteilungsleiter zutrifft.

Boot zu holen“. Insofern ist die Präsentation des Projektes durch Dr. Hardt persönlich ein erster Schritt auch in diese Richtung, denn, wie aus den vorangegangenen Darstellungen deutlich wird, ist es im Grunde nicht üblich, daß sich Geschäftsführer ausführlicher zu Vorstandsstrategien äußern können oder gar in irgendeiner Form einbezogen werden. Was also deren Erwartungen betrifft, so stehen hier vor allem die Themenbereiche unternehmerische Autonomie und Koordination (vor allem mit dem Einkauf und den Lagern) im Mittelpunkt. Die häufigsten Stichpunkte, die in diesem Zusammenhang vorgebracht werden sind: Gängelung, Bevormundung, Bürokratismus, Aktionismus, Inkompetenz (der Zentrale), Koordinationsprobleme (mit Einkauf und Lagern – s. o.), Zuständigkeits-Wirrwarr und Willkür insbesondere bei der Kostenbelastung der Filialen und damit auch bei der Erfolgsbemessung. Hinsichtlich des übrigen Verkaufspersonals, stellen die Geschäftsführer (und Personal- und Verwaltungschefs) vor allem die Vielzahl der Tätigkeiten außerhalb von Beratung und Verkauf, sowie die Angst um den eigenen Arbeitsplatz als wichtigste Aspekte heraus – Beispiele und Details hierzu, wie auch zu den vorangehenden Punkten dieser Sichtweise sind in der Fallschilderung dargestellt.

Wie zu sehen ist und wie auch Dr. Hardt bewußt wird (wenngleich wohl nicht in dem später zu Tage tretenden Ausmaß) fallen eine Vielzahl dieser Problembereiche in den Zuständigkeitsbereich des Projekts Strategie und des Logistikprojektes. Entsprechend hilft ihm die Kooperation mit dem Strategieprojekt auch dahingehend, daß er Veränderungen in Aussicht stellen kann, die er selbst nicht unmittelbar leisten muß<sup>501</sup>. Vor dem Hintergrund der hier gemachten Annahme, daß Dr. Hardt und sein Team zu diesem Zeitpunkt später auftretende Konflikte um Prämissen, Zuständigkeiten und (Miß-)Erfolgszuschreibungen mit dem Strategieteam noch nicht antizipieren, erfolgt auch dies aller Voraussicht nach nicht mit Berechnung, aber es erfolgt und wäre später mit Sicherheit Gegenstand weiterer Konflikte geworden. So oder so – die Ergebnisse

---

<sup>501</sup> Auf der anderen Seite führt dies dazu, daß den meisten Mitarbeitern der Workshops (und auch einer Vielzahl von Geschäftsleitungen) der Unterschied zwischen HPO- und Strategieprojekt nie vollständig klar wird – was allerdings für Dr. Hardt auch nicht weiter problematisch ist. Überhaupt sind unklare Verantwortlichkeiten – vor dem Hintergrund seiner (zu diesem Zeitpunkt) starken Stellung – für ihn grundsätzlich ein Vorteil, denn sie erlauben ihm nach dem (von ihm nach der 4. HPO-Versammlung im kleinen Kreis vorgetragenen) Prinzip vorzugehen: „Alles Positive buche ich bei mir – was schief geht sind die anderen schuld“.

der Pilotworkshops wirken sich auf das weitere Vorgehen insoweit aus, daß bei der Vorstellung des HPO-Projekts in den Filialen stets die Verbesserung von Abläufen und die Entlastung von Nebentätigkeiten im Mittelpunkt der Darstellungen stehen, um, wie stets betont wird, dem Verkaufspersonal mehr Zeit für Bedienung, Beratung und Verkauf zu ermöglichen – und eben keinesfalls um Stellen abzubauen. Als Folge dessen erwarte man gleichzeitig erhöhte Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch bessere Ergebnisse. Demgegenüber werden alle Aspekte, die mit einer erweiterten Autonomie der Geschäftsleitungen (vor allem gegenüber der Zentrale) zu tun haben, zwar suggeriert<sup>502</sup> (vor allem in den Einzelgesprächen), aber nie als Projektziele ausdrücklich formuliert – und natürlich schon gar nicht beabsichtigt. Auch das ist gemeint, wenn oben davon die Rede ist, daß Erwartungen kanalisiert werden.

Nachdem man solchermaßen für seine Problemsichtweise geworben hat<sup>503</sup>, geht es in der Folgezeit vor allem um die „technische“ (also die rein organisatorische und „nicht-politische“) Umsetzung der Train-the-Trainer Veranstaltungen und der Filialworkshops. Die in diesem Zusammenhang auftretenden Probleme sind zum einen eine recht uneinheitliche Darstellung von Strategie und HPO und zum anderen Terminprobleme infolge der nicht in Betracht gezogenen Urlaubsplanungen in den Filialen und der anschließenden Vorbereitung des Ostergeschäft<sup>504</sup> – beides dargestellt in der Fallschilderung. Während der erste Problembereich im Grunde ohne weitere Konsequenzen für das Projekt bleibt, bringt vor allem der verzögerte Beginn der Workshops größere Schwierigkeiten für Dr. Hardt – und in der Folge für die Filialen – mit sich. Zum einen gerät Dr. Hardt dadurch unter Druck, daß er erst mit einem Monat Verspätung erste Ergebnisse aus den Filialworkshops darstellen kann. Zum zweiten steigen zu die-

---

<sup>502</sup> Ein Beispiel für diese Art von Suggestion ist die Herausstellung einer bestimmte Autonomie bei der Zusammenstellung einzelner Sortimentsbestandteile. Dabei wird allerdings verschwiegen (wie in der Fallschilderung schon dargestellt), daß dies bestenfalls für Top-Ten Filialen vorgesehen ist. Darüber hinaus betrifft dieser Punkt natürlich vor allem das Strategieprojekt.

<sup>503</sup> Inwieweit diese nun von den Geschäftsführern und den Personal- und Verwaltungschefs tatsächlich geteilt werden, sei dahingestellt. Allerdings betonen die Geschäftsführer auf dem Pilotworkshop: „Wir machen alles mit, es muß nur endlich etwas passieren“ (s. o.) – und das ist ja auch für Dr. Hardt das Wichtigste.

<sup>504</sup> An dieser Stelle ist tatsächlich fehlende fachliche Kompetenz zu konstatieren. Um so erstaunlicher, daß der gleiche Fehler bei der geplanten zweiten Runde der Warenhausworkshops noch einmal gemacht wird (und in diesem Falle sogar zu einer Abweichung um mehrere Monaten geführt hätte).

sem Zeitpunkt insbesondere bei Dr. Ludwig die Erwartungen, die sich gerade mit diesem Unterprojekt verbinden. Ursache dieser gesteigerten Erwartungen sind vor allem die zu diesem Zeitpunkt mehr und mehr ins Blickfeld der Öffentlichkeit dringenden Erfolge, die Lopez in Wolfsburg mit seinen Workshops erzielt<sup>505</sup>. Ende Mai verschickt Dr. Ludwig eigenhändig eine Reuter-Meldung an alle Vorstände (Holding, Neukauf und Sparkauf) sowie an Herrn Ollenhaus und Dr. Heberle, in der über diese Erfolge berichtet wird. Demzufolge habe Lopez:

Die Produktivität

- mit den Lieferanten um 60 %;
- in der Produktion um 21 %;
- in der Verwaltung um 22 %;
- in der Logistik um 30 %;
- sowie mit den Händlern um 34 % gesteigert.

Darüber hinaus sei „kein einziger der Workshops .. fehlgeschlagen“, „die Arbeiter seien ‚glücklich‘, da sie endlich gefragt und ermächtigt würden, die notwendigen Veränderungen selbst vorzunehmen ... ‚wenn sie die Freiheit und die Mittel haben, tun sie Wunder‘. Das Management müsse nur noch als Service arbeiten“.

„Wieviel Geld der Firma durch Beseitigung der Verschwendung eingespart wurde, wollte Lopez auf Nachfrage nicht genau erläutern. Er sagte nur: ‚Viel‘. VW hatte im vergangenen Jahr erklärt, Lopez habe der Firma schon nach wenigen Monaten Tätigkeit 700 Millionen DM gespart“.

---

<sup>505</sup> Im Grunde ist Lopez im Alltag (HPO-Team wie Filialen) keinesfalls (all-)gegenwärtig, obwohl seine Workshops methodisch als Vorbild für die Warenhausworkshops dienen. Dies liegt auch daran, daß in der Folgezeit keine grundsätzlich neuen Verfahrenstechniken bekannt werden, die auf die Gestaltung der Warenhausworkshops Einfluß nehmen würden. Wie dargestellt bringt weder der Besuch in Wolfsburg neue Erkenntnisse und auch in der (Wirtschafts-)Presse finden sich diesbezüglich keine Neuheiten. Allerdings: Lopez dient als Beleg dafür, daß „es anderswo auch geht“ (s. o.) – und zwar außerordentlich erfolgreich. Abgesehen jedoch davon, daß sich ohnehin nie genau sagen läßt, wieviel Wahrheit und Legende in solchen veröffentlichten Erfolgsstories steckt, werden bereits auf den ersten Blick eine Vielzahl unterschiedlicher (figuraler) Voraussetzungen bei beiden Projekten deutlich. Ohne Anspruch diesen Vergleich hier auch nur annähernd erschöpfend durchzuführen, seien an dieser Stelle nur genannt: die Stellung von Lopez, der innerhalb des Konzerns quasi als Heilsbringer verehrt wird und bereits unter dieser Voraussetzung eingestellt wird. Diesen Ruf erwirbt sich Lopez in seiner vorangegangenen Tätigkeit für Opel, wo er mit ähnlichen Verfahren große Erfolge erzielt – und deswegen von VW abgeworben wird. Von daher stellt auch niemand Lopez' Fachkompetenz in irgendeiner Weise in Frage, was seinen Legitimationsaufwand natürlich erheblich vermindert. Des weiteren kann er eine große Gruppe von Vertrauenspersonen (seine „Krieger“) mit zu VW nehmen und auch dort über große Personalkapazitäten verfügen. Darüber hinaus ist eine Optimierung von technischen (Produktions-)Abläufen grundsätzlich unproblematischer als eine Verbesserung von Verwaltungsabläufen bei denen es wesentlich heterogenere Meinungen über den jeweils optimalen work-flow gibt. Schließlich beruht ein Großteil der Erfolge von Lopez auch darauf, daß er aufgrund der Marktmacht von VW eine Vielzahl von Prozessen auf Kosten der Zulieferer optimieren und diesen auch vielfach die Preise diktieren kann (ein Vorgehen, das ihm schon zu seiner Zeit bei Opel den Spitznamen „Der Würger von Rüsselsheim“ einbringt). Von all diesen Voraussetzungen kann Dr. Hardt natürlich nicht einmal träumen.

Wenngleich solche Zahlen angesichts der Größe dieses Projektes bei VW (in besagtem Artikel ist die Rede von rund 7000 Workshops mit über 80.000 Beschäftigten in den ersten anderthalb Jahren) sich natürlich nicht ohne weiteres im Verhältnis eins zu eins auf den Neukauf-Konzern übertragen lassen, so wecken doch zumindest die relativen Zahlen große Erwartungen – abgesehen davon, daß ein solche Projekte wie die Warenhausworkshops auch dazu angeht sind den Neukauf-Konzern als „modernes Unternehmen“ (ein Leitbild Dr. Ludwigs – s. o.) präsentieren zu können. Parallel zu solchen und ähnlichen Erwägungen nimmt zu diesem Zeitpunkt eine weitere Entwicklung ihren Lauf, die den Erwartungs- bzw. den Handlungsdruck auf die Protagonisten des Projekts und auf den Holdingvorstand (mit Dr. Ludwig an der Spitze) massiv erhöht: Das Ergebnis des Warenhauses bricht im Frühjahr erneut ein. Dieses (in kapitalistischen Unternehmen) grundsätzlich handlungsauslösende Ereignis<sup>506</sup> erhöht auch deswegen den Druck auf Dr. Ludwig, da

- der Zusammenschluß des Warenhauses mit Behringer bevorsteht;
- ein defizitäres Warenhaus die Möglichkeiten weiterer Diversifikationen zusätzlich einschränkt;
- darüber hinaus die Diversifikationspolitik als solches zur Diskussion gestellt werden könnte – und in der Folge auch die mit dieser Politik verknüpften Personen, allen voran Dr. Ludwig.

Entsprechend löst dieser Ergebniseinbruch nicht nur die in der Fallschilderung dargestellten (Spar-)Maßnahmen aus; auch die Erwartungen an Dr. Hardt und sein Projekt HPO steigen weiter – und dort, aus den dargestellten Gründen, insbesondere an das Projekt Warenhausworkshops. Damit wächst auch der Druck auf die Filialen, Ergebnisse zu liefern<sup>507</sup>, während auf die Projektverantwortlichen und -mitarbeiter der Druck wächst, die Ergebnisse (den Erwartungen entsprechend) aufzuarbeiten. Vor diesem Hintergrund wird nun alles andere schnell sekundär, zum Beispiel, daß in manchen Filialen

- das Thema verfehlt wird, ohne daß daraufhin der Workshop wiederholt wird,
- Themen statt der vorgesehenen drei Tage nur ein bis zwei Tage behandelt werden,
- die Workshops nicht ganztags, sondern nur drei bis vier Stunden abgehalten werden,

---

<sup>506</sup> Zumindest dahingehend, daß das Ergebnis zu interpretieren ist und Verantwortlichkeiten festzustellen sind – beides natürlich figurational relativ.

<sup>507</sup> Allerdings ohne daß die Projektverantwortlichen dies näher begründen würden. An die Filialen ergeht lediglich die Forderung „schickt uns was“ (s. o).

- die Workshops nicht wie geplant stattfinden,
- stets die gleichen Mitarbeiter an den Workshops teilnehmen,
- weitaus weniger Mitarbeiter als vorgesehen an den jeweiligen Workshops teilnehmen.

All dieses wird, wie oben schon dargestellt, aus Sicht der Projektleitung auch deswegen als nicht so dramatisch angesehen, da es ihr neben den Ergebnissen selbst vor allem darum geht, eine Vielzahl von Mitarbeitern einzubeziehen und so die Akzeptanz für die zu treffenden Maßnahmen zu erhöhen – eine Einstellung, in der die Akteure durch die aktuelle Ertragsentwicklung zusätzlich bekräftigt werden. Darüber hinaus ist es, wie ebenfalls aufgezeigt, ohnehin die Absicht der Projektleitung, die wichtigsten Ergebnisse im Anschluß an ein Feedback auf alle Filialen zu übertragen. Entsprechend sind in der Folgezeit Frau Gern und ein neu eingestellter Mitarbeiter aus dem Bereich von Dr. Heberle damit beschäftigt, die eingehenden Ergebnisse in diesem Sinne zusammenzustellen<sup>508</sup>, bisweilen unterstützt von weiteren Mitgliedern des HPO-Teams.

Eine weitere – und tatsächlich bedeutendere – Konsequenz aus dem steigenden Zeit- und Erfolgsdruck ist die zunehmende Meldung von Scheinerfolgen<sup>509</sup> bzw. die Präsentation bereits länger umgesetzte Maßnahmen (siehe die Fallschilderung). Nun ist es nicht unwahrscheinlich, daß eine Reihe von Filialmoderatoren und Geschäftsführern sich auch ohne diesen Druck über kurz oder lang solcher Mittel bedient hätten, um ihr Haus und sich selbst in einem guten Licht dastehen zu lassen<sup>510</sup> – zumal sie, wie bereits oben dargestellt, wohl darauf spekulieren, daß auch die Projektleitung zunächst einmal primär an Erfolgen interessiert ist und es ihr darüber hinaus zumindest an Detailkenntnissen das Warenhausgeschäft betreffend fehlt. Die bestehenden Konstellationen verstärken diese Entwicklungen nun dahingehend, daß der Projektleitung zusätzlich die Zeit fehlt, die gemeldeten Ergebnisse jeweils nachzuprüfen und dahin-

---

<sup>508</sup> Außerdem geht es natürlich auch darum, Ergebnisse für die anstehenden Präsentationen aufzubereiten.

<sup>509</sup> Daß Erfolgsdruck und die Meldung von Scheinerfolgen positiv korrelieren ist im übrigen ein häufig beschriebenes Phänomen (z. B. bei WELTZ 1986, S. 533; WELTZ 1995, S. 247; ORTMANN 1995a, S. 147) – und damit auch eine figurationale Rationalität. Was die Geschäftsführer hier im vergleichsweise kleinen Maßstab praktizieren, betreibt Dr. Hardt – in unterschiedlichem Grade – im Grunde das ganze Projekt über.

<sup>510</sup> Denn natürlich bedeutet auch für sie die erfolgreiche Teilnahme an einem solchen Projekt die Chance ihre persönliche Karriere voranzutreiben.

gehend, daß der Erfolgsdruck auch die Motivation senkt, die gemeldeten Erfolge zu relativieren – zumindest solange sich diese plausibel vermitteln lassen. So entsteht eine (neue) Konstellation, von der alle unmittelbar Beteiligten profitieren – jedenfalls zunächst. Die Ernüchterung stellt sich dann zunächst bei den Filialen ein, nicht nur weil die auf den Feedbackveranstaltungen vorgebrachten Ergebnisse – logischerweise – wenig Neues und Brauchbares bringen, sondern auch, weil nun mehr und mehr deutlich wird, daß die zentralen Probleme frühestens mit der Fertigstellung der neuen Logistik und der Umsetzung der Warenhausstrategie angegangen werden können. Demgegenüber gelingt es Dr. Hardt bis zuletzt, die Ergebnisse der Warenhausworkshops von kritischen Betrachtungen (vor allem durch das Controlling) fernzuhalten und das Ergebnis „1000 Verbesserungsvorschläge“ mit einem „Einsparpotential von 10 %“ bei Dr. Ludwig zu plazieren – zu diesen Ergebnissen im folgenden Abschnitt mehr. Angesichts seiner bald folgenden Entlassung ist dies im Nachhinein natürlich ein wertloser Erfolg; es erscheint allerdings nicht ausgeschlossen, daß seine Taktik aufgegangen wäre, auf den Zusammenschluß mit Behringer zu spekulieren – und darauf, daß im Anschluß ohnehin kaum noch etwas zuzuordnen gewesen wäre bzw. daß er durch diesen Zusammenschluß völlig neue Handlungsmöglichkeiten erhalten hätte. Ohne diese Fusion freilich hätte er, um seine Worte (noch einmal) zu zitieren, tatsächlich wohl „bald ein Problem bekommen“.

### Entwicklung Nichtverkauf

Der Verlauf des Unterprojekts „Nichtverkauf“ unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von dem eben betrachteten Unterprojekt „Warenhausworkshops“. Die Zahl der Beteiligten ist recht gering, das Vorgehen ist relativ stark strukturiert, (somit) gut nachvollziehbar<sup>511</sup> und wenig kontrovers (was auch für die Problemsichtweisen gilt – vor allem zwischen „Altgedienten“ und „Quereinsteigern“) und die Ergebnisse entsprechen sowohl von ihrer Art (quantitativ, schnell ergebnis-

---

<sup>511</sup> Im Gegensatz zu dem zuvor betrachteten Projekt gibt es hier nur wenig „modische“ Elemente, sieht man einmal von den Ausläufern des „lean management“ oder den Anleihen beim Benchmarking ab. Von daher handelt es sich bei diesem Projekt gewissermaßen um einen „zeitlosen Klassiker“ und auch deswegen um das am wenigsten umstrittene (vor dem Hintergrund der dargestellten [figurationalen] Konstellationen). So ist dieses Projekt auch ein Beispiel dafür, wie (figurational relativ) etablierte (!) Verfahren das Vorgehen vereinfachen – sowohl in „technischer“, wie auch in „politischer“ Hinsicht.



wirksam) als auch von ihrem Umfang her den Erwartungen des Holdingvorstandes.

Wie kaum ein anderes größeres Unterprojekt profitiert dieses von den Vorarbeiten eines vorangegangenen Projektes. Problemstrukturierung, Datenerhebung und die Generierung von Verbesserungspotentialen können weitgehend, vielfach sogar eins zu eins aus dem Projekt OPN übernommen werden. Die Aufgabe des Projektteams „Nichtverkauf“ besteht somit vor allem darin, diese Ergebnisse – im Wege eines Benchmarkings – auf weitere Optimierungspotentiale hin zu prüfen. Entsprechend sind auch die Anpassungserfordernisse im Laufe des Projektes relativ gering<sup>512</sup>, vergleicht man sie mit denjenigen des zuvor betrachteten Unterprojektes. So ist schließlich das größte Problem, dem sich Dr. Hardt hier gegenüber sieht, die Kontroverse mit Herrn Amman (dem Projektleiter OPN) um die Zurechnung der Ergebnisse. Aus dieser Auseinandersetzung geht Dr. Hardt schließlich als Sieger hervor, was ihm jedoch am Ende weder im Hinblick auf sein Projekt, noch auf seine Karriere im Kaufhof-Konzern helfen wird.

Das durchgängige Ziel dieses Projektes ist es, Personalkosten im Nichtverkaufsbereich zu sparen. Über dieses Ziel gibt es weder innerhalb des Managements des Neukauf-Konzerns jemals Uneinigkeiten, noch haben die Betroffenen (Personal- und Verwaltungschefs<sup>513</sup> und Mitarbeiter) irgend eine Möglichkeit Einfluß auf diese Zielsetzung zu nehmen. Wie in der Fallschilderung darge-

---

<sup>512</sup> Wobei die Betonung auf „relativ“ liegt, denn natürlich finden auch in diesem Projekt, wie im folgenden dargestellt wird, Anpassungsprozesse statt. Zudem ist es ziemlich wahrscheinlich, daß gerade in der Phase der Übertragung der Ergebnisse auf andere Filialen – sprich: bei der Umsetzung des Projektes – noch eine Vielzahl von Anpassungen hätten vorgenommen werden müssen. Gerade die letzte Veranstaltung mit den Geschäftsführern der großen Filialen wird ja auch deshalb ein solches Fiasko, weil die Vortragenden in dieser Hinsicht wenig Flexibilität erkennen lassen.

<sup>513</sup> Die Personal- und Verwaltungschefs sind in diesem Fall nicht nur dahingehend betroffen, daß deren Prestige sich (neben der Größe des Hauses) auch an der Größe ihres Bereichs (und der Anzahl ihrer Mitarbeiter) fest macht; sie sind auch sehr unmittelbar dadurch betroffen, daß sie infolge eines Abbaus von Mitarbeitern eine Vielzahl von Tätigkeiten zusätzlich (selbst) erledigen müssen: „Ein PVC baut ungern im Nichtverkauf ab, weil er eigentlich auf die Leute angewiesen ist. Wir versuchen zwar hier und da noch etwas Arbeit zu delegieren, aber wir haben bald keine Leute mehr, an die wir delegieren können – das ist das Problem. Deswegen sind die PVCs auch ein bißchen zurückhaltend in dieser Hinsicht, was gerade Nichtverkauf betrifft, denn alles was man nicht mehr delegieren kann, muß man selber machen – das ist das Problem“. Darüber hinaus haben auch die Erfahrungen des OPN Projektes bei den Personal- und Verwaltungschefs ihre Spuren hinterlassen (siehe die Fallschilderung).

stellt, haben sie im Grunde keine Lobby, und darüber hinaus ist das Wissen und das Interesse um den Nichtverkaufsbereich allgemein sehr gering<sup>514</sup>. Auch deswegen stellt sich für die Promotoren in diesem Projekt nicht das Problem divergierender Problemsichtweisen oder Erwartungshaltungen. Aufgrund dieser (figurationalen) Konstellation muß die – generelle – Zielsetzung im Verlauf des Projektes nicht angepaßt werden<sup>515</sup>.

Die gewählte Vorgehensweise – Analyse zweier (später dreier) Musterfilialen und Übertragung der Ergebnisse auf vergleichbare Filialen – hat für die Promotoren des Projektes eine Vielzahl von Vorteilen, verglichen mit dem Vorgehen in dem vorangegangenen Fall. Zum einen ist nur ein vergleichsweise sehr kleiner Personenkreis involviert, was per se einen nicht so großen Abstimmungsaufwand nach sich zieht. Darüber hinaus ist auf diese Weise der Legitimationsaufwand wesentlich geringer, einfach deswegen, weil natürlich auch nur ein sehr kleiner Kreis die Entwicklung des Projektes mitverfolgen kann.

Zum ersten Mal wird über dieses Projekt auf der 2. HPO Versammlung im Dezember referiert. Herr Kress und Herr Kanu tragen dort sehr knapp einen ersten Ansatz zur Optimierung der Nichtverkaufsprozesse vor. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht ein Vergleich der Nichtverkaufsbereiche einer Neukauf Warenhaus Filiale (der Kategorie Next Door – Stuttgart-Zuffenhausen, der Filiale in der Herr Kanu Geschäftsführer ist) und der Filiale einer Elektronik-Fachmarkt-

---

<sup>514</sup> Was sich natürlich zu einem nicht unwesentlichen Grade bedingt. Einzige Ausnahme ist, wie in der Fallschilderung ebenfalls ausgeführt, der Kantinenbereich, in dem vielfach Mitglieder des Betriebsrats arbeiten. Entsprechend kommt es gerade bei der Vorgehensweise in diesem Bereich zu den größten Auseinandersetzungen. Diese nehmen ihren Ausgang, als Dr. Hardt auf einer Betriebsratssitzung erscheint, um dort für HPO zu werben. Sehr bald schlägt ihm dort ob der Schließung der Kantine in Stuttgart-Zuffenhausen Protest entgegen. Daraufhin erklärt er, daß es sich bei dieser Kantinenschließung allein um die Entscheidung der Filiale handelt, was Herr Kanu zu bestätigen hat. Kurz darauf erklärt Herr Bregel (Direktor Verkauf und anfangs Mitglied des Nichtverkaufsteams) auf einer Geschäftsführertagung „hinter vorgehaltener Hand“ die neue Taktik in dieser Angelegenheit. So sollen überall wo es irgend möglich ist, die Kantinen geschlossen werden – allerdings erst nach Abschluß der GBR-Verhandlungen. Im Oktober wird dann jedoch beschlossen, das Thema Kantinenschließungen bis auf weiteres nicht mehr aufzugreifen, um „an dieser Front erst einmal Ruhe (zu) haben“ (Dr. Hardt).

<sup>515</sup> Tatsächlich wird am Ende lediglich die Frage der Kantinenschließung strittig sein. In diesem Punkt gibt Dr. Hardt wie dargestellt nach – allerdings werden er (bzw. die jeweils bei den Präsentationen Vortragenden) die Einsparungen, die sich infolge der Kantinenschließung der Musterfiliale Stuttgart-Zuffenhausen ergeben, stets mitpräsentieren (im Rahmen der relativen Einsparungen). Hierauf soll im Zusammenhang mit der Bewertung der Ergebnisse im nächsten Abschnitt noch kurz eingegangen werden.

kette (Media World, Tübingen<sup>516</sup>) des Neukaufkonzerns. Das hier zum Einsatz kommende Verfahren ist im Grunde ein „klassisches“ Benchmarking: die Tätigkeiten beider Unternehmen werden (auf 17 Seiten) Punkt für Punkt einander gegenübergestellt. Wie weiter oben bereits dargestellt ist das Benchmarking Verfahren zu dieser Zeit ein recht aktuelles Verfahren und wird (auch infolgedessen) vor allem von Dr. Hardt und Dr. Heberle sehr aufmerksam rezipiert<sup>517</sup>. Allerdings (und daher die verbalen Einschränkungen: „im Grunde“, „klassisches“) hat das von Herrn Kanu und Herrn Kress (auf eineinhalb Seiten) präsentierte „Resümee“ kaum Bezug zu den vorangehenden Darstellungen (die überdies ausschließlich beschreibend und nicht einmal vergleichend sind). Der Grund hierfür ist (natürlich), daß die Ergebnisse von vorne herein feststehen und das vorangestellte Verfahren im wesentlichen Legitimationsfunktion hat<sup>518</sup>. Was die Ergebnisse anbelangt, so werden folgende (Einspar-)Vorschläge unterbreitet: Auflösung der Zentralkasse, Auflösung der Kantine, Zusammenfassung diverser Bereiche in einem Großraumbüro (sog. „Poolbüro“), (Personal-) Reduzierung bei der Warenannahme, Hausverwaltung und Dekoration (Ein-

---

<sup>516</sup> Diese Information nur deshalb, um sichtbar zu machen, daß die Größe und die Bedeutung der Filialen relativ vergleichbar sind.

<sup>517</sup> So läßt Dr. Heberle zwei englische Darstellungen von Unternehmensberatungsgesellschaften zum Thema Benchmarking übersetzen und trägt diese (in verkürzter Form) auch auf der 2. HPO Versammlung vor. Wie dargestellt verfolgt Dr. Ludwig das Leitbild eines „modernen Unternehmens“ – insofern tragen Dr. Hardt und Dr. Heberle mit dem Einsatz dieses aktuellen Verfahrens (bzw. mit der Propagierung des Einsatzes) auch dieser (figurationalen) Logik (einmal mehr) Rechnung. Allerdings achtet Dr. Hardt auch darauf, daß die Verwendung solcher (zumeist englischer) Termini wie „Benchmarking“, je nach Auditorium, streng dosiert wird – auch dies natürlich vor dem Hintergrund der dargestellten (figurationalen) Rationalitäten. So erläutert er beispielsweise bei jener 2. HPO Versammlung: „Also Benchmarking, daß klingt jetzt vielleicht sehr abgehoben, bedeutet aber nichts weiter, als daß man mal schaut: Was machen die anderen schneller, besser und billiger. Wenn wir beispielsweise eine Tür irgendwo hinmachen, dann kostet uns das 100.000 DM. Wenn man das gleiche bei sich zu Hause macht, dann nimmt man sich drei Polen und die machen einem das für Tausend“.

<sup>518</sup> Auch im weiteren Verlauf des Projektes bewirkt der Wechsel in der Vorgehensweise – wie in der Fallschilderung gezeigt wurde und wie auch in der folgenden Betrachtung noch einmal herausgestellt wird – keine Ermittlung von Einsparpotentialen, die nicht im Grunde von vorne herein feststehen. Von daher wird Frau Kerst später die Ansicht vertreten, daß es für die Durchführung dieser Maßnahmen im Grunde keines Projektes bedurft hätte: „Man hätte den Geschäftsführern auch einfach sagen können: ‚Bau mal ab‘ – das hätte den gleichen Effekt gehabt“. Eine solche Sichtweise unterschlägt allerdings die für die Promotoren zentralen (Legitimations-) Aspekte „Einbindung der Basis“ und „Überlegenheit der Vorgehensweise gegenüber OPN“ (s. u.). Weiterhin übersieht diese Sichtweise natürlich die Bedeutung von Projekten für den Werdegang der beteiligten Projektmitglieder in dem Unternehmen. Auch dies ist, wie oben bereits herausgestellt, ein zentraler Aspekt der innerorganisationalen Rationalität(en) – über die sich einzelne (hier: einschließlich Dr. Hardt) nicht hinwegsetzen können.

sparpotential insgesamt: 4,4 Mannjahre, was 37 % entspräche<sup>519</sup>). Wie unmittelbar zu erkennen ist, sind diese Lösungsvorschläge weitgehend identisch mit denjenigen des OPN Projektes<sup>520</sup>. Aber auch aus einem anderen Grund bringt dieses Vorgehen von Herrn Kanu und Herrn Kress keine neuen Ansatzpunkte für Optimierungen im Nichtverkaufsbereich. Nach nochmaliger Betrachtung (nach der Präsentation) der beiden Filialformen ergeben sich bald Probleme bei der Vergleichbarkeit der Tätigkeiten; vor allem stellt sich dabei heraus, daß der Nichtverkaufsbereich der Fachmarktfiliale genauso groß ist wie derjenige des (Next Door) Warenhauses – und sich infolgedessen als Benchmark nicht eignet<sup>521</sup>. Zur gleichen Zeit erscheint ein sehr detaillierter „Maßnahmenkatalog/Einzelmaßnahmen“ als (letztes) Ergebnis des OPN Projektes. Eine weitere Entwicklung, die schließlich in dieser Zeit stattfindet, ist der Plan des Holdingvorstandes, verstärkt unrentable Next Door Filialen an die wesentlich rentabler wirtschaftende Gölle-Gruppe abzugeben. In Folge all dieser Umstände ändert sich das Vorgehen der Protagonisten des Nichtverkauf-Projektes dahingehend, daß zum einen die (wesentlich geringere) Nichtverkauf-Besetzung vergleichbarer Gölle-Filialen zum Maßstab avancieren und daß zum anderen die Ergebnisse des OPN Projektes verstärkt aufgegriffen werden.

In einem ersten Team-Meeting Ende Januar wird dann, wie in der Fallschilderung dargestellt, beschlossen, Leistungen und Besetzungen der beiden Filialtypen zu strukturieren<sup>522</sup> und gegenüberzustellen – was bis zum zweiten Team-

---

<sup>519</sup> „Entspräche“ deswegen, da diese Prozentzahl nicht genannt wird. Genannt wird statt dessen eine Besetzung von 16,2 Mannjahren im Nichtverkauf, eine Zahl, die allerdings die Ergebnisse des Projektes OPN nicht beinhaltet und somit höchst strittig gewesen wäre, wenn mit ihr weitergearbeitet worden wäre.

<sup>520</sup> Zusätzlich ist an dieser Stelle anzumerken, das der Vorschlag „Schließung der Kantine“ (Potential: 1,5 Mannjahre) politisch hoch problematisch ist – und entsprechend zwar (noch) in Stuttgart-Zuffenhausen umgesetzt wird, anschließend jedoch nach Intervention des Betriebsrates nicht mehr weiterverfolgt wird. Darüber hinaus fallen, wie in der Fallschilderung bereits dargestellt, eine Vielzahl von Tätigkeiten z. B. bei Warenannahme, Hausverwaltung und Dekoration (Potential 1,1 Mannjahre) allein dadurch weg, weil die Abteilung Lebensmittel aufgelöst wird. Auf all diese Aspekte soll unten im Zusammenhang mit der Betrachtung der Zurechnung von Ergebnissen und Erfolgen noch einmal eingegangen werden.

<sup>521</sup> Dieser nachträglich festgestellte Irrtum beruht auf dem Umstand, daß in der Fachmarktfiliale die Trennung zwischen Verkauf und Nichtverkauf vielfach eine andere ist als im Warenhaus. Insofern mußten viele Mannjahre, die ursprünglich dem Verkaufsbereich zugerechnet wurden, bei der zweiten Betrachtung dem Nichtverkaufsbereich zugerechnet werden.

<sup>522</sup> Wie ebenfalls oben dargestellt, liegt dieser Strukturierung weitgehend das Schema von OPN zugrunde, das lediglich grob an das „HPO-Design“ angepaßt wird. Anschließend erfolgt noch

Meeting Mitte Februar geschieht. Neue Potentiale werden durch diesen Wechsel in der Vorgehensweise, wie gesehen, nicht generiert<sup>523</sup>, auch weil die vorgeschlagenen Einspar-Maßnahmen<sup>524</sup> im Grunde identisch sind mit denjenigen, die schon im Dezember vorgestellt werden (und die ihrerseits auf den Ergebnissen des Projektes OPN basieren). Im Gegensatz zu der Besetzungszahl des Nichtverkaufs der Filiale, die im Dezember präsentiert wird (16,2 MJ – s. o.), liegt den Ausführungen nun die Besetzung 14,3 Mannjahre (Sollbesetzung OPN) zugrunde. Wie dargestellt, wird es auch um diese Zahl in der Folge noch Kontroversen geben – dieser Aspekt wird im nächsten Abschnitt noch einmal aufgegriffen.

Die Geschäftsführung der zweiten Musterfiliale ist in dem Team Nichtverkauf nicht vertreten. Wie oben dargestellt erfolgt die Auswahl dieser Filiale allein aus dem Grund einer sehr hohen Nichtverkaufsbesetzung (und somit einem hohen potentiellen Einsparungserfolg) – und aus disziplinarischen Gründen. Nachdem sich aus den genannten Gründen die erwünschten Effekte jedoch nicht einstellen, fällt diese Filiale wieder aus dem Projekt heraus – im übrigen weitgehend unbemerkt.

Keine neuen Einsparpotentiale ergeben sich auch aus den beiden Sitzungen der Juniorenteams zum Thema Nichtverkauf unter Leitung von Herrn Czerny (siehe die Fallschilderung). Allerdings kann man aus diesem Team mit der Geschäftsführerin Frau Klewer-Nelle nicht nur ein neues (und sehr engagiertes<sup>525</sup>) Mitglied für das „eigentliche“ Nichtverkaufsteam gewinnen, sondern auch eine neue Musterfiliale mit sehr hoher Nichtverkaufsbesetzung und entspre-

---

eine Durchsicht mit dem Personal- und Verwaltungschef der (Muster-)Filiale Stuttgart-Zuffenhausen hinsichtlich möglicher Modifikationen, Ergänzungen oder Streichungen – ohne daß hierbei allerdings größere Einsparpotentiale ermittelt würden. Bei dieser Gelegenheit erweist sich auch, daß das „HPO-Design“, sprich das HPO-Analyseschema (s. o.), wenig hilfreich für die Problemstrukturierung ist, weswegen in der Folge hiermit nicht mehr gearbeitet wird.

<sup>523</sup> Wie in der Fallschilderung dargestellt, ergeben sich aufgrund der gemachten Vorschläge Einsparpotentiale in Höhe von 4,3 Mannjahren – was nahezu identisch ist mit dem im Dezember präsentierten Potential (4,4 Mannjahre – s. o.).

<sup>524</sup> Diese sind (s. o.): Allg. Verwaltung: Zusammenfassung in einem Großraumbüro; Warenannahme/Expedition: nur Vormittags, Vertretung durch Deko; Dekoration: Entwicklung Deko-Konzept, siehe auch OPN-Vorschlag; Hausverwaltung: Reduzierung des Umbauaufwandes; Kantine: Aufgabe der eigenen Bewirtschaftung der Kantine (über Speise-Welt).

<sup>525</sup> Zu den Umständen und Hintergründen hierzu siehe die Fallschilderung.

chend hohem Einsparpotential (36 % – s. o.). Damit hat Dr. Hardt nun zwei engagierte und kompetente Geschäftsführer, die bei diversen Präsentationen einzelnen oder gemeinsam dieses Unterprojekt engagiert und kompetent darstellen können.

Ein paar neue Einsparpotentiale (und – in der Folge – eine neue Beispielfiliale) kann schließlich noch Frau Kerst präsentieren. Diese ergeben sich (eher zufällig – s. o.) aus Gesprächen mit einem ihr bekannten Geschäftsführer, der dieser (aus eigenem Antrieb) in seiner Filiale umgesetzt hat. Zwar wird dieser Geschäftsführer nicht mehr in das Projektteam eingebunden; seine Filiale, seine Maßnahmen und sein Einsparergebnis (28 % – s. o.) werden allerdings in den folgenden Präsentationen stets genannt.

Von diesen Präsentationen erhält vor allem diejenige auf der Firmenleitungstagung Mitte Juni größte Beachtung. Dort präsentiert Frau Klewer-Nelle die Ergebnisse des Projektes Nichtverkauf am Beispiel der drei genannten Filialen und erhält hierfür – für sich und für das Projekt – höchste<sup>526</sup> Anerkennung<sup>527</sup>.

Mit diesem Erfolg im Rücken beginnt das Team Nichtverkauf im August die Ergebnisse auf andere Next Door Filialen zu übertragen. Die Geschäftsführer von sieben Filialen werden nach München eingeladen und bekommen von Herrn Kanu und Frau Klewer-Nelle die Ergebnisse des Projektes vorgestellt. Im Anschluß erhalten sie die Maßgabe, anhand der präsentierten Vorschläge eigene Maßnahmen zum Abbau von Personal im Nichtverkaufsbereich zu entwickeln und vier Wochen später in München zu präsentieren. Daß auf dieser zweiten Veranstaltung kaum neue Maßnahmen präsentiert werden, ist für die Protagonisten des Projektes bestenfalls zweitrangig. Viel wichtiger ist für diese zum einen die Ergebnisse zukünftig auf breiterer Basis hochrechnen zu können

---

<sup>526</sup> Im doppelten Wortsinne.

<sup>527</sup> Wie in der Fallschilderung schon dargestellt und wie im nächsten Abschnitt noch einmal aufgegriffen werden soll, gibt es auf Seiten des Filialcontrollings (und in der Folge auf Seiten von Herrn Amman) durchaus Vorbehalte gegen die dort präsentierten Ergebnisse – und damit gegen das Projekt als solches. Aufgrund der (figurationalen) Konstellationen haben beide jedoch keine Möglichkeit sich mit ihrer Auffassung durchzusetzen. Zwar versucht Amman dies noch einmal explizit nach einer weiteren Präsentation im September, allerdings (wie in der Fallschilderung dargestellt) mit dem Ausgang, daß er mit seiner Sichtweise „endgültig“ unterliegt.

und zum anderen die Überlegenheit ihres Konzepts gegenüber OPN durch die Einbeziehung der betroffenen Geschäftsführer<sup>528</sup> herausstellen zu können – vor allem vor dem Hintergrund der zwei Tage später stattfindenden Vorstandspräsentation von Dr. Hardt zum Stand des HPO Projektes.

Mit dem Projekt Nichtverkauf hat Dr. Hardt bei dieser Präsentation nun etwas in der Hand, was nahezu perfekt die – ja durchaus heterogenen – Erwartungshaltungen innerhalb der beiden Vorstände bedient: ein klar strukturiertes, einfach nachvollziehbares Vorgehen mit kurzfristig realisierbaren (quantitativen) Einsparungen in beträchtlichen Größenordnungen, ermittelt unter Einbezug der „Basis“. Außerdem kann er das Projekt und all seine Facetten durch zwei (in jeder Hinsicht fachkompetente – und loyale) Vertreter eben jener „Basis“ vortragen lassen<sup>529</sup>. So ist es Dr. Hardt sehr recht, daß das Projekt Nichtverkauf (wie dargestellt) die alles dominierende Rolle in dieser Präsentation einnimmt<sup>530</sup> – und auf diese Weise der Erfolg dieses Unterprojektes auf das gesamte Projekt abfährt.

Bald darauf treten für die Akteure des Projekts einige Schattenseiten ihres Erfolges zutage. Wie dargestellt zieht Dr. Heberle nun die Leitung des Projektes an sich, was nicht allein aus der Sicht beispielsweise von Herrn Czerny frustrierend<sup>531</sup>, sondern auch für das Projekt selbst von Nachteil ist, da es angesichts der sich abzeichnenden Entwicklungen in der Prioritätenskala von Dr. Heberle sehr schnell nach hinten wandert – zudem ist er in dem Thema mit all seinen Facetten nur bedingt „sattelfest“. In der Folge läßt zum einen das Engagement für das Projekt nach, zum anderen verwischen die Verantwortlichkeiten. So kommt es, daß (erst) einen Monat nach der Präsentation die nächste Aktivität

---

<sup>528</sup> Mit anderen Worten: die Zustimmung der Basis für ihr Vorgehen in Anspruch nehmen zu können – wie dargestellt ein zentrales Legitimationsmuster in dieser Figuration.

<sup>529</sup> Umstände, die ja auch schon für den Erfolg der Präsentation im Juni wesentlich waren.

<sup>530</sup> Was ohnehin seine Absicht ist – insofern müßte man strenggenommen sagen, daß es ihm recht ist, daß diese Strategie aufgeht.

<sup>531</sup> Nachdem er im Projekt „Reorganisation der Personalbereiche“ erst gar nicht zum Zuge kommt, ist dies nun (neben dem Projekt „Personalentwicklung“) das zweite Projekt, aus dem er (mehr oder weniger) ausgeschlossen wird. Dabei wollte er gerade „durch dieses Projekt zeigen, daß ich nicht nur Geisteswissenschaftler bin, sondern auch ‚handfeste‘ Sachen machen kann“; also Projekte, in denen es um „hard facts“ geht und die – wie aufgezeigt – in diesem Unternehmen besonders viel Anerkennung erfahren.

an diesem Projekt zu verzeichnen ist – in Form einer Einladung des Direktors Keller (Controlling) an zehn Geschäftsführer großer Filialen für den darauffolgenden Monat. Verlauf und Ausgang dieser Veranstaltung sind in jeder Hinsicht desaströs (Vgl. die Fallschilderung). In der Folge werden noch einige wechselseitige Schuldzuweisungen vorgenommen<sup>532</sup>, ohne daß dies jedoch den Betroffenen oder dem Projekt noch etwas hilft. Zu diesem Zeitpunkt sind Dr. Hardt und das Team Nichtverkauf längst nicht mehr ‚Herren des Verfahrens‘ und haben überdies andere Prioritäten und Sorgen; „sonst wäre das“, wie Dr. Hardt im Nachhinein herausstellt „auch ganz anders gelaufen. Und selbst wenn nicht, wäre das auch kein Problem gewesen, das mit ein paar Briefe und Gesprächen wieder hinzubekommen“<sup>533</sup>.

### Entwicklung Personal

Dem Projekt Optimierung der Personalbereiche sind von Beginn an sehr enge Grenzen gesteckt, was Dr. Hardt den Projektmitarbeitern freilich nicht kommuniziert. Tatsächlich hat Dr. Hardt selbst – zumindest zu diesem Zeitpunkt – kein Interesse seinen Bereich, der erst vor wenigen Monaten und im wesentlichen auf seine Person hin restrukturiert wurde, erneut größeren Umwälzungen auszusetzen. Natürlich darf Dr. Hardt möglichen Kritikern nicht dadurch eine Angriffsfläche bieten, daß er sein Ressort aus dem Projekt ausklammert. Dar-

---

<sup>532</sup> So versucht Herr Czerny noch nach Abschluß der Veranstaltung bei den Geschäftsführern, die er zu fassen bekommt, die Verantwortung dem Bereich Controlling zuzuschieben (und sich anschließend gegenüber Dr. Hardt als derjenige zu präsentieren, der versucht zu retten, was zu retten ist – vgl. sein Protokoll); eine Vorgehensweise, die auch Dr. Heberle später praktizieren wird („die haben das echt total verbockt“). Frau Kerst räumt in diesem Zusammenhang durchaus eine gewisse Naivität des Vorgehens auf Seiten des Controllings ein („die Psychologie, die da mit im Spiel war, die ist ganz enorm gewesen, ... das hat man auch nicht vorweggenommen, das war auch falsch, das hätte man von Seiten desjenigen, der das gemacht hat, auch 'nen bißchen vorwegnehmen müssen, daß die sich eben wehren, aber da ist man ein bißchen blauäugig 'rangingen, so nach dem Motto ‚wenn die Kleinen zu allem ja sagen, dann die Großen auch‘, aber die Großen sind eben anders“) verweist aber auch auf den Umstand (wie im Zitat schon anklingt), daß die Veranstaltung von Mitarbeitern organisiert und durchgeführt wurde, die im Grunde mit dem Projekt bis dahin überhaupt nichts zu tun hatten.

<sup>533</sup> Auch hier dominieren also einmal mehr die übergeordneten (figurationalen) Entwicklungen den Verlauf des Projektes mit all seinen Problemsichten und (Miß-/Erfolgs-)Bewertungen – in diesem Fall dahingehend, daß sie allesamt irrelevant werden. In der hier gewählten Perspektive erscheint somit auch die von Dr. Hardt geäußerte Vermutung, daß man (d. h. vor allem natürlich Dr. Hardt), im Falle eines anderen Verlaufes jener übergeordneten Entwicklungen, die ganze Angelegenheit wieder in die gewünschten Bahnen hätte lenken können als ausgesprochen wahrscheinlich – zumal der Sündenbock ohnehin schon ausgemacht gewesen wäre...



über hinaus könnte ihm eine nähere Untersuchung der Arbeitsprozesse in seinem Bereich möglicherweise noch die eine oder andere aufschlußreiche Erkenntnis liefern. Vor dem Hintergrund jedoch, daß als Ergebnis dieses Unterprojektes kaum nennenswerte<sup>534</sup> Einsparungen zu erwarten sind<sup>535</sup>, ist Dr. Hardt streng darauf bedacht, mit dem Projekt niemanden „unnötig auf die Füße (zu) treten“; insbesondere natürlich nicht Herrn Blaschke<sup>536</sup>, der, wie dargestellt, Dr. Hardt weitgehend von allen administrativen Tätigkeiten entlastet und ihm so die notwendige Zeit für sein Projekt gibt<sup>537</sup>.

Was die betroffenen (d. h. untersuchten) Bereiche betrifft, so haben diese, wie die Darstellung zeigt, von kleineren Problemen innerhalb der täglichen Routinen abgesehen, ebenfalls wenig grundsätzlichen Änderungsbedarf. Einzige Ausnahme hiervon ist der Bereich Personalentwicklung obere Führungsebene. Deren Vertreter Frau Walter und Herr Czerny stehen jedoch nicht nur in Konkurrenz um den vakanten Bereichsleiterposten, sie haben auch recht unterschiedliche Auffassungen über die (Schwerpunkt-)Aufgaben dieses Bereichs und damit über mögliche (strukturelle) Änderungen in Folge dieses Projektes. Geht es Frau Walter vornehmlich darum, die Rekrutierung und Förderung des Führungsnachwuchses auszubauen und weiter zu systematisieren (unter weitgehender Beibehaltung der bestehenden Struktur des Personalwesens), so zielt das Ansinnen von Herrn Czerny darauf ab, den Aufgabenbereich der Personalentwicklung obere Führungsebene um „strategische“ Aufgaben der Personalentwicklung<sup>538</sup> zu erweitern und auf mittlere Sicht auch Dienstleister für andere

---

<sup>534</sup> Im doppelten Sinne. Wie dargestellt ist dieses Projekt in den Präsentationen nur unter ‚ferner liefern‘ aufgeführt und weder bei diesen noch bei sonstigen Gelegenheiten Gegenstand größerer Erörterungen.

<sup>535</sup> Darüber hinaus würden aufgrund der (figurational relativen) geringen Rolle, die das Personalwesen in dem Konzern spielt (siehe die Fallschilderung), auch qualitative Verbesserungen kaum größere Anerkennung finden.

<sup>536</sup> Gerade dieser Aspekt stellt für Dr. Hardt die zentrale Prämisse des Projektes dar.

<sup>537</sup> Darüber hinaus ist Herr Blaschke, wie dargestellt, einer der einflußreichsten Akteure innerhalb der Hauptverwaltung.

<sup>538</sup> Hinsichtlich Herrn Czernys Verständnis über Art und Aufgaben einer „strategischen Personalentwicklung“ sei an dieser Stelle auf die Fallschilderung verwiesen. Wie dort gezeigt, beschäftigt sich Herr Czerny schon seit einiger Zeit mit diesem Gebiet, über das er zunächst die „Themenhoheit“ erringen will, um anschließend die zugehörige hierarchische Position einzunehmen. Ein weiterer Schritt hierzu soll das (von ihm initiierte) Projekt Bildungscontrolling sein – wie auch im folgenden Abschnitt noch einmal dargestellt werden wird.

Unternehmen des Zentral-Konzerns zu werden. Im Zuge dessen sollte nach seiner Auffassung das Personalwesen in zwei Hauptbereiche unterteilt (d. h. neu strukturiert) werden: den Bereich Personalentwicklung und den Bereich Personalverwaltung. In dieser Sichtweise glaubt er sich mit Herrn Granz einig, weswegen er ihn bei Dr. Hardt als Projektleiter vorschlägt. Diesen Vorschlag greift Dr. Hardt auf, und bald darauf nimmt das Projektteam seine Arbeit auf – allerdings mit Frau Walter als Teilnehmerin für den Bereich Personalentwicklung obere Führungsebene<sup>539</sup>. Herr Granz' Interesse an dem Projekt schließlich besteht vor allem darin, sein Potential vor einem hochrangigen Forum unter Beweis stellen zu können. Relativ bald, im Grunde schon vor Beginn der eigentlichen Untersuchung, entwickelt er ziemlich klare Vorstellungen darüber, welche Konsequenzen aus den in den Projektmeetings aufgeworfenen Problembereichen zu ziehen seien – und kommt dabei (tatsächlich) zu einem sehr ähnlichen Ergebnis wie Herr Czerny<sup>540</sup>. Im Gegensatz zu diesem ist für ihn die Umsetzung seiner Vorschläge jedoch zunächst einmal nachrangig<sup>541</sup>.

Das Projekt beginnt im Januar 1993 mit zwei Meetings des Projektteams, in denen der Leistungsprozeß Personal erstellt wird. Grundlegende Diskussionen über strukturelle (Änderung-)Wünsche gibt es nicht, die vorgebrachte Problemsichtweisen betreffen im wesentlichen Einzelaspekte der täglichen Personalarbeit. Die meisten Projektteilnehmer sind über die Arbeit an dem Leistungsprozeß hinaus sehr zurückhaltend; lediglich Frau Walter sucht in der Diskussion des öfteren ihre Anliegen darzustellen.

So ergeben sich aus diesen Veranstaltungen für Herrn Granz' weitere Arbeit im Grunde kaum größere Vorgaben: weder in methodischer Hinsicht, noch

---

<sup>539</sup> Deren Teilnahme sich darauf gründet, daß sie den weit überwiegenden Teil der Aufgaben der Personalentwicklung obere Führungsebene erledigt (wohingegen Herr Czerny vor allem mit dem Projekt HPO beschäftigt ist).

<sup>540</sup> Was sicherlich bis zu einem gewissen Grade auch auf den gedanklichen Austausch der beiden zurückzuführen ist. Bis zu diesem Projekt hatte sich Herr Granz kaum jemals eingehender mit dem Bereich Personalwesen befaßt. Insofern ist es nicht unwahrscheinlich, daß er Herrn Czernys Problemsichtweisen in einer Reihe von Punkten übernimmt.

<sup>541</sup> Seine Zurückhaltung im Rahmen des Projekts, die eigene Person als Teil seines Maßnahmenbündels zu präsentieren, bedeutet natürlich nicht, daß er sich einer Beförderung als Folge der Umsetzung seiner Vorschläge (beispielsweise als Direktor des neu gestalteten Bereichs Personalentwicklung) widersetzen würde. Vorläufig hat für ihn jedoch Priorität, mit diesem Projekt seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen – und dann darauf zu hoffen, daß sich über kurz oder lang (seine) „Qualität durchsetzt“.

hinsichtlich der Zielsetzung seiner Untersuchung, die er in der Folge weitgehend selbständig durchführt. Recht bald ist er sich über sein weiteres Vorgehen im Klaren, und auch die möglichen Empfehlungen der Untersuchung zeichnen sich bereits vor seinem Auge ab. Diesen Vorstellungen liegt, knapp zusammengefaßt, folgende Problemsichtweise zugrunde:

- Es fehlt an Bedarfs- und Besetzungsplanungen, sowohl in den Filialen und Verbänden, wie auch in der Zentrale. Damit gehen einher:
- wenig koordinierte Personalmarketingmaßnahmen, sowie
- keine planmäßige Personalentwicklung.

Wesentliche Ursache für diese Probleme sind zum einen die Verankerung des Personalressorts innerhalb des Konzerns (teilweise Holding, teilweise Warenhaus), zum anderen der Zuschnitt der Personalbereiche.

Darüber hinaus verhindern partiell inkompatible Informationssysteme einen besseren Informationsfluß zwischen den Personalbereichen.

In diesen Einschätzungen sieht Herr Granz sich durch die Aussagen der Projektteilnehmer bestätigt<sup>542</sup> und erachtet sie entsprechend als weitgehend unstrittig (schließlich „sind die Fehler ja bekannt“). Hieraus ergibt sich für ihn unmittelbar die Zielsetzung seines Projektes: die Notwendigkeit einer stärkeren Systematisierung der Personalarbeit, verbunden mit einer Anpassung der organisationalen Strukturen (Vgl. die Fallschilderung).

In der Folge geht es für Herrn Granz darum, seine grundsätzlichen Problemsichtweisen und Lösungsansätze weiter zu substantiieren und – entsprechend den vorherrschenden (figurational relativen) Legitimationserfordernissen – mit möglichst „harten Fakten“ zu belegen. Ergebnis dieser Überlegungen ist ein Fragebogen, anhand dessen er, unter Zugrundelegung des gemeinsam erarbeiteten Leistungsprozesses, ermittelt (und anschließend aufzeigt), welche der einzelnen Leistungen von welchem Bereich (in welcher Form und für wen) erbracht werden.

Diese Ergebnisse stellt Herr Granz (in der dargestellten Form) Mitte Mai zunächst Dr. Hardt und Herrn Blaschke vor; zwei weitere Wochen später präsentiert er vor allen Projektmitgliedern und Dr. Hardt. Wie gezeigt, werden in dieser Präsentation seine (oben dargestellten) Problemsichtweisen weitgehend

---

<sup>542</sup> Einzige Ausnahme ist, wie dargestellt, der Problembereich Informationssysteme, auf den Herr Granz erst kurz nach dem Versand der Fragebogen stößt.

bestätigt. Entsprechend sieht Herr Granz (auf allen Hierarchieebenen) folgende Handlungsnotwendigkeiten:

- Durchführung einer systematischen Bedarfs- und Besetzungsplanung als Voraussetzung einer planmäßigen Personalentwicklung, sowie
  - als Voraussetzung einer längerfristigen Personalplanung;
  - zur Vermeidung kurzfristigen Auf- und Abbaus von Stellen;
  - zur Überwindung von „Ressortdenken“;
  - zur besseren Ausnutzung vorhandenen Potentials (und in Folge dessen zur Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter);
- Eine wesentliche Stärkung der Rolle der Personalentwicklung, die von den Führungsebenen „mehr als bisher ... als Führungsaufgabe im Unternehmensinteresse“ verstanden werden muß;
- Diese Stärkung der Rolle der Personalentwicklung muß sich schließlich auch in einer „aufbauorganisatorische(n) Verankerung der Personalentwicklung“ niederschlagen; als Voraussetzung dafür, daß „die Aufgabe (der Personalentwicklung) auch von Führungsebenen angenommen“ wird;
- Weitere organisationalen Änderungen sollten dahingehend vorgenommen werden, alle Personalbereiche in einem Unternehmen anzusiedeln und diese entweder nach Hierarchieebenen oder Verrichtungen zu strukturieren;
- Verbesserung und Vereinheitlichung der eingesetzten Informationssysteme im Personalwesen zur Optimierung von Arbeitsabläufen zwischen verschiedenen Personalbereichen sowie der Schaffung von mehr Transparenz.

(Alle Zitate: vgl. die Präsentation in der Fallschilderung)

Wie zu sehen, weisen die Empfehlungen von Herrn Granz eindeutig in Richtung einer grundlegenden Veränderung der Struktur des Personalwesens, an dessen Ende die Unterteilung in zwei Hauptbereiche (oder: „Säulen“) – Personalverwaltung und Personalentwicklung – stehen sollte. Diese Sichtweise entspricht im Grunde derjenigen der Personalentwicklung obere Führungsebene und dort vor allem der Sichtweise Herrn Czernys. Allerdings wird (insbesondere) die Unterteilung des Personalwesens in die genannten zwei Bereiche von Herrn Granz in seiner Präsentation nicht explizit formuliert, sondern bleibt implizit. Zwar schlägt er im persönlichen Gespräch mit Dr. Hardt ein solches Modell als Konsequenz aus der Untersuchung vor, möchte diese aber selbst nicht offensiv propagieren, da ihm die (politische) Brisanz dieses Vorschlags natürlich bewußt ist. Entsprechend zieht er sich in dieser Frage auf seinen (oft vertretenen) Standpunkt zurück, daß es ihm lediglich um die Durchführung der Untersuchung gehe.

Mit dieser Präsentation endet die Arbeit von Herrn Granz an dem Projekt<sup>543</sup>. Dessen Aufarbeitung legt Dr. Hardt in die Hände von Herrn Blaschke und stellt ihm – aus den genannten Gründen – anheim, aus den Ergebnissen des Projektes die ihm geboten erscheinenden Maßnahmen zu treffen. Bereits im Protokoll der Präsentation von Herrn Granz, das Herr Blaschke anfertigt, werden deutliche Akzentverschiebungen offensichtlich. Schwerpunkte sind dort:

- Sensibilisierung von Vorgesetzten für die (individuelle) Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter (d. h. ausschließlich personale Personalentwicklung);
- Überarbeitung des Zielvereinbarungsgesprächs unter besonderer Berücksichtigung des vorgenannten Aspekt;
- Aktualisierung der Anforderungsprofile der umfangreichsten Mitarbeitergruppen;
- Ausbau des Weiterbildungsangebots, vor allem für die mittlere Führungsebene;
- Initiierung eines Förderkreises für Mitarbeiter der Hauptverwaltung;
- Vereinheitlichung nicht kompatibler EDV-Systeme.

Drei Monate später haben sich nach Darstellung von Herrn Blaschke die meisten dieser Punkte (aus den in der Fallschilderung genannten Gründen) als kaum, gar nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt durchführbar erwiesen. Darüber hinaus steht die Integration von Behringer an, was für das Personalwesen eine Vielzahl an Aufgaben mit sich bringt (Gestaltung neuer Verträge, In-

---

<sup>543</sup> Wie in der Fallschilderung dargestellt, kommt es nicht mehr zu der zunächst avisierten „differenzierte(n) Auswertung“. Damit hat Herr Granz auch nicht mehr die Möglichkeit seine acht „Thesen für eine erfolgreiche Personalarbeit bei Neukauf“ vor einem größeren Auditorium darzulegen. Diese stellt er Anfang Mai bei Dr. Hardt vor, sie werden dann jedoch nicht Gegenstand seiner folgenden Präsentationen. Deutlicher noch als in diesen Präsentationen stellt Herr Granz dort die Notwendigkeit einer „schlanke(n) klare(n) Organisationsform“ des Personalressorts heraus, um „sich besonders flexibel und schnell auf Unternehmensentwicklungen einstellen“ zu können. In diesem Zusammenhang seien vor allem „ein vorausschauendes, kontinuierliches Personalmarketing und eine strategische Personalentwicklung“ (!) von zentraler Bedeutung für den „heterogenen Neukauf-Konzern“. In dem „sich wandelnde(n) und wachsende(n) Konzern“ müsse Personal „nicht als Mittel zur Kostensenkung, sondern ... als Motor und Basis der Organisationsentwicklung verstanden werden“.

Diese Thesen sind das mit Abstand deutlichste Plädoyer von Herrn Granz für Restrukturierungen im Personalwesen sowie für die zentrale Bedeutung einer (strategischen) Personalentwicklung innerhalb dieses Ressorts (eine Deutlichkeit die auch in der Diktion ihren Niederschlag findet: muß, verlangt, braucht, darf nicht, erfordert etc.). Vor diesem Hintergrund vermeidet es Herr Granz, sein „Zwei-Säulen-Modell“ – und erst recht die möglicher Rolle, die er in diesem Modell spielen könnte – explizit darzustellen. Allerdings stellt es keine allzu große Spekulation dar, daß er darauf hofft, diese Konsequenzen mögen sich (gewissermaßen aus „sachlicher Notwendigkeit“) nahezu von selbst ergeben. Wie gesehen wird diese Hoffnungen enttäuscht.

tegration, Entlassungen etc.). Entsprechend werden die Ergebnisse und Maßnahmen des Personalprojekts schnell sekundär und „versickern“ schließlich<sup>544</sup>.

Aus den genannten Gründen sorgt dieses Ende des Projektes bei den meisten Personalbereichen für wenig Resonanz. Herr Granz muß erkennen, daß es aufgrund der Machtposition von Herrn Blaschke diesem sowohl möglich ist, scheinbar unstrittig „nachgewiesene“ Problembereiche anders darzustellen und zu gewichten, als auch vollständig andere Konsequenzen hieraus zu ziehen (und am Ende alles mehr oder weniger auf sich beruhen zu lassen). So bleibt ihm nur die Hoffnung darauf, daß er vielleicht eines Tages wieder die Chance bekommt, sich in diesem Gebiet auszuzeichnen, falls das Thema in der einen oder anderen Form wieder aufgegriffen werden sollte<sup>545</sup>. Herr Czerny wird mit seinen Änderungswünschen von Dr. Hardt auf einen „geeigneten Zeitpunkt“ vertröstet, der nie kommen wird<sup>546</sup>. Darüber hinaus verliert er bereits im September die „Themenhoheit“ über die „strategischen Personalentwicklung“ an Frau Dr. Mehling. Mehr und mehr arbeitet diese nun für Herrn Blaschke, bis sie ihm nach dem Vorstandswechsel direkt unterstellt wird. So kommt es, daß am Ende des Projektes für Herrn Czerny nicht nur die unerfüllte Hoffnung auf einen neugestalteten Hauptbereich Personalentwicklung (und seinen eigenen hierarchischen Aufstieg) steht, sondern – ironischerweise – es wahrscheinlich gerade die Herausstellung der Bedeutung der Personalentwicklung durch das Projekt ist, die dazu führt, daß Herr Blaschke diesen Aufgabenbereich (mit Frau Dr. Mehling) aus der Personalentwicklung obere Führungsebene herauslöst und nun bei sich ansiedelt<sup>547</sup>.

---

<sup>544</sup> Ohne daß dies groß thematisiert wird und ohne daß sich Herr Blaschke vor die Notwendigkeit gestellt sieht dies gegenüber irgend jemand begründen zu müssen.

<sup>545</sup> Insofern nimmt er den Ausgang des Projektes alleine schon deswegen schweigend hin, um sich eine solche Chance nicht von vorneherein zu verbauen. Darüber hinaus ist er zu diesem Zeitpunkt ohnehin mit Arbeit mehr als ausgelastet.

<sup>546</sup> Frau Walter hält sich nach ihrer Abmahnung ohnehin vollständig zurück und konzentriert sich darauf, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

<sup>547</sup> Gleichzeitig mindert er die Personalentwicklung obere Führungsebene mit dieser Maßnahme in ihrer Bedeutung (noch weiter) herab.

## Entwicklung Bildungscontrolling

Wie an anderer Stelle bereits dargestellt, eignet sich die Analyse dieses Unterprojekts in besonderer Weise dazu, neben den problembezogenen Sichtweisen und Zielsetzungen auch einmal die (individuellen) Interessen und Interessenkonstellationen der beteiligten Akteure einer näheren Betrachtung zu unterziehen<sup>548</sup>. Dabei wird deutlich werden, daß diese Interessen ebenso wie Problemsichtweisen, Zielsetzungen, Vorgehensweisen sowie Bewertungen und (Miß-)Erfolgszuschreibungen (die beiden letztgenannten Aspekte sind, wie dargestellt, Gegenstand des folgenden Abschnitts) figurational dominiert werden – und sich entsprechend den (figurationalen) Konstellationen wandeln.

Entstehung und Verlauf des Projekts Bildungscontrolling unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von den übrigen Unterprojekten des HPO Projekts. Zum einen erscheint es bis zum Ende in keiner Präsentation zum Stand des HPO Projektes. Zum zweiten ist Herr Czerny nicht nur der Initiator dieses Projektes, er ist über weite Phasen auch der einzige Mitwirkende und (damit) auch der einzige, der jeweils Ziele und Fortschritt des Projekts kennt. „Jeweils“ verweist in diesem Zusammenhang auf den Umstand, daß dieses Projekt wie kaum ein anderes immer wieder Änderungen im Hinblick auf seinen Erstreckungsbereich und seine Zielsetzung unterworfen ist. Aufgrund des (bestenfalls halboffiziellen<sup>549</sup>) Charakters des Projektes stellt dies jedoch kein Problem dar, da es nur sehr wenig Abstimmungsnotwendigkeiten mit anderen Akteuren<sup>550</sup> gibt und Dr. Hardt Herrn Czerny weitgehend freie Hand läßt.

---

<sup>548</sup> Wobei im Einzelfall die Übergänge von Problemsichtweisen und individuellen Interessen durchaus fließend sein können.

<sup>549</sup> „Halboffiziell“ bezieht sich auf die Zugehörigkeit dieses Projektes zum Projekt HPO (denn wie dargestellt findet das Projekt Eingang in die Jahresziele von Herrn Czerny und ist in dieser Hinsicht natürlich „hochoffiziell“). Was also die Rolle dieses Projektes in Bezug auf das Projekt HPO angeht, so wurde in der Fallschilderung bereits von einem Unter-Unterprojekt von HPO gesprochen – eine Sichtweise, die auch Dr. Hardt teilt, selbst wenn das Projekt Bildungscontrolling nie in HPO-Präsentationen Erwähnung findet (was Herrn Czerny angesichts des Umstandes, daß er ohnehin zu diesem Projekt keine größeren Ausführungen machen möchte, auch nicht unrecht ist, solange er selbst sein Projekt als HPO-Projekt deklarieren kann – oder: darf).

<sup>550</sup> Neben Dr. Hardt sind dies – wie dargestellt – lediglich (sehr sporadisch) Herr Blaschke und später Frau Dr. Mehling. Hinsichtlich der übrigen Mitarbeiter des Bereichs Personalentwicklung obere Führungsebene – allen voran natürlich Frau Walter – zielen Herrn Czernys „Abstimmungsprozesse“ vor allem darauf ab, durch Nichtinformation gerade keine Abstimmungsprozesse durchführen zu müssen.

So kommt es, daß der Verlauf des Projektes überwiegend einem trial-and-error Prozeß gleicht<sup>551</sup>, in welchem der Wunsch von Herrn Czerny mittels eines Projektes die „Themenhoheit“ im Bereich „strategische Personalentwicklung“ zu erlangen im Grunde die einzige Konstante darstellt. Hintergrund dieser Ambitionen sind die Hoffnungen von Herrn Czerny, die sich mit dem Projekt Restrukturierung der Personalbereiche verbinden und die, wie dargestellt, dahin gehen, im Zuge (bzw. als Folge) dieses Projektes eine „zweite Säule“ Personalentwicklung zu schaffen. Mit Hilfe seines Projektes erhofft sich Herr Czerny, Grundlagen für den Zuschnitt eines solchen Bereichs zu schaffen – und sich (auch dadurch) innerhalb dieses Bereichs für höhere Aufgaben zu empfehlen. Kurz gesagt: Durch dieses Projektes erhofft sich Herr Czerny, entsprechend den dargestellten Rationalitäten, „Karriere“ zu „machen“ – genauso wie sich das alle übrigen Protagonisten des HPO Projekts (mehr oder weniger unmittelbar) auch erhoffen<sup>552</sup>.

In der Folge entwickelt Herr Czerny sein Projekt nach und nach entlang von „(verfahrens-)technischen“ und „politischen“<sup>553</sup> Möglichkeitsbedingungen<sup>554</sup>.

So besteht auf der technischen (oder: „sachlichen“) Seite für Herrn Czerny die Notwendigkeit sein Know-how im Bereich „Gegenstand und Verfahren der Evaluation von Personalentwicklung“ zu erweitern bzw. teilweise überhaupt erst zu erwerben. Hinzu kommt das Problem kaum vorhandener oder vollständig fehlender Aufzeichnungen und Dokumentationen (Daten) über die Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung obere Führungsebene. Am Ende werden ihm hier

---

<sup>551</sup> In dem natürlich auch all jene Elemente, die oben bereits mehrfach unter den Begriffen „bargaining“, „muddling through“, „bricolage“ oder schlicht „durchwursteln“ vorgestellt wurden, wieder eine entscheidende Rolle spielen.

<sup>552</sup> Wie weiter oben dargestellt, würde dies in der Perspektive von Elias so zu interpretieren sein, daß hier durch den Konkurrenzmechanismus soziale Prozesse angestoßen werden. Der einzige Akteur in diesem Projekt, der nicht Karriere machen will, ist Herr Blaschke; aber natürlich ist er auch kein Protagonist von HPO. Sein übergeordnetes Interesse ist es, seine Position zu erhalten (oder: „Ruhe“ zu haben). Jedoch auch mit diesem Interesse ist er Beteiligter in dem Konkurrenzkampf (als „Routinespieler“ s. o.) – und löst entsprechende soziale Prozesse aus.

<sup>553</sup> Technische und politische Aspekte lassen sich natürlich (auch in der hier eingenommenen Perspektive) bestenfalls unterscheiden, aber natürlich nur in den allerseltensten Fällen voneinander trennen (bzw. als getrennt betrachten) – insofern an dieser Stelle die Führungszeichen, die nach dieser Anmerkung im folgenden nicht jedes Mal gesetzt werden.

<sup>554</sup> Was, wie ausgeführt, in der hier gewählten Perspektive Möglichkeiten wie Restriktionen beinhaltet.



die (nicht sonderlich umfangreichen und systematischen, aber immerhin existierenden) Aufzeichnungen der Sekretärin weiterhelfen, nachdem er zuvor mit Hilfe eines Aufsatzbuches eine Reihe gängiger Kennzahlen zusammengestellt hat<sup>555</sup>. Auch vor diesem Hintergrund wird es später Frau Dr. Mehling leichtfallen unter Verweis auf ihre größere Kompetenz und Erfahrung Herrn Czerny die Themenhoheit in dem Bereich der konzeptionellen – oder: „strategischen“ – Personalarbeit streitig zu machen.

In politischer Hinsicht steht das Projekt von Herrn Czerny unter dem unmittelbaren Einfluß einer Vielzahl von – wechselnden – Ereignissen und Interessenkonstellationen, die (entsprechend) den Verlauf und den Charakter dieses Projektes mehrfach verändern<sup>556</sup>. Diese Interessenkonstellationen, die in der Fallschilderung bereits in impliziter Form enthalten sind, sollen an dieser Stelle überblicksartig nachgezeichnet werden. Die hier vorgenommene Unterteilung in verschiedene Phasen<sup>557</sup> dokumentiert den (Schwerpunkt-)Wandel der Interessen der einzelnen Akteure.

#### **Herr Czerny:**

1. Phase: Initiierung eines Unterprojekts HPO

- Profilierung als strategischer Personalentwickler;
- „Punkte sammeln“ in der Auseinandersetzung mit Frau Walter (durch Finden „sachlicher“ Kritikpunkte);
- Wissen und Kontrolle über Personaldaten bekommen durch die Einführung eines PIS (dessen Notwendigkeit er propagiert);

---

<sup>555</sup> In der abschließenden Präsentation werden dann (natürlich) nur diejenigen Kennzahlen aufgeführt, zu denen es in dem Bereich Personalentwicklung obere Führungsebene überhaupt Daten gibt. Wie dargestellt ist die Auswahl dieser Kennzahlen auch von dem Interesse geleitet, die Leistung seiner Kollegin in nicht allzu positivem Licht dastehen zu lassen.

Neben der Ermittlung dieser Kennzahlen aus dem Aufsatzbuch findet, wie dargestellt, noch ein „Brainstorming“ mit der Ausbildungsleiterin einer Top-Ten Filiale statt, deren Vorschläge jedoch letztlich kaum ihren Niederschlag in dem Konzept finden werden.

<sup>556</sup> Wobei es das Besondere an diesem Projekt ist, daß der Einfluß dieser Ereignisse (und Konstellationen) hier besonders groß und besonders unmittelbar ist. Dies liegt natürlich daran, daß Herr Czerny aufgrund seiner – vergleichsweise geringen – (Macht-)Position recht wenig Möglichkeiten hat, diese Prozesse zu beeinflussen oder gar zu steuern. Auf diesen Aspekt soll im Verlauf der Arbeit noch einmal eingegangen werden.

Für Herrn Czerny stellt sich allerdings nicht allein das Problem, daß er nicht in der Lage ist, Einfluß auf die übergeordneten Entwicklungen zu nehmen; für ihn wird es auch zum Problem, daß er nicht in der Lage ist, diese Entwicklungen zu durchschauen und richtig einzuschätzen. In dieser Hinsicht ist Frau Dr. Mehling wesentlich erfolgreicher – mit den entsprechenden Konsequenzen für sie – und ihn.

<sup>557</sup> Diese Phasen sehen für die jeweiligen Akteure natürlich unterschiedlich aus – entsprechend der Einfluß nehmenden Ereignisse.

- einen Schritt auf dem Weg zum Bereichsleiter machen (indem er ein erstes Projekt erfolgreich abschließt, das in seinen künftigen Arbeitsbereich fallen könnte);
- Profilierung und „Punkte sammeln“ – auch innerhalb des HPO-Kernteam;
- Zusammenarbeit mit Herrn Granz als möglichem Vorgesetzten, mit dem er ein gutes Verhältnis hat (und den er darum als einen „großen Potentialträger des Konzerns“ vorschlägt);
- Gute Beurteilung und Tantieme erhalten;
- Mitgestaltung eines künftigen (Haupt-)Bereichs Personalentwicklung durch konzeptionelle Vorarbeiten;

2. Phase: Chance der Projektausweitung

zusätzlich:

- Chance auf „Wiedergutmachung“ seines letzten Auftritts bei Zentral; evtl. gar
- Chance auf der Zentral-Bühne zusätzlich „Punkte“ zu „sammeln“ (vs. „Otto-Normalverbraucher“);
- Chance den Personalentwicklungsbereich zu stärken;
- Chance auf ein Zentral-weites Projekt, später evtl. gar Zentral-weite Tätigkeit;

3. Phase: Scheitern der Projektausweitung; Übernahme der „Themenhoheit“ im Bereich der „strategischen“ Personalentwicklung durch Frau Dr. Mehling

nur noch:

- Gute Beurteilung und Tantieme erhalten;
- Doch noch Bereichsleiter Personalentwicklung obere Führungsebene werden;

4. Phase: Entlassung Dr. Hardts; Einstellung des Projekts HPO; Ende aller beruflichen Perspektiven für Herrn Czerny im Neukauf-Konzern

nur noch:

- Mit dem erarbeiteten Konzept die Chancen bei der Bewerbung erhöhen.

**Dr. Hardt:**

1. Phase: Übergang des Projekts ZBA in das wesentlich „größere“ Projekt HPO

primär:

- Arbeitsentlastung für die Vorlage bei dem Unternehmensberater Franco Fernando;
- Evtl. zusätzliches Unterprojekt (als Aktivitätsnachweis) für HPO;

2. Phase: Aufkommendes Problembewußtsein für den Bereich Personalentwicklung im Zentral Konzern

zusätzlich:

- Einfluß seines Bereichs stark vergrößern und festigen (Zentral-weit);
- Kritik von Herrn Fiedler die Personalentwicklung zu vernachlässigen entgegen zu treten;
- Evtl. neue „sachliche“ Argumente zur (mittelfristigen) Umgestaltung des Personalbereichs zu erhalten und damit die Abhängigkeit von Herrn Blaschke zu vermindern (dessen Bereich [und Person] bei dem Unterprojekt: Reorganisation der Personalbereiche bewußt ausgeklammert wurden);
- Zusätzliches Wissen und Kontrolle über Personaldaten erhalten (als Folge der Einführung eines PIS);

3. Phase: Scheitern der Vorlage eines Personalentwicklungskonzepts bei Zentral; bevorstehendes Ende des beruflichen Werdegangs Dr. Hardts im Neukauf-Konzern

- Keinerlei Interesse mehr, mit innerbetrieblichen Machtkämpfen („Überleben“) beschäftigt – hierzu leistet das Projekt Bildungscontrolling keine Hilfestellung.

### **Frau Dr. Mehling:**

1. Phase: Eintritt in das Unternehmen, Mitwirkung an dem Zentral-Projekt
  - Nach der Einstellung ohne feste Verwendung gleich an einem Projekt – zumal auf Zentral-Ebene mitwirken zu können;
  - Profilierung als Expertin auch und vor allem in der konzeptionellen Personalarbeit;
  - Dabei sowohl „Punkte sammeln“ als auch
  - Sich gegen Frau Walter und Czerny auf „sachlicher“ Ebene als überlegen erweisen;
2. Phase: Erlangung der Themenhoheit im Bereich der „strategischen“ Personalentwicklung zusätzlich:
  - „Vertrauensvoll“ mit Herrn Blaschke (und anderen „Altgedienten“) zusammenzuarbeiten – insbesondere nachdem sich eine Verschiebung der Machtverhältnisse innerhalb des Konzerns (zu Ungunsten von Dr. Hardt und der Gruppe der „Quereinsteiger“) mehr und mehr abzeichnet;
  - Eine eigene Abteilung und bald einen eigenen Bereich zu bekommen.

### **Herr Blaschke:**

1. Phase: Während des Projekts HPO durchgängig:
  - Sicherung seiner Position – hier insbesondere: Keinen Ko-Direktor Personalentwicklung zu bekommen;
2. Phase: Nach der Entlassung Dr. Hardts und großer Teile des Warenhausvorstandes zusätzlich:
  - Weitere Festigung seiner Position durch die Vereinhaltung der Person und der Fachkompetenz von Frau Dr. Mehling.

Innerhalb dieser Interessenkonstellationen entwickelt sich das Projekt in der dargestellten Weise: Angestoßen durch Herrn Czerny, zwischenzeitlich interessiert unterstützt durch Dr. Hardt, stets limitiert durch die vorhandenen Daten und das bei Herrn Czerny vorhandener Know-how, wird das Projekt am Ende nur in vergleichbar kleinem Maßstab und lediglich „auf dem Papier“ zu Ende geführt; nachdem zunächst Frau Dr. Mehling die „Themenhoheit“ in dem Bereich „strategischer Personalentwicklung“ für sich gewinnt und anschließend auf den übergeordneten Ebenen (Zentral wie Neukauf) das Interesse an dem Thema und an weitergehenden Maßnahmen erlischt.

### **Entwicklung Unternehmenskultur**

Die Besonderheit an dem Unterprojekt „Gestaltung der Unternehmenskultur“ ist, daß die Beschäftigung mit diesem anfänglich als sehr zentral bezeichneten Anliegen des HPO-Projekts im Grunde erst beginnt, als dieses Projekt bereits kurz vor dem Scheitern steht – und dessen Protagonisten kurz vor dem

Verlassen des Unternehmens. Dieses scheinbare Mißverhältnis ist jedoch vor dem Hintergrund der figurationalen Konstellationen und der entsprechenden Rationalitäten vergleichsweise einfach nachvollziehbar.

In der Phase der Konzeptionierung des Projekts HPO geht es Dr. Hardt darum, vom Holdingvorstand die Zustimmung zu erhalten, sein bis zu diesem Zeitpunkt laufendes Projekt einer Gemeinkostenwertanalyse wesentlich auszuweiten. In diesem Zusammenhang leistet das Projektziel „Wandel der Unternehmenskultur“ folgendes:

- Es unterstreicht den Anspruch des Projekts, eine allumfassende Restrukturierung des Unternehmens zu leisten – und dazu gehört (entsprechend dem Verständnis der maßgebenden Akteure – vgl. die Fallschilderung) eben auch die (Neu-)Gestaltung der Unternehmenskultur<sup>558</sup>.
- Gleichzeitig soll deutlich werden, daß es sich bei diesem Projekt nicht allein um ein weiteres (oder größeres) Kostensenkungsprogramm handelt. Vielmehr können mit dem Ziel „Wandel der Unternehmenskultur“ (so das Kalkül Dr. Hardts) bei einem recht weitem Kreis von Adressaten positive Assoziationen hervorgerufen werden<sup>559</sup>. In diesem Zusammenhang ist gerade der etwas vage Gehalt und Gegenstandsbereich von „Unternehmenskultur“ ein Vorteil, da auf diese Weise ein durchaus heterogenes Erwartungsspektrum angesprochen werden kann<sup>560</sup>.

Besonders dieses letzte Ziel läßt es nachgerade ratsam erscheinen, sich nicht allzu schnell auf bestimmte Inhalte und Vorgehensweisen festzulegen. Wohl auch aus diesem Grund geschieht in der Folge zunächst nichts<sup>561</sup>. Darüber hinaus sind es aber auch noch drei weitere Aspekte, die für die Stagnation des Projektes ursächlich sind.

---

<sup>558</sup> Zumindest insoweit, daß sie als zentraler Aspekt in den entsprechenden Präsentationen gewissermaßen „einfach dazugehört“. Da aus den dargestellten Gründen keiner der beteiligten Akteure genauere Vorstellungen über das Vorgehen bei der Umgestaltung der Unternehmenskultur hat (bzw. ihnen wohl noch nicht einmal Gegenstand und Erstreckungsbereich von Unternehmenskultur klar sind), gibt es in der Folge jedoch keine Kritik, daß bei diesem Unterprojekt die meiste Zeit nichts Nennenswertes geschieht.

<sup>559</sup> Mit anderen Worten: Dem Unterprojekt „Unternehmenskultur“ kommt nicht zuletzt (wenn nicht gar zuerst) die Aufgabe zu, zu Beginn des HPO-Projekts einen gewissen „Feelgood“-Faktor zu erzeugen.

<sup>560</sup> Ohnehin lautet die zentrale Implikation des HPO-Projekts, die Dr. Hardt bei seinem (wechselnden) Auditorium verbreiten möchte, stets: „Wir räumen mit allem auf, was Euch schon immer gestört hat“. Für ein solches – natürlich so nie ausgesprochenes – Versprechen eignet sich aus den dargestellten Gründen ein Unternehmenskulturprojekt in besonderer Weise.

<sup>561</sup> Zumal das Projekt „Unternehmenskultur“ als „Verkaufshilfe“ für das HPO-Projekt im oben beschriebenen Sinne schnell „ausgedient“ hat. Das Projekt läuft, hat die Zustimmung von Dr. Ludwig und trifft (auch deshalb) auf keinen grundsätzlichen Widerstand.

Zum einen werden, wie dargestellt, bereits in dem Strategieprojekt „neue Spielregeln“ der Zusammenarbeit im Neukaufkonzern beschrieben<sup>562</sup>. Sich auf diesem Feld mit Dr. Schergel (einmal mehr) über Kompetenzen, Zuständigkeiten und Vorgaben auseinanderzusetzen ist für Dr. Hardt zusätzlich unattraktiv, da sich mit dem Projekt – welche Gestalt es am Ende immer haben mag – schwerlich quantitative Ergebnisse (d. h. vor allem Einsparungen) erzielen oder vermitteln lassen. Über all diese Aspekte hinaus hat Dr. Hardt aber auch niemals irgendwelche konkrete Konzepte oder auch nur bestimmte Vorstellungen davon, was im Zusammenhang mit der Zielsetzung „Wandel der Unternehmenskultur“ geschehen soll.

Hinsichtlich der bestehenden Problemsichtweisen läßt sich feststellen, daß diese (einmal mehr) um die zentralen Gruppen „Altgediente“ und „Quereinsteiger“ oszillieren. Beklagen Erstere, daß im Management zunehmend „Kälte und Rücksichtslosigkeit ... dominierende Prinzipien“ würden, während gleichzeitig „Wichtigtuerei“ („naßforscher Typen‘ – s. o.) vielfach fehlende Kompetenz verschleiern solle (so z. B. Herr Namers), so klagen Letztere über mangelnde Flexibilität im Denken und Handeln Vieler, insbesondere im mittleren aber auch im oberen Management. Diesen ginge es allein um die Wahrung ihres Besitzstandes, was eine Vielzahl notwendiger Änderungen erschwere oder verhindere. Kaum nötig zu sagen, daß jede Gruppe in der jeweils anderen Gruppe die wesentlichen Urheber dieser Probleme ausmacht. Einigkeit herrscht demgegenüber in der Kritik an dem herrschenden autoritären Führungsstil. Allerdings wird auch dieser wiederum vor allem an der jeweils anderen Partei festgemacht. Lediglich im letzten Punkt wird auf Seiten der „Quereinsteiger“ auch etwas wie Selbstkritik erkennbar, wenn (sehr vorsichtig!) eingeräumt wird, daß der Führungsstil von Dr. Ludwig tatsächlich bisweilen etwas sehr autoritär und unberechenbar sei.

All diese Ansichten sind jedoch niemals Gegenstand von Diskussionen; weder im Rahmen des Projektes, noch auf irgend einem anderen Forum. Insofern sind sie für die Gestalt und den Verlauf des Projektes weitgehend unerheb-

---

<sup>562</sup> Diese bilden, wie dargestellt, die Grundlage für die (sehr knappen) Ausführungen in den Filialworkshop-Präsentationen.

lich. Letztlich ist die vorherrschende Unternehmenskultur für Dr. Hardt eher Ausfluß der personellen Konstellationen im Neukaufkonzern. Die folgende, oben schon einmal wiedergegebene, Aussage Dr. Hardts verdeutlicht diese Problemsicht recht gut, weswegen sie an dieser Stelle noch einmal angeführt werden soll:

„50 % der Leute die hier 'rumsitzen sind \*\*\* (nicht zitierfähig; GW), die haben hier nichts zu suchen. Die haben sich irgendwie zum Direktor durchgewurstelt, haben kein Rückgrat mehr – das ist denen im Laufe der Jahre 'rausoperiert worden – die denken nur noch an ihren Besitzstand und machen alle klein, die unternehmerisch aufstreben wollen“.

Für einen Wandel der Unternehmenskultur (zum Besseren) ist nach seiner Ansicht eine weitgehende personelle Änderung in der Zusammensetzung des Personals (zumindest des leitenden) Voraussetzung möglicherweise sogar hinreichend<sup>563</sup>. Mit dieser Sichtweise steht Dr. Hardt keinesfalls alleine da. Etwas elaborierter aber von der Argumentation weitgehend identisch, äußert sich beispielsweise ein („Quereinsteiger“-) Holdingvorstand<sup>564</sup>:

„Wir haben schon besprochen, daß die ‚Lähmschicht‘ weg muß, vielleicht nicht als Person, aber als Einstellung. Meistens aber auch als Person, das war schon klar, da bestand auch kein Dissens“.

„Unternehmenskultur wurde bei uns schon als ein wichtiges Thema diskutiert, ist aber belastet, weil damit Personen verbunden waren“.

Auch diese Aussagen machen deutlich, weswegen das Projekt Unternehmenskultur zunächst nicht Gegenstand größerer Aktivitäten ist. So ist es vor allem Frau Dr. Mehling, die sich, auf der Suche nach einer Aufgabe, des Themas Unternehmenskultur wieder annimmt. Zu diesem Zeitpunkt ist die Konstellation für sie und dieses Projekt insofern günstig, als das Projekt HPO gerade stagniert und sich somit für deren Protagonisten wieder einmal eine Gelegenheit ergibt, Aktivitäten vorzuweisen. Zudem bietet das Projekt, so wie es nun fortgeführt wird, die Möglichkeit die wichtigsten Geschäftsführer einzubinden – und möglicherweise für sich einzunehmen<sup>565</sup>.

---

<sup>563</sup> Entsprechend versucht er, wie dargestellt, eine Reihe von Positionen mit Mitarbeitern zu besetzen „die mehr so nach meinem Geschmack sind“. Wie aufgezeigt sind diese Bemühungen bisweilen nicht nur unkonventionell sondern auch hinsichtlich ihres Erfolges sehr umstritten, weswegen er mit diesem Vorgehen bald zurückhaltender werden wird.

<sup>564</sup> Auch dieses Zitat wurde oben in anderen Zusammenhang schon teilweise wiedergegeben.

<sup>565</sup> Einfluß auf den Gang der Geschehnisse hat all dies jedoch, wie dargestellt, keinen (mehr).

Dieser Aspekt ist es auch, der den neuen Vorstand veranlaßt das Projekt (als einziges HPO Unterprojekt) fortzuführen<sup>566</sup>, allerdings nun mit veränderten Inhalten und Schwerpunkten – und natürlich ohne jeden Bezug auf HPO. Zwar führt das Projekt in der Folgezeit lediglich eine Randexistenz, allerdings nutzt auch Herr Behrens die positiven Assoziationen unternehmenskultureller Wandlungen, als er beispielsweise auf einer bald nach dem Vorstandswechsel anberaumten Tagung der Geschäftsführer darauf hinweist, daß von nun an nicht nur das Warenhaus innerhalb des Konzerns wieder die zentrale Rolle einnehme, sondern daß auch im Umgang miteinander wieder „mehr Menschlichkeit“<sup>567</sup> Einzug halten werde.

### Der Fortgang des Projekts HPO

Sieht man von den beiden wenig bedeutenden Unterprojekten „Unternehmenskultur“ und „Bildungscontrolling“ ab, so ist das Projekt HPO nach der Sommerpause nahezu identisch mit den Unterprojekten „Nichtverkauf“ und „Filialworkshops“ (bzw. Verkauf). Dabei liegt, wie dargestellt, der Schwerpunkt der Aktivitäten zunächst auf der Aufarbeitung und Darstellung der bis dahin erzielten Ergebnisse<sup>568</sup>. Darüber hinaus finden bei dem Unterprojekt „Filialworkshops“ noch einige Feedback-Veranstaltungen statt; die zweite Runde der Workshops muß jedoch aus Gründen der (Nicht-)Praktikabilität zunächst verschoben werden und findet schließlich gar nicht mehr statt. Das Projekt „Nichtverkauf“ findet demgegenüber zumindest dahingehend eine Fortsetzung, als daß in einer zweiten Runde Geschäftsführer weiterer Filialen unter Zugrundelegung des entwickelten Schemas Einsparpotentiale für ihre Filialen ermitteln. Diese werden dann jedoch zumindest nicht mehr im Rahmen des Projektes

---

<sup>566</sup> Darüber hinaus ist es natürlich auch die Mitwirkung von Herrn Blaschke, die die Fortführung (bzw. die Nicht-Einstellung) des Projektes befördert.

<sup>567</sup> Ein (Unternehmenskultur-)Ziel, dessen Formulierung durch Herrn Behrens bei Dr. Hardt (als er davon erfährt) große Heiterkeit auslöst: „Ha, daß ich nicht lache; mir kommen die Tränen ‚mehr Menschlichkeit‘ – ausgerechnet deeeeer“! Bald darauf wird Herr Behrens (wie dargestellt) erfahren, daß auch die ‚neue Menschlichkeit‘ ihre Grenzen hat und seine Kollegen keineswegs daran hindert, ihn aufgrund der geschilderten Vorkommnisse erst öffentlich zu demontieren, um ihn anschließend sehr zügig (und recht ‚unehrenhaft‘) zu entlassen.

<sup>568</sup> Ergebnis dieser Aktivitäten sind zum einen der Sonderdruck der Mitarbeiterzeitung zum Thema HPO, zum anderen die Präsentation vor den Vorständen am 09. September und schließlich das Video mit Stimmen aus den Filialen zum Thema „Filialworkshops“.

umgesetzt. Aus den aufgezeigten Gründen endet das Projekt nach einem weiteren Versuch, die in den Musterfilialen erzielten Ergebnisse auf andere Filialen zu übertragen. Mit all diesen Maßnahmen ist zu diesem Zeitpunkt nur noch das Kernteam HPO befaßt<sup>569</sup>, erweitert um die zwei Mitarbeiter des Bereichs von Dr. Heberle, sowie das Team Nichtverkauf.

Auch für Dr. Hardt selbst ergeben sich in diesem Zeitraum neue Prioritäten. Die Veränderungen in den Holding- und Warenhausvorständen bedeuten für ihn, wie dargestellt, größere Schwierigkeiten, für seine Anliegen Gehör zu finden – auch wenn er Anfang August vom stellvertretenden zum ordentlichen Vorstandsmitglied befördert wird. Dies wird jedoch, wie sich bald herausstellt, das Letzte sein, was Dr. Ludwig für ihn erreichen kann. Bereits kurz darauf wird Dr. Hardt von seinen Vorstandskollegen und insbesondere von Herrn Fiedler (der nun der neue Aufsichtsratsvorsitzender des Warenhauses ist) bei der Auseinandersetzung mit den Betriebsräten um die (vom Konzernvorstand beschlossene) Streichung von Sozialleistungen im vielzitierten Regen stehengelassen. Aber auch mit seinem Projekt HPO kommt Dr. Hardt nun mehr und mehr ins „Schwimmen“. Dabei täuschen ihn seine Erfolge in den diversen Auseinandersetzungen mit Herrn Amman zunächst über seine allmählich, aber stetig sinkende Stellung hinweg; ein Umstand der ihm erst in den Wochen nach der (für ihn augenscheinlich sehr erfolgreich verlaufenden) Vorstandspräsentation im September nach und nach offenbar wird. Den sich nun rapide wandelnden Kräfteverhältnissen versucht Dr. Hardt zunächst auf die Weise Rechnung zu tragen, daß er auf die – dargestellte – Strategie setzt, mit (zunehmend weniger fundierten) Erfolgsmeldungen<sup>570</sup> seine Stellung zu verbessern. Dies geschieht in der Hoffnung, daß die so vermeldeten Ergebnisse nach dem Zusammenschluß von Neukauf und Behringer zum einen nicht mehr nachvollziehbar und dann ohnehin für niemanden mehr von Interesse sein werden. Als ihm die-

---

<sup>569</sup> Natürlich ohne Herrn Kargl-Neumann. Frau Dr. Mehling muß sich nach ihrem Eintritt in das Unternehmen zunächst orientieren. Inwieweit ihr dabei die sich wandelnden Machtverhältnisse bewußt werden und in welcher Form sie sich dadurch in ihrem Handeln leiten läßt, kann an dieser Stelle nicht mit Bestimmtheit gesagt werden; allerdings hält sie stets eine gewisse Distanz gegenüber Dr. Hardt und seinem Projekt, während sie bei vielen Gelegenheiten ihre große Verbundenheit mit Herrn Blaschke zum Ausdruck bringt.

<sup>570</sup> Wie im nächsten Abschnitt noch dargestellt werden wird, forciert Dr. Ludwig, selbst um seine Position ringend (und entsprechend „Ergebnisse“ benötigend), diesen Prozeß – im eigenen Interesse – zusätzlich.



se Strategie als nicht (mehr) ausreichend erscheint, bietet Dr. Hardt Herrn Fiedler schließlich an, das Projekt HPO als solches zur Disposition stellen und im Rahmen des Zusammenschlusses neue Konzepte – selbstverständlich in Abstimmung mit ihm – zu entwickeln. All diese Bemühungen sind jedoch (vom Ende aus gesehen: von vorne herein) vergeblich; für ihn gibt es keine Möglichkeit mehr in die nun einsetzenden Prozesse überhaupt nur einzugreifen. Unabhängig von allen Argumenten und Vorschlägen, die er – im Großen wie im Detail – vorbringen könnte, ist die Um- und Neubesetzung der Vorstände und damit die Entlassung Dr. Hardts beschlossene<sup>571</sup> Sache.

---

<sup>571</sup> Wobei natürlich Herr Wolff der zentrale beschlußfassende Akteur ist. Der letzte Prozeß, auf den Dr. Hardt schließlich noch Einfluß nehmen kann, ist der der Aushandlung der Modalitäten seiner Entlassung (also vor allem die Höhe der Abfindung) – mit Hilfe eines Anwalts.

### **5. 3 Figurative Relativitäten: Erfolgsbewertungen und -zuschreibungen**

Wie schon die im vorangegangenen Abschnitt untersuchten Bereiche, so ist auch der hier im Fokus stehende Aspekt der Bewertung und Zurechnung von Erfolg und Mißerfolg „umkämpftes Terrain“ zwischen allen Beteiligten<sup>572</sup>. Die besondere Intensität gerade dieser Auseinandersetzungen ergibt sich nicht zuletzt aus dem Umstand, daß die Bewertung und Zurechnung von Erfolg wie kein anderer Aspekt dazu geeignet ist, Handlungsspielräume zu schaffen und zu erweitern, wie auch im folgenden Abschnitt noch einmal aufgegriffen wird.

Einleitend soll an dieser Stelle noch, wie oben angekündigt, eine kurze Darstellung von KIESER (1997, S. 30f.) folgen, die sich in der hier gewählten Perspektive als eine spezifische figurative Rationalität der Bewertung von (Reorganisations-)Projekten lesen läßt.

„Es ist wichtig, Reorganisationsprozesse formal abzuschließen, vor allem um einen neuen Reorganisationsprozeß beginnen, d. h. wirkungsvoll ein neues Thema in die Diskussion einführen zu können. Eine *Evaluation der Reorganisation* ist ein wichtiger Bestandteil die-

---

<sup>572</sup> Andrea MENNICKEN und Hendrik VOLLMER (2007) gebührt der Verdienst, einen sehr instruktiven Sammelband herausgegeben zu haben, in dem das Thema Controlling und Organisation behandelt wird – ein Themengebiet, auf dem, insbesondere im deutschsprachigen Raum „noch vor kurzem gähnende Leere (herrschte)“ (ORTMANN 2007, S. 7). Aber auch im anglo-amerikanischen Raum ist ein alle Facetten zusammenfassendes „Standardwerk“ zum Thema „Mikropolitik und Controlling“ meines Wissens noch nicht geschrieben. Einige Zitate erfüllen an dieser Stelle aber einleitend ihren Zweck als Beleg:

„Wirtschaftlichkeitsrechnungen .., Kosten-Nutzen-Analysen, Berechnungen von Amortisationszeiten etc., sie alle können mikropolitisch genutzt werden – und werden es. Berechnungen von Kapitalrückflußzeiten werden an betriebliche Standards ‚angepaßt‘, Entscheidungsanalysen werden ‚überarbeitet‘, indem Kriterienkataloge und Kriteriengewichte geändert werden. ... Wirtschaftlichkeitsrechnungen präsentieren die Wirklichkeit nicht ‚wie sie ist‘, sondern sie sind durch die Perspektiven und Interessen derjenigen, die sie aufstellen geprägt, zwangsläufig geprägt. Insofern bilden sie eine ‚rationale Fassade des betrieblichen Geschehens‘ (Horváth 1982), hinter der sich die mikropolitischen Interessen verbergen“ (ORTMANN 1995a, S. 67f.).

„Was Produktivität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit ‚ist‘, ergibt sich als Resultat einer sowohl interpretativen als auch höchst praktischen ‚sozialen Konstruktion von Realität‘, keineswegs beliebig, wie gesehen, aber auch keineswegs derart, daß wir Produktivität als unverrückbaren Ausgangspunkt der Erklärung sozialen Handelns nehmen könnten“ (Ebd., S. 103f.).

„Wenn es .. zu effizienten Lösungen kommt, dann ist dafür oft nicht die Rationalität einer Planung oder Strategie, auch keineswegs immer die rationalitätsstiftende Kraft von Organisationsstrukturen, sondern die Tatsache verantwortlich, ... daß a posteriori Irrationalitäten ... unter Einsatz eben jener Machtmittel behoben werden, die schon die Durchsetzung jener Strategiekonzepte erlaubt hatte (Einschränkung in der hier gewählten Perspektive: so sich die Konstellationen und die Machtbalancen nicht zwischenzeitlich verschoben haben; GW). Das aber ist eine prinzipiell andere Erklärung für Erfolg und Effizienz, als sie das rationale Modell anzubieten hat. Nicht so sehr der Weitblick der Strategen, sondern ihre Macht ... (vermag) für ‚Erfolg‘ (zu) sorgen: ihre Fähigkeit, Kosten zu externalisieren ... ihre Macht, nachträgliche Kontrollrechnungen zu manipulieren oder zu verhindern; oder ihre Definitionsmacht für das, was ‚Erfolg‘ eigentlich heißt“ (Ebd., S. 186f.).

ser abschließenden Kommunikation (Isabella 1990; Ford/Ford 1995, S. 555f.). Eine einigermaßen genaue Evaluation ist nicht möglich, vor allem deshalb nicht, weil Einflüsse der Organisationen nicht von anderen Einflüssen, beispielsweise solchen der Umwelt oder der Einführung neuer Techniken oder Marketingstrategien, zu trennen sind und weil sich im Lauf eines Reorganisationsprozesses viele dieser Einflußfaktoren ändern. Nur eine qualitativ-argumentative Evaluation, die viel Raum für Interpretationen läßt, ist durchführbar (Reichwald/Höfer/Weichselbaumer [1996] konzipieren die Evaluation von Reorganisationsen, ..., konsequenterweise als einen strukturierten Konsensfindungsprozeß unter Einbeziehung mehrerer Interessengruppen). In den meisten Fällen wird dieser Spielraum genutzt, um die Reorganisation als Erfolg zu deklarieren, denn alle Akteure, die maßgeblich an ihr beteiligt waren – die Initiatoren, die Experten im Hause, die Berater, die Betroffenen, soweit sie eine Verbesserung ihrer Situation wahrnehmen – haben ein elementares Interesse an einem positiven Ergebnis. Selbst wenn im Rahmen eines Reorganisationsprojekts lediglich das Reden über die Organisation geändert würde und das Handlungssystem im wesentlichen gleich blieb, kann man Konsens darüber herstellen, daß das Projekt ein Erfolg gewesen ist (March/Olsen 1983; Brunsson/Olsen 1993).

In vielen Fällen kann man jedoch auf „harte Fakten“ wie freigesetzte Stellen, Beschleunigung von Prozessen ... oder Bewältigung eines größeren Arbeitsvolumens mit gleichbleibenden Personalbestand verweisen. *Wie* diese Verbesserungen im Hinblick auf bestimmte Indikatoren zustandekamen, ob sie etwa dem Reorganisationskonzept geschuldet sind oder ob unter dem Etikett des neuesten Organisationskonzeptes nicht doch so etwas wie eine gewöhnliche Gemeinkostenwertanalyse durchgeführt wurde, ist eine andere Frage. Ein Reorganisationskonzept wird wohl nur dann als Mißerfolg deklariert, wenn eine starke Gruppe von Managern, die die Reorganisation nicht zu vertreten hat, den Verantwortlichen einen Mißerfolg in die Schuhe schieben will“ (Kursiv im Original).

Wie zu sehen, bietet der vorliegende Fall Beispiele für alle in dem Zitat genannten Facetten. Der Verlauf solcher Prozesse im einzelnen, soll im folgenden aufgezeigt werden.

### Das Projekt ZBA

Wie im vorangegangenen Abschnitt deutlich wurde, ist die (Erfolgs-)Bewertung des Projekts ZBA wegweisend für die Karriere Dr. Hardts und seine weiteren Aktivitäten im Neukauf Konzern. Es gilt das Vertrauen Dr. Ludwigs zu gewinnen (wie dargestellt bei der gegebenen Konstellation der zentrale Aspekt), aber natürlich auch die übrigen Vorstandsmitglieder für sich und seine (künftigen) Projekte einzunehmen. Wie aus den vorangegangenen Darstellungen ebenfalls deutlich wurde, ist das Projekt ZBA hierfür in besonderer Weise geeignet; sowohl von der (gut nachvollziehbaren) Vorgehensweise, als auch von den (quantitativen Einspar-)Ergebnissen her.

Die wichtigste Erfolgskennzahl in diesem Zusammenhang ist die Reduzierung der Personalkosten im Verwaltungsbereich der Zentrale um 20 Prozent. Mit Hilfe des Verfahrens einer (vereinfachten) Gemeinkostenwertanalyse, be-

gleitet von einem zweijährigem Einstellungsstopp, will Dr. Hardt diese zentrale Maßgabe Dr. Ludwigs realisieren. Wichtig ist darüber hinaus – wie mehrfach dargestellt – die schnelle Realisierung erster Einsparungen<sup>573</sup>. Diese trägt Dr. Hardt bereits kurz nach Beginn des Projektes einmal wöchentlich dem Holdingvorstand vor<sup>574</sup>. Die Resonanz auf sein Projekt (und die Ergebnisse) ist, wie kalkuliert, weitgehend positiv – zumindest nach außen hin. Kritik wird allenfalls in seltenen Einzelfällen geübt und stellt nie das Projekt als solches in Frage. Zwar haben eine Reihe von Vorständen zumindest Zweifel an der Höhe der propagierten Einsparungen, äußern diese jedoch kaum, wie ein Holdingvorstand ausführt:

„Auch da (bei der ZBA; GW) waren die Präsentationen, die er gebracht hatte mit diesen ersparten Aufwendungen, die er da hochgerechnet hat, eher mit Unglauben versehen, und es wurde ja schon auch in unserem Kreis darüber diskutiert, daß das so gar nicht kommt, wie es da steht. Das war bekannt und man hat ihm das ja auch nicht richtig abgenommen, obwohl im Ansatz, sowohl ZBA als auch HPO, glaube ich, nicht falsch ist“.

Letztlich sei es aber so gewesen, daß im Grunde „jeder wußte ... daß die 20 Prozent Augenwischerei war. ... Aber Ludwig glaubte es, der hat dann (wenn er jemanden „vertraute“ – s. o.; GW) auch schlechte Botschaften ignoriert“<sup>575</sup> – und auch deshalb<sup>576</sup> halten sich die übrigen Vorstandsmitglieder mit grundlegender Kritik zurück.

---

<sup>573</sup> Eine Erwartung, der Dr. Hardt, wie aufgezeigt, dadurch nachkommt, daß er die „50 Stellen“, die er „schon vorher im Kopf“ hat, nach „schleppendem Verlauf“ als Ergebnis meldet. Inhalt der Präsentationen sind (also) stets reale, prognostizierte und/oder hochgerechnete (Stellen-)Einsparungen. „Bei der ZBA hatten wir bestimmte Bereiche, da wollten wir die Prozente“, so ein Holdingvorstand. Im Gegensatz dazu „ging es (in den HPO Präsentationen; GW) darum ... welche Prozesse es gibt, welche Personen davon betroffen sind, wie die Teams aussahen. Dann war ein Meeting, wo die Teams benannt wurden, dann wurden die Vorstände aufgefordert in die Teams mit reinzugehen, also die Teamstruktur, die Themen der Teams, die Berichte der Teams ...“.

<sup>574</sup> Die recht kurze Frequenz der Präsentationen löst auf Seiten einiger Vorstandsmitglieder auch gewisse Bedenken aus (allerdings werden diese nicht Gegenstand größerer Erörterungen): „Bei der ZBA hat er (Dr. Hardt; GW) jeden Montag vorgetragen, bei HPO ungefähr 14-tägig. Das war natürlich ein sehr kurzes Reporting, mit der Folge – es passiert ja nicht jede Woche irgend was Maßgebliches –, daß er dann selbst Geschichten reinschrieb, die gar nicht passierten, die nur aussahen, als wenn sie passierten. Deswegen war der Prozeß natürlich schwierig in einer solch großen Organisation ein so kurzes Reporting zu machen, das war falsch, aber er hat auch gesagt und damit ist er selbst Teil des Problems ‚wenn ich nicht jeden‘ sagen wir mal ‚zweiten Montag reporte bleiben wir nicht in Bewegung‘; er ist nicht getrieben worden, er wollte auch“. Natürlich haben die Präsentationen für Dr. Hardt aber auch einen Wert an sich: er kann (Woche für Woche) vor dem Holdingvorstand präsentieren und sich dort der Unterstützung Dr. Ludwigs (und damit seines steigenden Ranges – vergewissern) – in der Regel mit Erfolg. Entsprechend kann er so seinen Handlungsspielraum erheblich ausweiten – jedenfalls so lange, wie diese (figurative) Konstellation Bestand hat.

<sup>575</sup> Allerdings sorgt Dr. Ludwig auch gegenüber den Mitarbeitern, denen er vertraut, stets dafür, das sein Verhalten unvorhersehbar bleibt (siehe die Fallschilderung).

<sup>576</sup> D. h. weil die Argumentation gegen den „Glauben“ schon im allgemeinen schwierig ist und gegen den „Glauben“ Dr. Ludwigs im speziellen völlig aussichtslos.

Darüber hinaus spricht auch einiges für die von Dr. Hardt angestellten Vermutung, der die Zurückhaltung in der Kritik auch darin vermutet, daß einige der ihm skeptisch gesonnenen Vorstände darauf spekulieren, daß Dr. Hardt nach dem Projekt „Ruhe gibt“ (Vgl. die Fallschilderung). Auch weil er dies gerade nicht vorhat, geht er in diesem Punkt noch einmal „in die Offensive“ und präsentiert eine Liste mit allen Zu- und Abgängen seit Beginn des Projektes.

„Wir haben uns dann eine Liste genommen und da die Namen durchgestrichen“. Natürlich hätte man dabei nicht sehr nach den Gründen für das Ausscheiden differenziert „da waren teilweise auch Verstorbene mit bei“<sup>577</sup> – und eben auch diejenigen, die (wie oben bereits dargestellt) in Bereiche versetzt wurden, in denen keine ZBA stattfand oder bei denen auch lediglich die Stellenbezeichnung wechselte.

So kann, trotz alledem, Dr. Hardt resümieren: „ZBA hat natürlich keine 20 Prozent gebracht, aber im Gegensatz zu HPO war das alles noch einigermaßen realistisch...(!)“. Entsprechend lassen die Kritiker ihre Bedenken hintan stehen, und Herr Behrens sorgt sogar dafür, daß Dr. Hardt bei der Stadtverwaltung über sein Projekt referieren kann. Nachdem schließlich auch der Betriebsrat mit dem Projekt „gut leben“ kann (s. o.), gibt es am Ende der ZBA „nur Gewinner“ wie Herr Czerny sarkastisch feststellt. Erster Gewinner ist natürlich Dr. Hardt. Er wird zum stellvertretenden Vorstandsmitglied befördert und darf das Projekt ZBA zum Projekt HPO ausweiten – was natürlich auch dazu führt, daß das Projekt ZBA nun nicht mehr abschließend beurteilt wird<sup>578</sup>.

---

<sup>577</sup> Was natürlich aus Unwissenheit geschieht, aber natürlich von den Skeptikern (als eine der wenigen Möglichkeiten Kritik äußern zu können) gerne aufgegriffen wird.

<sup>578</sup> So bleibt die in der Fallschilderung aufgeführte Darstellung, der zufolge im Juni 1992 48 % „Realisierung der Einsparpotentiale“ vermeldet und für Juli 1993 100 % Realisierung in Aussicht gestellt werden, die letzte Ergebnispräsentation zu diesem Projekt. „Nicht mehr abschließend beurteilt“ bedeutet in diesem Zusammenhang, daß es beispielsweise keinen irgend gearteten Abschlußbericht gibt (was die eingangs des Abschnitts zitierte Meinung der von KIESER angeführten Autoren entsprechend relativiert). Ungeachtet dessen steht natürlich für Dr. Ludwig und alle Protagonisten des ZBA-Projekts relativ „abschließend“ fest, daß dieses Projekt ein voller Erfolg war – und daß es, um diesen Erfolg zu sichern und auszubauen, nun des HPO-Projekts bedarf. Entsprechend heißt es in den ersten Präsentationen zu diesem HPO-Projekt einleitend, einordnend und (unumstößlich) feststellend (Vgl. die Fallschilderung):

Crash-Programm und ZBA haben zu drastischen Kostenreduzierungen durch Personalabbau geführt.

Die alten Strukturen, Systeme, Abläufe und Einstellungen sind weitgehend die gleichen geblieben.

Es besteht Handlungsbedarf, wenn wir nicht das gleiche Schicksal wie andere Lean-Management-Bemühungen erleiden wollen.

Wir brauchen Organisationen und Menschen, die sich veränderten Marktbedingungen und Strategieforderungen flexibel anpassen.

## Das Projekt HPO

Mit der positiven Bewertung des Projekts ZBA, dessen Ausweitung zum Projekt HPO und seiner Beförderung zum (stellvertretenden) Warenhausvorstand, hat Dr. Hardt alle seine für das erste Jahr gesteckten Ziele erreicht. Mit diesem Erfolg im Rücken – und dem damit einhergehenden Vertrauen Dr. Ludwigs – hat Dr. Hardt nicht nur einen stark vergrößerten Handlungsspielraum und Zugriff auf wesentlich vergrößerte materielle und personelle Ressourcen, er hat nun auch einen wesentlich größeren Spielraum bei der Festsetzung von Erfolgsmaßstäben. Natürlich muß er auch jetzt in letzter Konsequenz stets meßbare Ergebnisverbesserungen liefern, allerdings ist, insbesondere bei den großen Unterprojekten (allen voran den Warenhausworkshops), nun die Fristigkeit eine völlig andere<sup>579</sup>. Darüber hinaus kann er verstärkt auch qualitative Verbesserungen für sich (bzw. sein Projekt) verbuchen, deren Nachvollziehbarkeit und Zurechenbarkeit natürlich noch schwieriger kritisierbar ist, als dies bereits bei quantitativen Ergebnissen der Fall ist. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich sein Vorgehen in der dargestellten Weise und auch die Form und der Inhalt seiner Präsentationen wandeln sich, wie aus der oben wiedergegebenen Aussage des Holdingvorstands deutlich wird. Es dominieren nun Darstellungen zur Vorgehensweise und Berichte von meist nur lose zusammenhängenden Einzelergebnissen<sup>580</sup>. Entsprechend schwer fällt es den Mitgliedern von Holding- und Warenhausvorstand, das Projekt, das sich überdies nur nach und nach entwickelt, verfolgen und beurteilen zu können<sup>581</sup>.

---

Daß (wie dargestellt) in den Bereichen, in denen keine ZBA durchgeführt wurde, die Personalstände um bis zu 70 Prozent steigen und bald darauf auch diverse durch ZBA gestrichene Abteilungen wieder aufgebaut werden, kommt dagegen lediglich im kleinen Kreis des HPO Kernteams zur Sprache. Weiterverfolgt werden diese Entwicklungen kaum (wohl auch in der Hoffnung, daß sich diese Probleme im Zuge von HPO erledigen werden) – und kommuniziert natürlich erst recht nicht.

<sup>579</sup> Wie dargestellt, präsentiert er für dieses Projekt erstmals Ende Juni des folgenden Jahres ausführlichere Ergebnisse – also über ein dreiviertel Jahr nach Beginn des Projekts HPO. Und selbst diese Ergebnisse sind im Grunde ausschließlich qualitativ.

<sup>580</sup> Das verbindende Element dieser Ergebnisse ist natürlich, daß es sich ausschließlich um Erfolgsmeldungen handelt.

<sup>581</sup> Zumal Dr. Hardt, wie dargestellt, in seiner Informationspolitik, gelinde gesagt, eher restriktiv ist – Dr. Ludwig natürlich ausgenommen.

All dies bedeutet keineswegs, daß Dr. Hardt auf diese Weise Untätigkeit kaschieren würde. Vielmehr verfolgt er auch bei diesem Projekt die Strategie, schnell quantitative Erfolge vermelden zu können, um seinen Handlungsspielraum weiter zu vergrößern<sup>582</sup>. Im Gegensatz zu dem vorangehenden Projekt stehen diese Ergebnisse allerdings nur sehr bedingt im Zusammenhang mit dem Projekt HPO<sup>583</sup>. Statt dessen dienen sie gerade dazu, das HPO Projekt (bzw. dessen zentrale Unterprojekte) in der Dr. Hardt geboten scheinenden Zeit (in „Ruhe“) entwickeln zu können. Ähnlich wie bei dem Projekt ZBA hat Dr. Hardt auch in diesem Fall bereits drei Unterprojekte „in der Tasche“ – weswegen er auch die den Projekten zugeschriebenen Einsparungen relativ bald verkünden kann. Diese Einsparungen beruhen natürlich zunächst auf Hochrechnungen und werden später relativ übergangslos als Ergebnis vermeldet. Dies geschieht ungefähr in dem Zeitraum, in dem das Interesse mehr und mehr auf das Projekt Nichtverkauf und die Warenhausworkshops gelenkt wird. Auch aus diesem Grund findet über die Ergebnisse der ersten Projekte nie eine kontroverse Diskussion statt<sup>584</sup>. Bei diesen Projekten handelt es sich um:

- Energie/Öl-Beschaffung: 220 TDM
- Detektiveinsatz: 600 TDM
- Baukostenreduktion: Hier werden zunächst sehr viele Einzelbeispiele von Dr. Hardt vortragen (Vgl. das Beispiel der einzubauenden Tür). Systematisch zusammengefaßt und präsentiert werden diese Ergebnisse später im Rahmen des „Projekts“ Kürzung der Investitionen. Die Einsparungen bei sieben betrachteten Häusern belaufen sich hierbei auf 4,2 Mio. DM – und lassen sich entsprechend, mit sehr großem Ermessensspielraum (und etwas Phantasie<sup>585</sup>), auf die übrigen Häuser (Neukauf wie Sparkauf) hochrechnen.

---

<sup>582</sup> Oder, um sein Vokabular zu benutzen, einerseits „Ruhe“ und andererseits „den Jagdschein“ zu bekommen.

<sup>583</sup> Ein Aspekt, der freilich für viele Vorstandsmitglieder aufgrund der restriktiven Informationspolitik von Dr. Hardt nicht ohne weiteres auf Anhieb zu erkennen ist. Selbst jedoch wenn dem so gewesen sein sollte, hätte Dr. Ludwig dies wohl kaum als einen schwerwiegenden Kritikpunkt gelten lassen, denn, wie dargestellt, war für ihn der „Absender“ erzielter Gewinne oder Einsparungen gleichgültig – eine Einstellung die für Dr. Hardt, nachdem er das Vertrauen Dr. Ludwig erlangt hat, natürlich von unschätzbarem Vorteil ist. Mehr noch: sie ist geradezu eine Aufforderung, erfolgversprechende Projekte zu vereinnahmen und im Erfolgsfalle die Ergebnisse für sich zu reklamieren. Entsprechend läßt Dr. Hardt sich nicht zweimal bitten.

<sup>584</sup> Die anderen Gründe sind, wie dargestellt, die restriktive Informationspolitik Dr. Hardts und (damit zusammenhängend) die Rückendeckung – vor allem – durch Dr. Ludwig.

<sup>585</sup> Tatsächlich ist Phantasie, gerade bei der Antizipation von Erfolg (oder ganz allgemein von [Aus-]Wirkungen) vielfach ein unverzichtbares Element; eben weil Ereignisse sich nicht immer hinreichend genau vorhersagen (und – erst recht – nicht immer exakt quantifizieren) lassen. Um so bedeutsamer (dominierender) ist also in diesem Fall die figurative Konstellation. So

Hinzu kommen relativ bald die vereinnahmten Projekte:

- Aushilfeinsatz: Zunächst bis zu 8,8 Mio. DM, später bis zu 12,3 Mio. DM<sup>586</sup>
- EDV-Kostenreduktion: Zunächst 1,5 Mio. DM, später – und bei Zentral-weiter Durchführung – bis zu 27 Mio. DM p. a.
- Bestandsabbau/Bestandsmanagement: Konkrete Ergebnisse werden hier, m. W., nie präsentiert; zumindest tauchen sie in keiner der größeren Präsentationen auf. Aber natürlich liegen die potentiellen Einsparmöglichkeiten dieses Bereichs auf der Hand – und bieten entsprechend Anlaß zu Phantasien (die Dr. Hardt natürlich schürt<sup>587</sup>)
- Werbeerfolgskontrolle: Mehrere 100.000 DM – zuzüglich des „politischen Nutzens“ (s. o. – darüber hinaus ist das Projekt strenggenommen natürlich nicht vereinnahmt, und außerdem steht es auch nicht in näherem Zusammenhang mit HPO).

Demgegenüber ergeben die Juniorenworkshops letztlich nur wenig konkrete Ergebnisse<sup>588</sup>. Neben der „Arbeitsgruppe Nichtverkauf“, die bald mit dem eigentlichen Projekt Nichtverkauf verschmilzt, wird einzig das Projekt Reisekosten (1,4 Mio. DM) jemals vor den Vorständen vorgetragen – aus den dargestellten Gründen jedoch nicht umgesetzt (mit den ebenfalls dargestellten Konsequenzen).

Im Verlauf der Warenhausworkshops stellt sich schließlich den Protagonisten noch der Komplex „Müllentsorgung“ als ein Bereich mit größeren und ver-

---

trägt auch dieser Aspekt nicht unerheblich zu der figurationalen Relativität von (ex ante) Bewertungen von Projekten (und deren Protagonisten) bei.

Wie übrigens zu sehen, treten in diesem (wie auch im allgemeinen) Fall durchaus verschiedene Facetten von Phantasie zutage: Sowohl die „*Fähigkeit, Gedächtnisinhalte zu neuen Vorstellungen zu verknüpfen, sich etw. in Gedanken auszumalen*“, als auch die „*nicht der Wirklichkeit entsprechende Vorstellung*“ (DUDEN 1989, S. 1145, Kursiv im Original, Klammern weggelassen; GW). Wie weiterhin zu sehen, kann hier der Übergang bisweilen fließend sein.

<sup>586</sup> Zu diesem Thema wurde im vorangegangenen Abschnitt ja bereits auf das Problem der Abrechnung mit den Aushilfen hingewiesen, die es für die Personal- und Verwaltungschefs außerordentlich schwierig macht, überhaupt Aushilfen zu bekommen. Gemäß der Richtlinien aus der Zentrale in München, dürfen diese Aushilfen nicht auf 560 DM Basis beschäftigt werden. „Das darf immer nur auf Lohnsteuerkarte erfolgen, d. h. die bekommen dann anderthalb Monate später das Geld für sechs Stunden Arbeit. Da kriegt man doch nie Aushilfen. Wir machen das dann so, daß wir das als Haftpflichtschaden laufen lassen; d. h. bis 300 DM unterschreibt der dann eine Abfindungserklärung für irgend einen „Schaden“, der ihm hier „zugestoßen“ ist – das kann man aber natürlich nicht so oft machen...“.

<sup>587</sup> Wie dargestellt äußert Dr. Hardt mehrfach, daß gerade in diesem Projekt „viel in der Tüte“ sei; eine Überzeugung die er natürlich zumindest auch Dr. Ludwig kund getan haben wird.

<sup>588</sup> Dennoch dienen diese Projekte natürlich als Beleg, daß sich nun im ganzen Konzern und auf allen Ebenen „etwas bewegt“ (Vgl. die Zielsetzung: „Massenbewegung“). Insofern sind diese Projekte zunächst einmal bereits ein Wert an sich, und liefern Dr. Hardt darüber hinaus wieder eine Vielzahl von (qualitativen) Einzelergebnissen (oder zumindest von berichtenswerten Einzelereignissen). So hat er wieder etwas „Stoff“ für seine Präsentationen und kann auch damit die Zeit überbrücken, bis er über die ersten Ergebnisse der Projekte Nichtverkauf und Warenhausworkshops referieren kann.



gleichsweise kurzfristig realisierbaren Einsparpotentialen dar (und auch hier muß erneut die Phantasie bemüht werden – hierzu an der entsprechenden Stelle mehr<sup>589</sup>).

Neben den „schnellen Erfolgen“ dienen diese Unterprojekte, wie aufgezeigt, auch dazu, zum einen eine Vielzahl für relevant erachteter Personen einzubinden und zum anderen das Projekt HPO bei der Belegschaft nicht als weiteres Instrument zum Abbau von Personal erscheinen zu lassen. Darüber hinaus sollen diese Unterprojekte belegen, daß zum einen Probleme schnell und entschlossen angegangen werden und daß es sich zum zweiten hierbei nicht um abstrakte Konzepte handelt, sondern um durchaus „handfeste“ Maßnahmen. Gerade die letzten beiden Aspekte zielen natürlich besonders auf die Steigerung der Akzeptanz bei der Gruppe der „Altgedienten“.

Entscheidend ist und bleibt in dieser Phase jedoch das (oft zitierte) Vertrauen, das Dr. Hardt bei Dr. Ludwig besitzt und das dieser durch die bis dahin vorgelegten Ergebnisse gerechtfertigt sieht. Insofern können die gelegentlichen Auseinandersetzungen mit Herrn Amman<sup>590</sup> Dr. Hardt zu dieser Zeit ebenso wenig anhaben, wie der gescheiterte Versuch mit Hilfe des Projekts Prozeßkostenrechnung die eigenen Erfolge (quantitativ und somit – der figurationalen Rationalität des Unternehmens folgend – „objektiv“) darstellen zu können. Für Dr. Hardt bedeutet dies zwar, daß die Bewertung seiner Ergebnisse stets einem Aushandelsprozeß unterliegt; angesichts seiner starken Stellung (oder: seiner

---

<sup>589</sup> An dieser Stelle aber zumindest soviel: Der Bereich „Müllentsorgung“ wird von den Protagonisten des HPO Projektes für so relevant gehalten, daß mit ihm für eine Ausweitung von HPO auf den Zentral-Konzern geworben wird. Die übrigen zentralen „Themenbereiche, in denen auch kurzfristig Ergebnisse zu realisieren sind“, die in dem (in der Fallschilderung bereits erwähnten) Brief Dr. Hardts an die Geschäftsleitung von Zentral aufgeführt werden, sind: Energie-/Erdölbeschaffung, Hausdetektiveinsatz, Reisekosten und Investitionen. Auch hier folgt sein Vorgehen also wieder dem Schema: schnell quantitative Erfolge (Einsparungen) in Aussicht stellen – auch wenn die Maßnahmen wenig bis gar nichts mit dem „eigentlichen“ Projekt HPO (Prozeßoptimierung entlang der Wertschöpfungskette) zu tun haben.

<sup>590</sup> Für diese Auseinandersetzung sind, neben den bereits genannten Aspekten, auch unterschiedliche Leitbilder der beiden Akteure hinsichtlich der Vermittlung von Ergebnissen ursächlich. Diese Unterschiede formuliert Dr. Hardt m. E. in der folgenden Einschätzung recht treffend. So wäre Herr Amman „sehr solide, konservativ-hanseatisch“ wie er nun mal sei, bei der Ermittlung der monatlichen Ergebnisse stets vorsichtig-konservativ vorgegangen, „mit dem Erfolg, daß man elf mal im Jahr einen auf die Mütze bekam und nur ein mal, am Jahresende gelobt wurde, weil das Ergebnis dann doch nicht so schlimm war, wie den Rest des Jahres über prognostiziert – im Gegensatz zu Arcom, ElektroWelt, Intourist oder Sparkauf, die elf mal im Jahr gelobt wurden und am Jahresende fand man dann zur Not noch etwas Unvorhergesehenes, so daß das dann auch nicht weiter wild war“.

Machtposition) stellt ihn dieser Umstand zu dem Zeitpunkt jedoch vor keinerlei Probleme<sup>591</sup>. Die erforderlichen (oben dargestellten) Legitimationsaspekte sind ihm bekannt, und auch die Hinzuziehung von Controllern zur Darstellung der (gewünschten) Ergebnisse ist, eben aufgrund seiner Stellung, kein Problem. Diese wollen zwar jeweils die Zahlen, die sie vorzutragen haben, vorher von Dr. Hardt bestätigt haben<sup>592</sup>, präsentieren daraufhin aber auch stets das Gewünschte.

Auf diese Weise relativieren figurative Konstellationen die scheinbar objektiven „harten Fakten“, wie auch ein Holdingvorstand freimütig einräumt: Natürlich habe es so etwas wie einen „Kampf um die Zahlen“ gegeben, „das halte ich auch für richtig“, andererseits habe „ein Mann wie Hardt ... aber genug Einfluß auf die Zahlen (gehabt), um seinen eigenen Erfolg selber zu bestimmen (!)... wenn es auf Dauer gekracht hätte und Hardt den Vorstand auf seiner Seite gehabt hätte, hätte allerdings das Controlling wohl zurückstecken müssen“<sup>593</sup>.

Eine andere Aussage eines Holdingvorstandes verdeutlicht diese figurative Relativität in noch knapperen Worten. Gefragt nach den Kriterien, anhand derer Dr. Hardt und seine Leistung vom Holdingvorstand bewertet worden sei, antwortet dieser: „Vor allem natürlich seine Projekte – aber: So lange Ludwig sagte ‚Hardt ist spitze‘ spielten Kriterien überhaupt keine Rolle“<sup>594</sup>.

Mit solchem Vertrauen Dr. Ludwigs ausgestattet, kann Dr. Hardt nun an die weiteren Projekte, allen voran die Filialworkshops herangehen.

---

<sup>591</sup> Umgekehrt nutzen ihm später weder seine – von niemandem angezweifelte – Erfolge, vor allem bei den Projekten Nichtverkauf und Investitionsoptimierung noch die – von niemandem nachgeprüften – Erfolgsmeldungen bei den Filialworkshops.

<sup>592</sup> „...damit sie dann (vor allem gegenüber Amman; GW) sagen können: ‚das haben wir von Hardt‘“ (Dr. Hardt). Der Ablauf (einer Variante) dieser „Vorverhandlungen“ zwischen Dr. Hardt und den Controllern wird im folgenden noch einmal kurz und recht anschaulich von Frau Kerst geschildert werden.

<sup>593</sup> Sehr anschauliche Beispiele hierzu (auf unterschiedlichen Hierarchieebenen) folgen im Verlauf der Ausführungen.

<sup>594</sup> So pointiert diese Aussage ist: wie der Fall belegt, ist diese Art der Komplexitätsreduktion durch Vertrauen in zentrale Mitarbeiter in dem Unternehmen keineswegs unüblich (Vgl. die Aussage von Herrn Blaschke, der zufolge die obersten Führungskräfte letztlich vor allem nach der Maxime verfahren würden „Das ist mein Mann“ oder ‚das ist er nicht‘“). Möglicherweise ist dies aber auch gar nicht so „irrational“, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Im folgenden Abschnitt soll dieses Vorgehen daher noch einmal unter dem Gesichtspunkt der Steuerungsproblematik in größeren Unternehmen betrachtet werden.

## Filialworkshops

Wie bei keinem anderen Projekt profitiert Dr. Hardt bei den Filialworkshops von den (zugeschriebenen) Erfolgen seiner bisherigen Tätigkeit. Über viele Monate hinweg kann er dieses Unterprojekt (in „Ruhe“) konzipieren, und über einen recht langen Zeitraum reichen dem Holdingvorstand (und vor allem Dr. Ludwig) Berichte über das Vorgehen (sowie „Namen und Termine“) und – zu meist wenig zusammenhängende – Einzelergebnisse. Selbst das Zwischenfazit nach der ersten Runde der Workshops ist, wie dargestellt, wenig substantiell und darüber hinaus in weiten Teilen unrichtig. All dies wird jedoch kaum kontrovers diskutiert – ebenso wie der später von Dr. Hardt ermittelte quantitative Erfolg des Projektes, der zudem (aus guten Gründen) nie präsentiert, sondern von Dr. Hardt lediglich bei Dr. Ludwig lanciert wird. All dies erscheint erstaunlich angesichts der Größe des Projekts, der Anzahl der beteiligten Personen, des betriebenen Aufwand und der (durch Dr. Hardts Versprechungen) geschürten Erwartungen. Bei einer Betrachtung der Konstellationen werden jedoch sowohl das Ergebnismanagement, das Dr. Hardt betreibt, als auch die Rezeption dieser Ergebnisse recht einfach nachvollziehbar: Dr. Ludwig reichen die gemachten Angaben und die Skeptiker Dr. Hardts haben weder die Möglichkeit sich mit dem Konzept kritisch auseinanderzusetzen,<sup>595</sup> und auch hinsichtlich der Ergebnisse im einzelnen bleibt ihnen bestenfalls die Prüfung auf Plausibilität<sup>596</sup>. Darüber hinaus stammt, im Gegensatz zum Projekt Nichtverkauf, kein Teammitglied aus dem Bereich Controlling. Erst nach der Sommerpause wird Dr. Hardt Frau Kerst (die sich bis zu diesem Zeitpunkt erste Meriten mit dem Projekt

---

<sup>595</sup> Zum einen gibt es, wie mehrfach dargestellt, weder in Wissenschaft noch Praxis für dieses Projekt ein etabliertes und weiterhin anerkanntes Vorgehen. So ist es nicht einmal Franco Fernando (trotz seines hohen Ansehens bei Dr. Ludwig) möglich, sein eigenes Konzept gegen das von Dr. Hardt durchzusetzen – läßt man einmal seinen „Pyrrhus“-Erfolg bei Sparkauf außer acht. Insofern unterstreicht schon allein dieser Umstand die Aussichtslosigkeit von potentieller Kritik an dem Projekt als solchem (weder von Seiten der „Strategen“, noch und erst recht natürlich von Seiten der „Altgedienten“). Abgesehen davon aber läßt die (von Dr. Ludwig tolerierte) Informationspolitik Dr. Hardts ohnehin kaum einmal Diskussionen zu.

<sup>596</sup> Was, wie Dr. Hardt teils spöttisch, teils genervt registriert, vielfach mit einer gewissen Hilflosigkeit geschieht: „Die Debatten bei Präsentationen schwanken da urplötzlich zwischen hochabstrakt und im nächsten Moment heißt es: ‚Ja und wie wirkt sich daß jetzt genau auf die Käsetheke 17 in Ansbach aus?‘“ (genervt insofern, als er – wohl nicht vollständig zu Unrecht – vermutet, daß es den Fragestellern [in diesem Fall: den „Altgedienten“] mit diesem Vorgehen auch darum geht, möglichst irgendwie und irgendwo eine Angriffsfläche zu finden. Angesichts des Vorgehens Dr. Hardts wäre dies natürlich eine nachvollziehbare Taktik).

Nichtverkauf verdient hat) kurzzeitig einbinden. Wesentliche Maßgabe an Frau Kerst (und Frau Gern) ist dabei, die von ihm überschlagenen (quantitativen) Ergebnisse zu bestätigen. Entsprechend ist deren Spielraum bei der Bewertung eben jener Ergebnisse, gelinde gesagt, gering. Dies soll gleich noch etwas ausführlicher dargestellt werden.

Zunächst einmal sollen jedoch an dieser Stelle die zuvor präsentierten Ergebnisse und ihre Bewertung durch die zentralen Akteursgruppen betrachtet werden. Wie dargestellt, stehen im Zentrum der Präsentationen Dr. Hardts bis zur Sommerpause Aufstellungen über durchgeführte Workshops und seitenlange Beispiele sinnvoller (und – laut Präsentation – bereits umgesetzter) Verbesserungsvorschläge<sup>597</sup>. Abgesehen davon, daß Dr. Hardt bis dahin gar nichts anderes zu bieten hat, will er mit diesem Vorgehen vor allem durch die schiere Menge an Workshops und Verbesserungsvorschlägen, sowie natürlich durch das hochmoderne Verfahren Eindruck erzielen. Mit diesen Ergebnissen ist er zu diesem Zeitpunkt auch nicht angreifbar. Die Workshops finden tatsächlich statt (wie die Liste mit „Namen und Terminen“ belegt<sup>598</sup>), das Verfahren entzieht sich, aus den dargestellten Gründen, ebenfalls weitestgehend der Kritik und hinsichtlich der präsentierten Verbesserungsvorschläge ist es schon allein angesichts der schieren Menge nahezu unmöglich diese dahingehend zu überprüfen

- welches Einsparpotential die Vorschläge im einzelnen tatsächlich bergen,
- inwieweit sie tatsächlich bereits umgesetzt sind,
- welche weiteren Voraussetzungen (und Investitionen) zur Realisierung von Einsparpotentialen geschaffen werden müssen, auch und insbesondere von Seiten des Einkaufs und der Logistik,
- inwieweit es Überschneidungen mit dem Strategieprojekt gibt,
- inwieweit es sich tatsächlich um neue Vorschläge handelt und nicht um längst etablierte betriebliche Praxis.

Tatsächlich wären im Grunde einzig die Geschäftsführer einigermaßen in der Lage all dies zu bewerten, allerdings

---

<sup>597</sup> Wie dargestellt, präsentiert Dr. Hardt ausschließlich Maßnahmen die sich unmittelbar (d. h. ohne Investitionen oder weitergehenden Änderungen organisationaler Strukturen) umsetzen lassen.

<sup>598</sup> Darüber hinaus kann diesen Punkt natürlich auch jeder Geschäftsführer bestätigen.

- stellt sich ihnen das gleiche Problem, allein die große Menge der Vorschläge Punkt für Punkt zu bewerten (zumal sie auch überhaupt nicht die Zeit dazu hätten),
- müßten auch sie sich in vielen Fällen mit den betroffenen Mitarbeitern besprechen, um die Verbesserungsvorschläge bewerten zu können,
- bestünde die Gefahr, daß die Bewertung der Geschäftsführer die Notwendigkeit von Investitionen und Verbesserungen der Zusammenarbeit mit Logistik und Einkauf überbetonen würde,
- könnten die Geschäftsführer allein durch die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen kaum in der Lage sein zu beurteilen, welche potentiellen Erfolge dem HPO oder dem Strategieprojekt zuzuordnen wären,
- könnten sie kaum ein Interesse daran haben, die durch sie ja zumindest abgesegneten Verbesserungsvorschläge als längst existierende betriebliche Praxis zu entlarven<sup>599</sup>.

Abgesehen davon bekommen die Filialen ohnehin erst im Rahmen der Feedbackveranstaltungen einen ersten Überblick über die Ergebnisse. Nach einer gewissen Zeit wird dann zwar den Betroffenen offenkundig, daß diese präsentierten Ergebnisse zu einem beträchtlichen Teil tatsächlich nicht so verheißungsvoll sind wie dargestellt (Vgl. die Fallschilderung), aber angesichts der dargestellten Interessenkonstellationen, angesichts der gemachten Erfahrungen mit der Zentrale und angesichts der weiteren Entwicklungen bleibt ein Feedback aus<sup>600</sup>.

So wird allenfalls aus dem Kreis des HPO-Teams selbst gelegentlich Kritik geäußert, daß „Scheinerfolge“ bzw. Maßnahmen gemeldet werden, die schon lange betrieblich Praxis sind – allerdings vor allem dann, wenn es sich um allzu durchsichtige „Erfolgsmeldungen“ handelt, die geeignet wären, das ganze Projekt und seine Akteure in ihrer Glaubwürdigkeit herabzusetzen<sup>601</sup>. Genau in diesem Punkt wandeln alle Beteiligten bisweilen auf einem recht schmalen Grad, wie beispielsweise Herr Czerny an einer Stelle kritisch anmerkt:

So sei es schon ein Problem, „daß sicherlich innerhalb des HPO-Teams insgesamt auch die einzelnen Teammitglieder bzw. Kleingruppen besonders gut dastehen wollten und das,

---

<sup>599</sup> Insofern ist auch der Versuch von Herrn Fiedler, von einigen Geschäftsführern mögliche Schwachstellen des Projekts genannt zu bekommen (obwohl von Dr. Hardt kritisch beäugt) von vorneherein nur bedingt erfolgversprechend.

<sup>600</sup> Die einzige Ausnahme hiervon ist das produzierte Video, das aber natürlich einer strengen Regie unterliegt (was wiederum natürlich auch alle wissen). Wenngleich das Auditorium zwar angetan ist, daß es Dr. Hardt gelingt, selbst eine als kritisch geltende Betriebsrätin zu einer positiven Aussage über das Projekt zu bewegen, so spielt doch diese Bewertung zu dem Zeitpunkt keine Rolle mehr.

<sup>601</sup> Darüber hinaus wird diese Kritik natürlich niemals außerhalb des Kreises der Projektmitglieder vortragen.

was man als vermeintlichen Erfolg gemeldet hat, wurde als der besondere Erfolg dieses Teams dann nach oben hin verkauft. Insofern wurden Scheinerfolge vermittelt. Wenn dann so die message geht: also ein Papierkorb oder ein Eimer für Zigaretten auf der Rampe aufzubauen und dadurch entfällt dann der Kehraufwand; wenn das dann als Siegesmeldung erfaßt wird und weitergeleitet wird, dann ist das natürlich zunächst einmal für einen Vorstandsvorsitzenden, der also sehr selten die Rampe besucht, natürlich 'ne ganz plausible, überzeugende Lösung und führt dazu, daß also, was weiß ich, in 79 Filialen insgesamt gesehen, man dann doch deutliche Einspareffekte da unten hat, weil: ‚die Reinigung kann jetzt reduziert werden‘ ...

Wenn man das also dann aus der Praxis betrachtet, dann möchte ich nicht wissen, was dann schon de facto alles gemacht wurde und inwiefern man da einfach was gemeldet hat, was schon seit zwanzig Jahren umgesetzt wurde. Und das wurde für mich dann noch mal eindrucksvoll bestätigt in der Form, daß ich einen sogenannten ersten Geschäftsführer eines Großverbundes, der in ein Amt berufen wurde, erlebt habe auf einer HPO-Team-Sitzung, wo er dann den Top-Ten Geschäftsführern Dinge vorstellte unter HPO, die er bereits 1989/90 realisiert hatte – also das find ich natürlich, das war ganz doll, das ist also auch kaum einem negativ aufgefallen, das hat man dann auch noch als Erfolg verkauft. ... Das ist natürlich die totale \*\*\* (nicht zitierfähig; GW), dadurch wird's dann unglaublich und das sollte man dann besser unterlassen, da hätte man auch einfach, sagen wir mal seitens des HPO-Teams, deutlicher sagen sollen: ‚also Leute verzichtet bitte auf solche Meldungen, also das hilft keinem, da schadet Ihr Euch und da schaden wir uns mit‘“.

Vor dem Hintergrund der Konstellationen und – vor allem – der weiteren Entwicklungen hat jedoch auch dies letztlich keine Konsequenzen (mehr).

Ohne Belang bleiben schließlich auch die latenten Konflikte zwischen dem Strategieteam und dem HPO-Team für die Bewertung der Filialworkshops. Bevor es zu Auseinandersetzungen über die Zurechnung von Erfolgen (oder Mißerfolgen) kommen kann, sind beide Projekte beendet und ihre zentralen Protagonisten haben das Unternehmen verlassen. Andernfalls wäre es hier jedoch mit Sicherheit zu Auseinandersetzungen gekommen. Allein die Schuldzuweisungen um die nicht rechtzeitig (bzw. nur mit großem Mehraufwand) fertiggestellten Pilotfilialen (Systemhäuser) – siehe die Fallschilderung – geben einen Eindruck davon, welches Konfliktpotential dort verborgen liegt.

Hohes Konfliktpotential birgt – naturgemäß – auch die monetäre Bewertung des Projekterfolges. Entsprechend zögert Dr. Hardt diesen Aspekt vor allem in den Präsentationen<sup>602</sup> so lang wie eben möglich hinaus – letztlich bis zu dem mit seiner Entlassung verbundenen Ende des Projekts. Bis zu diesem Zeitpunkt lanciert er, wie dargestellt, lediglich bei Dr. Ludwig einen Einsparererfolg in Höhe

---

<sup>602</sup> Das einzig quantitative Element in diesen Präsentationen ist, wie gesehen, die Anzahl von 1000 – bereits umgesetzten – Maßnahmen. Wie in der Fallschilderung dargestellt, sieht die Einschätzung der Geschäftsführer hinsichtlich der Umsetzung der Maßnahmen wesentlich bescheidener aus; allerdings werden die Geschäftsführer nicht gefragt.

von ca. 10 %. Diese Größenordnung überschlägt Dr. Hardt zusammen mit Dr. Heberle und läßt sie sich anschließend, wie alle Ergebnisse, vom Controlling – in Person von Frau Kerst und Frau Gern – bestätigen. Dieses Vorgehen wird im folgenden von Frau Kerst recht anschaulich dargestellt, wobei diese Darstellung gleichzeitig ein besonders gut nachvollziehbares Beispiel für figurative Relativität<sup>603</sup> ist (weswegen die Ausführungen hier in etwas längerer Form wiedergegeben werden).

Zum Auftrag: „Furchtbar, ja, das ist interessant ... das war .. 'ne Sache, wo ich sage, ähm, das war alles andere als fair, was da ablief. ... Da hat der Herr Dr. Hardt den Auftrag an uns gegeben, das zu machen, daß heißt eigentlich an die Frau Gern und weil ich eben bei OPN ein bißchen Erfahrung im Nichtverkauf hab, hat er mich dazugeholt. Und dann hab ich ihm aber gesagt, er sollte dann aber bitteschön an den Herrn Amman und so weiter 'ne, daß wir das machen und so – und er dann immer: ‚ja-ja machen wir alles mit dem Amman‘. Kam dann raus: der Amman wußte gar nichts. Der hat ihn nie informiert. Ich hab Gott sei Dank meine Vorgesetzten hier informiert, die haben sich aber dann auch nicht groß aus dem Fenster gehangen, um die Sache dann noch rückgängig zu machen, geht ja nicht, Vorstand ist Vorstand, das macht keiner, 'ne und der wollte dann immer 'ne bestimmte Zahl unten stehen haben ... der wollte glaub ich 11 % oder irgendwie sowas wollte er als Einsparpotential, irgend 'ne Prozentzahl, die hat er mal Daumen mal Pi mit irgend jemandem zusammen errechnet (Dr. Heberle; GW), die sollte dann unten auch rauskommen, sie kam so circa auch raus, muß man sagen, nach unserer Rechenmethode, was natürlich auch Zufall war und, ähm, das fand er dann so gut, daß er das dann auch weitergereicht hat, aber das war natürlich absolut nicht veröffentlichungsfähig, denn, wie gesagt, das war 'ne Zahl, die wir gerechnet haben nach dem Motto: ‚Ist die Zahl, die er geschätzt hat, ähm, würde die auch einer Rechenmethode standhalten?‘. Nur, da hätte man hingehen müssen und sich wirklich auch die Potentiale, also die Zahl der Köpfe, melden lassen müssen von der Filiale und wir haben jetzt ja jede Filiale als Durchschnitt genommen und das geht natürlich nicht, das können Sie nicht machen. Sie müssen eigentlich jede Filiale einzeln betrachten und sagen: ‚Ist das wirklich so?‘. Wir haben zum Beispiel gesagt, ich weiß es nicht, ähm, bei, bei der Optimierung, ach ich weiß nicht, Kassiervorgang oder sonst was, äh, ein Kassiervorgang dauert so und so lange, und so weiter und so fort, da fallen also soundsoviel Mannjahre weg, also Null Komma Null noch was, das muß man dann irgendwann addieren, und kommt natürlich auf ein Mannjahr, nur – dieses Mannjahr können Sie so nicht umsetzen, Sie haben also Null Komma Null hier und Null Komma Null da und Null Komma Null können Sie nicht realisieren, Sie können zu einer Vollzeitkraft nicht sagen ‚jetzt arbeitest Du aber Null Komma Null Eins weniger‘ – all diese Sachen, also es war sehr, sehr grob und, ähm, ich fands hinterher eigentlich auch nur noch peinlich, daß das auch noch veröffentlicht worden ist, war mir sehr unangenehm“.

„Veröffentlicht“ bedeutet in diesem Zusammenhang nicht „auf einer Präsentation vorgetragen“, sondern, wie dargestellt, „bei Dr. Ludwig lanciert“. Natürlich kommt dann aber dieses Ergebnis, über Dr. Ludwig, wieder bei Herrn Amman an – als „Fakt“ und ohne daß dieser (zunächst – und schließlich endgültig) von Dr. Ludwig die Möglichkeit bekommt, zu diesem Ergebnis kritische Stellung zu nehmen.

Entsprechend ist Herr „Amman .. wirklich nicht begeistert ... und .. hat .. erstmal einen Tobsuchtsanfall gekriegt und muß wohl hier auch einige Leute angerufen haben“; sie allerdings nicht, denn „ich denke der Amman ist doch immer sehr fair gewesen, der wußte, was sollte ich denn machen. ... Das Problem ist: das hat der ganz clever gemacht, der Dr. Hardt. Die Frau Gern und ich, wir sind in seinem Bereich natürlich personalmäßig angesiedelt, wir wollten ja was werden, na und bei Amman eben fachlich – und da hat er sich natürlich ge-

---

<sup>603</sup> Auch und gerade für die figurative Relativität scheinbar „harter“, quantitativer „Fakten“.

nau die zwei Richtigen rausgepickt, das hat er schon clever hingekriegt ... wir konnten nicht ablehnen, da kann man nichts machen“<sup>604</sup>.

Und weil man „nichts machen“ kann, bleibt beiden nur der Hinweis auf die Fehlerhaftigkeit des Vorgehens<sup>605</sup>. Natürlich geht dieser bei Dr. Hardt in das vielzitierte ‚eine Ohr rein und aus dem anderen Ohr wieder hinaus‘. „Wir haben ihn ja darauf aufmerksam gemacht, was er damit macht und das war ihm total egal und irgendwo ist er ja Vorstand, also ich meine, hm, Pech – das ist zwar nicht ganz richtig, aber, Sie können ihn mehrmals darauf hinweisen, äh-ja, was wollen Sie denn dann sonst machen 'ne? Also da haben Sie einfach auch keinen Einfluß“.

So kommt es letztlich, daß „wir (da) zu dritt bei Dr. Hardt (saßen) und der Dr. Heberle hat immer genickt und dann blieb uns auch nichts anderes übrig als zu nicken“.

Anschaulicher und besser auf den Punkt lassen sich figurationale Dominanz und figurationale Relativität kaum bringen.

### Nichtverkauf

Das Projekt Nichtverkauf ist aufgrund der figurationalen Konstellationen beinahe schon prädestiniert dafür, ein Erfolg zu werden. Die (leicht nachvollziehbare) Struktur des Projekts, sowie die Art der Ergebnisse (quantitative „hard facts“, Einsparmaßnahmen durch Personalreduktion) kommen bei allen Beteiligten („Altgedienten“ wie „Quereinsteigern“) gut an, die Betroffenen in den Filialen haben (mit Ausnahme des Bereichs Kantine) de facto keine Lobby und schließlich gibt es bereits ein beinahe identisches und nahezu abgeschlosse-

---

<sup>604</sup> Um an dieser Stelle keinen falschen Eindruck entstehen zu lassen: Dr. Hardt wird von Frau Kerst (wie auch von Frau Gern) prinzipiell keinesfalls als perfider Vorgesetzter wahrgenommen. Ganz im Gegenteil verbinden sich mit seiner aufgeschlossenen Art gegenüber Neuem und Neuen gerade für a) junge b) Akademiker (und, s. o., im Handel – erst recht – Akademikerinnen) weitaus mehr Hoffnungen auf ein „Weiterkommen“ als mit jedem „Altgedienten“ (wie beispielsweise Herrn Amman). Entsprechend fällt ihre Entscheidung aus – auch wenn diese hier eben mit ihrer „Berufsehre“ (oder: ihren Leitbildern) kollidiert.

<sup>605</sup> Hinzu kommt im übrigen noch, daß – von Dr. Hardt – bei der Bewertung nicht nach A, B und C Maßnahmen differenziert wird, obwohl gerade Maßnahmen der Kategorie B und C kaum Chancen auf Umsetzung haben. Tatsächlich stellen Frau Gern und Frau Kerst dann heraus, daß sehr große Einsparpotentiale auf gerade jene B und C Maßnahmen zurückzuführen sind (eine Einschätzung, die sich, siehe die Fallschilderung, mit den Bewertungen der Geschäftsführer deckt) und entsprechend eigentlich nicht mitgerechnet werden dürften. Natürlich findet auch dieser Einwand kein Gehör („A, B oder C – das war mir doch \*\*\* egal [nicht zitierfähig; GW]“ – wie Dr. Hardt später unumwunden zugeben wird). Für ihn geht es darum, ein für Dr. Ludwig plausibles Ergebnis vorzulegen (und 10 % sind in diesem Zusammenhang durchaus plausibel) bevor, wie er spekuliert, der Zusammenschluß mit Behringer eine genauere Projektkontrolle unmöglich macht und insgesamt die Lage grundlegend ändern würde.



nes<sup>606</sup> Projekt, dessen Ergebnisse nie umgesetzt werden und insofern zu einem großen Teil vereinnahmt werden können<sup>607</sup>. Zwar wäre gerade der letzte Aspekt eine mögliche Ursache für Auseinandersetzungen zwischen Dr. Hardt und Herrn Amman; allerdings erkennt dieser erst viel zu spät, daß die Ergebnisse des Vorgängerprojektes (dessen oberster Leitung ihm oblag) von Dr. Hardt zu dessen Gunsten manipuliert werden. Selbst jedoch wenn Herr Amman diesen Umstand früher bemerkt hätte, wäre es für ihn schwer bis unmöglich gewesen Dr. Hardt diese Manipulation nachzuweisen<sup>608</sup>; eben weil die Projektverantwortlichen des Vorgängerprojektes für ihn nicht mehr greifbar sind<sup>609</sup>. Darüber hinaus sind an dem Projekt Nichtverkauf auch zwei Mitarbeiter des Bereichs Controlling involviert (Frau Kerst und ihr Vorgesetzter Herr Kress), die natürlich ihre Bemühungen nicht über Gebühr relativieren möchten. Zwar macht Frau Kerst gelegentlich kritische Anmerkungen über die Ermittlung und die Zurechnung des Erfolgs dieses Projektes, jedoch finden ihre Einwände innerhalb des Projektteams (und erst recht außerhalb) kein Gehör. Erst als sich Frau Klewer-Nelle mit ihren Ergebnissen „sehr weit aus dem Fenster lehnt“ werden kurzzeitig auch andere kritische Stimmen<sup>610</sup> innerhalb des Controlling laut, die dann auch von Herrn Amman aufgegriffen werden. Als dieser jedoch versucht, auf der (zentralen) Präsentation im September eben jene Kritik zu äußern, er-

---

<sup>606</sup> „Nahezu“ abgeschlossen insofern, als es eben kaum umgesetzt wird.

<sup>607</sup> All diese Faktoren sind natürlich nicht per se Erfolgsgaranten, sondern werden dazu erst durch die spezifischen Konstellationen in diesem Unternehmen und die (damit verbundenen) Problemsichten und Erfolgsdefinitionen der Akteure. Insofern sind sie figurational relativ.

<sup>608</sup> Im übrigen hätte Dr. Hardt sein Handeln durchaus legitimieren können. Wie aufgezeigt, ist das Vorgehen der OPN Teams insbesondere bei der Übertragung der Potentiale auf andere Filialen sehr problematisch. Darüber hinaus ist auch die frühzeitige Versetzung (Beförderung) der zentralen Protagonisten der „Sache“ des OPN Projektes ebensowenig zuträglich wie fehlende (Mann-)Kapazitäten bei Umsetzung und Controlling. Allein: Dr. Hardt wird nie aufgefordert sich dahingehend zu legitimieren – weder zu Beginn, noch am (abrupten) Ende des Projektes. Insofern zeigt auch und gerade dieser Fall, daß Argumente „zur Sache“ vor dem Hintergrund der Gesamtkonstellation bisweilen sehr nachrangig werden können.

<sup>609</sup> Dies nicht zuletzt durch den Umstand, daß die Betroffenen längst nicht mehr „in der Materie stecken“.

<sup>610</sup> Selbst bei diesen kritischen Stimmen steht keinesfalls die fehlerhafte Zuordnung der Erfolge zum Projekt Nichtverkauf (vs. Projekt OPN) im Mittelpunkt, was wegen des fehlenden Einblicks ohnehin niemand außer Frau Kerst beurteilen könnte. Vielmehr richtet sich die Skepsis gegen die Umsetzung der präsentierten Potentiale (die Frau Klewer-Nelle, wie dargestellt, sicherheits halber an diverse Voraussetzungen knüpft, die sie wohl auch anspricht, jedoch nicht zu Schwerpunkten ihrer Präsentationen macht).

leidet er vollends Schiffbruch – und konzentriert sich in der Folgezeit darauf, seinen Verbleib in dem Unternehmen zu sichern; erfolglos, wie sich zeigt.

Vielleicht klarer als bei allen andern (Unter-)Projekten, läßt sich anhand der Bewertung des Projekts Nichtverkauf die figurationalen Relativität auch und gerade von „hard facts“ demonstrieren, weswegen an dieser Stelle noch einmal die Genese der wichtigsten Ergebnisse und ihre figurationalen „Bedingtheiten“ nachgezeichnet werden sollen.

Wie mehrfach aufgezeigt ist das Projekt OPN der zentrale Wegbereiter für das Projekt Nichtverkauf. Zum Wegbereiter wird das Projekt OPN einerseits durch die dort vorgenommenen ausführlichen Analysen und Ausarbeitungen, andererseits dadurch, daß die Realisation der Ergebnisse den sich wandelnden Konstellationen und Interessenlagen zum Opfer fallen. So erreicht zunächst Herr Heimhuber, daß die Untersuchung der Lager aus dem Projekt OPN herausgelöst und die ermittelten Einsparpotentiale dem Projekt Logistik zugerechnet werden. Die ermittelten Einsparpotentiale in den Filialen können in der Folge ebenfalls nicht realisiert werden. Hier wandeln sich die Konstellationen dahingehend, daß die zentralen Protagonisten das Projekt vor der Umsetzung verlassen und das „System“ zur Kontrolle der Realisierungen – in Form und Person von Frau Kerst – schnell im Mahlstrom der dargestellten Strukturveränderungen des Controllings sowie der neuen Problemsichtweisen und Interessenlagen versinkt<sup>611</sup>. Gleichzeitig startet das Projekt Nichtverkauf und es beginnt die große Metamorphose der (Besetzungs-)Zahlen.

---

<sup>611</sup> Zur Erinnerung: Frau Kerst wechselt vom Bereich „Filialcontrolling“ zum Bereich „Controlling Tochtergesellschaften“. Damit ist der Bereich „Filialcontrolling“ des OPN Controllings entledigt und gibt in der Folge immer wieder dem Druck der Filialen nach und Mannjahrkapazitäten im Nichtverkaufsbereich frei. Der Leiter des Bereichs „Controlling Tochtergesellschaften“ (Herr Kress) wiederum gehört dem Projekt Nichtverkauf an und hat von daher ein Interesse an möglichst hohen Sollbesetzungszahlen, von denen ausgehend möglichst hohe Einsparmaßnahmen vermeldet und dem Projekt Nichtverkauf zugeschlagen werden können. Der Einbezug von Frau Kerst in das Projekt Nichtverkauf macht dieser schließlich ihren Umgang mit dem dargestellten Dilemma leichter.

*Filiale Stuttgart-Zuffenhausen:*

Für die Filiale Stuttgart-Zuffenhausen (deren Geschäftsführer der Projektleiter Herr Kanu ist) entwickeln sich die potentiellen<sup>612</sup> Besetzungszahlen im Bereich Nichtverkauf wie folgt:

<b>Datum Präsentation</b>	<b>Soll OPN</b>	<b>Soll NV</b>	<b>Einsparung</b>
12/92 HPO Versammlung	16,2 MJ	11,8 MJ	<b>27 %</b>
05/93 Vorstandspräsentation	14,3 MJ	10,0 MJ	<b>30 %</b>
06/93 Firmenleitungstagung	10,7 MJ	9,7 MJ	<b>9 %</b>
09/93 Vorstandspräsentation	11,8 MJ	9,7 MJ	<b>18 %</b>

Abbildung 47: Entwicklung der präsentierten Besetzungszahlen der Filiale Stuttgart-Zuffenhausen

Daß diese Schwankungen nie Gegenstand größerer Diskussionen sind, erscheint zunächst erstaunlich, zumal die Ergebnisse dieser Filiale weitgehend die Basis für Hochrechnungen bzw. Projektionen des Gesamtprojektes Nichtverkauf darstellen. Erklärbar wird dies durch die folgenden Umstände:

- Eine solche Übersicht wird in dieser Form natürlich nie zusammengestellt. Darüber hinaus ist (insbesondere bei der ersten Präsentation) das Auditorium ein völlig anderes. In der dritten Präsentation stehen dann die Ergebnisse der Filialen Rothenburg und – vor allem – Heilbronn im Mittelpunkt, und auch in der vierten Präsentation dominiert die Begeisterung ob der überzeugenden Darbietung der Vortragenden eine kritische Erörterung der Berechnungen im Detail. Dabei spielt auch der im folgenden dargestellte Punkt eine wichtige Rolle:
- Das Wissen um die Prozesse im Nichtverkauf ist, aus den dargestellten Gründen, nicht besonders groß. Noch viel mehr gilt dies für die Detailergebnisse des Projektes OPN<sup>613</sup>. In diesem Punkt ist einzig Frau Kerst einigermaßen in der Lage die Ergebnisse kritisch zu beurteilen. Entsprechend ist sie es auch, die dafür sorgt, daß die Referenzwerte (also die Sollbesetzungszahlen aus dem OPN Projekt) nach unten korrigiert werden. Allerdings werden ihrem Engagement in dieser Hinsicht enge Grenzen gesetzt.

---

<sup>612</sup> Tatsächlich wird in der Filiale Stuttgart Zuffenhausen noch im Projektverlauf Personal abgebaut. In den übrigen Filialen bleibt es – eben – bei potentiellen Einsparungen. Zwar scheint es wahrscheinlich, daß es in der Folgezeit tatsächlich auch zu Personalreduktion im Nichtverkaufsbereich kommt, aber natürlich werden diese „Erfolge“ dann anderen Akteuren zugerechnet.

<sup>613</sup> Aus diesem Grund ist für das jeweilige Auditorium auch nicht nachvollziehbar, daß die präsentierten Maßnahmen zur Senkung der Besetzung im Nichtverkauf weitgehend identisch sind mit denjenigen aus dem Projekt OPN.

Mit Ausnahme der dritten Präsentation<sup>614</sup> werden die Einsparungen, die sich aus der Auflösung der Kantine in Stuttgart-Zuffenhausen ergeben, stets mitpräsentiert – und hochgerechnet (obwohl mit dem Betriebsrat vereinbart wurde, daß keine weitere Kantine aufgelöst werden soll). Auch der Einwand von Frau Kerst, daß ein nicht unbeträchtlicher Teil der Einsparungen im Nichtverkauf auf den Verkauf der Lebensmittelabteilung zurückzuführen sei<sup>615</sup>, findet keinerlei Niederschlag in den präsentierten Ergebnissen.

- Schließlich: Bei Projekten dieser Art findet vielfach eine Fixierung auf relative (Prozent-) Zahlen statt. Dieses Bewertungsmuster kommt hier um so mehr zum Tragen, als es aus den genannten Gründen dem Auditorium im Grunde unmöglich ist, die (absoluten) Zahlen und die vorgestellten Maßnahmen anders als hinsichtlich ihrer Plausibilität zu prüfen. Plausibel ist hierbei auch der Gesamterfolg: 20 % Einsparung sind eine durchaus übliche (aber auch gute) Größe bei derlei Projekten.

### *Filiale Saarbrücken*

Das Vorhaben am Beispiel der Filiale Saarbrücken das hohe (Einspar-)Potential des Projektes zu demonstrieren, scheitert weitgehend aus den dargestellten Gründen. Ungeachtet dieses Mißerfolgs läßt es sich Dr. Hardt jedoch nicht nehmen, in der Vorstandspräsentation vom Mai durch die Überschrift auf den entsprechenden Folien („Optimierung Nicht-Verkaufsaktivitäten: Filialen Stuttgart-Zuffenhausen und Saarbrücken“ – vgl. die Fallschilderung) zu suggerieren, daß die dort ermittelten Einsparpotentiale in beiden Filialen identifiziert wurden (und umgesetzt werden) – um damit seinen Aussagen größeres Gewicht zu verleihen<sup>616</sup>.

In der Folge gelingt es Dr. Hardt den Mißerfolg mit der Filiale Saarbrücken aus jeder Diskussion fernzuhalten – zum einen, weil seine Gegner keine Möglichkeit haben, Informationen zu dem Fall zu bekommen, zum anderen, weil Dr.

---

<sup>614</sup> Diese dritte Präsentation hält, wie dargestellt, Frau Klewer-Nelle. Zu diesem Zeitpunkt ist Herr Kanu dabei, sich auf seine neue Position als Geschäftsführer einer Gölle-Filiale vorzubereiten. Im Zuge dessen kann er sich nicht um „seine“ Zahlen „kümmern“ – und so wird in diesem einen Fall das Kantinenpersonal aus der Sollbesetzung OPN von Frau Kerst herausgerechnet. Angesichts der großen Einsparungserfolge zweier weiterer Filialen (28 % Rothenburg und 36 % „ihrer“ neu übernommenen Filiale Heilbronn), die Frau Klewer-Nelle bei dieser Präsentation „bieten“ kann, fällt dies jedoch niemanden auf. In der folgenden Präsentation, die Frau Klewer-Nelle zusammen mit Herrn Kanu hält (und einigen kurzen Diskussionen...), ist diese Sollbesetzungszahl dann wieder um den entsprechenden Wert nach oben korrigiert.

<sup>615</sup> Entlastend wirkt sich dies auf die Arbeitsbereiche Dekoration, Warenannahme und Rampe aus – also Bereiche in denen ein großer Schwerpunkt bei den präsentierten Maßnahmen zur Einsparung von Mannjahrkapazitäten liegt.

<sup>616</sup> Eben weil es dann nicht wie ein Einzelfall aussieht – und darauf fußende Extrapolationen auf diese Weise eine höhere Plausibilität bekommen.

Hardt schon bald neue Musterfilialen präsentieren kann, die ebenfalls hohe Ist-Besetzungszahlen im Nichtverkaufsbereich haben und dazu wesentlich „kooperativere“ Geschäftsführer.

### *Filiale Heilbronn*

Im Fall der Filiale Heilbronn basiert diese Kooperation vor allem darauf, daß die Geschäftsführerin (Frau Gern) von Dr. Hardt selbst berufen wird. Entsprechend werden schon bald von ihr – auf der Firmenleitungstagung im Juni – Einsparungen in Höhe von 36 % präsentiert. Diese resultieren zum einen aus einem ohnehin erhöhten Personalstand im Nichtverkaufsbereich und zum anderen – einmal mehr – aus der (letztlich nicht realisierten) Auflösung der Kantine und dem (realisierten) Verkauf der Lebensmittelabteilung. Wie in der Fallschilderung dargestellt, ist das Auditorium ob dieser (und der übrigen) präsentierten Zahlen begeistert; lediglich aus dem Bereich Filialcontrolling wird – erstens später und zweitens ohne Chance auf Gehör – Kritik ob der teilweise unrealistisch erscheinenden bzw. falsch zugerechneten Ergebnisse geäußert. Möglicherweise auch deswegen gibt Frau Gern ihre Ergebnisse (meines Wissens) niemals in schriftlicher Form<sup>617</sup> „zu den Akten“<sup>618</sup>.

### *Filiale Rothenburg – sieben weitere Filialen einer ersten Staffel*

Diese Filialen dienen als Beleg, daß zum einen die aufgezeigten Maßnahmen mit gleichem Erfolg auf alle anderen Filialen übertragbar sind und daß zum anderen die ermittelten Potentiale zügig und konsequent umgesetzt werden. Dient die Filiale Rothenburg (28 % Einsparung) vor allem dazu, das Projekt (durch die Präsentation auf der Firmenleitungstagung im Juni) weiter „anzu-

---

<sup>617</sup> Zudem lassen sich die von ihr gemachten Relativierungen (bzw. die von ihr geforderten Voraussetzungen) bei einem mündlichen Vortrag natürlich wesentlich leichter „verstecken“ als in einem Protokoll.

<sup>618</sup> Natürlich gibt es die Präsentation selbst (in Form von zwei Excel-Blättern, die die Maßnahmen und die Ergebnisse der drei Filialen überblicksartig zusammenfassen), aber diese werden nie weiter ausgearbeitet und (erst recht) nicht dem Controlling zur Verfügung gestellt. Dies gilt auch für die Vorstandssitzung vom September.

Allerdings könnte die fehlende Protokollierung all dieser Ergebnisse auch darauf zurückzuführen sein, daß nach der Präsentation im September zunächst Dr. Heberle das Projekt an sich zieht und es dort zunächst einmal „liegenbleibt“, bevor es kurz darauf im Zuge des Vorstandswechsels eingestellt wird.

schieben“, so soll die Übertragung auf die sieben Filialen im August den Projektfortschritt (auf der Vorstandspräsentation im September) dokumentieren und einen weiteren Meilenstein bei der Übertragung auf möglichst alle Filialen darstellen.

Auch hier ließe sich manches Ergebnis kritisch hinterfragen. In der Fallschilderung wurde bereits aus dem Memo von Herrn Czerny an Dr. Hardt zitiert, in welchem dieser das Ergebnis der Filiale Freiburg besonders hervorhebt<sup>619</sup>. Demzufolge präsentiert der Geschäftsführer eine potentielle Einsparung von knapp 37 %. Unabhängig davon, welchen Anteil man auch hier dem Verkauf der Lebensmittelabteilung an dieser Einsparung zuschreiben mag, müßte allein die absolute Höhe der Besetzungszahlen das Auditorium stutzig machen. Eingedenk der Tatsache, daß diese Filiale kaum größer ist als die (Musterfiliale) Stuttgart-Zuffenhausen, erscheint die Sollbesetzungszahl laut OPN von 29,0 MJ geradezu abenteuerlich hoch – und entsprechend das avisierte Ziel von 18,3 MJ, gelinde formuliert, nicht sonderlich beeindruckend.

In welcher Form diese Ergebnisse dem Auditorium auf der Vorstandspräsentation von September präsentiert werden, ist nicht im Detail überliefert, aber natürlich liegt der Schwerpunkt der Vorträge von Herrn Kanu und Frau Gern auf ihren Filialen. Kenntnisreich und mit großem Kompetenzvorsprung können sie – natürlich aus ihrer Sicht – Abläufe, Maßnahmen und Erfolge darstellen. So wird diese Veranstaltung für die Protagonisten des Projekts ein voller Erfolg, der auch das Gesamtprojekt HPO in bestem Licht erscheinen läßt (obwohl oder gerade weil man zu anderen Unterprojekten von HPO – allen voran den Filialworkshops – nicht mehr kommt).

Nicht überliefert ist zudem, woran sich der Versuch einer Kritik von Herrn Amman auf dieser Veranstaltung festmachte<sup>620</sup>. Wie die Darstellungen zeigen,

---

<sup>619</sup> Mit diesem Memo zusammen versendet Herr Czerny die präsentierten Charts der Geschäftsführer, die er auch Frau Gern zur Auswertung zukommen läßt. Ob diese dann während der Präsentation (vom September) als Backup dienen oder auszugsweise bzw. in verdichteter Form vorgetragen werden, läßt sich nicht mehr ermitteln. In den Unterlagen des Projektes Nichtverkauf finden sie sich jedenfalls am Ende (ebenfalls) nicht (mehr).

<sup>620</sup> Übereinstimmend überliefert ist dagegen, daß der Versuch der Kritik von Herrn Amman von dem übrigen Auditorium – allen voran von Dr. Ludwig – bereits im Ansatz unterbunden und als destruktiv verurteilt wird.

hätte es für Kritik durchaus vielfältige Ansatzpunkte gegeben – wobei, wie ebenfalls dargestellt, fraglich erscheint, ob Herr Amman von seinem Wissen her in der Lage gewesen wäre, diese Kritikpunkte zu formulieren und zu begründen. Wahrscheinlicher scheint, daß ihm, auch vor dem Hintergrund vereinzelter (aber eben nicht umfassender und zusammenhängender) Informationen, Teile der Darstellungen nicht plausibel, übertrieben oder schlicht falsch erscheinen<sup>621</sup>.

Demgegenüber erscheinen dem Rest des Auditoriums die Darstellungen sehr plausibel. Natürlich fehlt auch ihnen die Kompetenz die dargestellten Maßnahmen, Ergebnisse und, nicht zuletzt, die Extrapolationen kritisch bewerten zu können; letztlich aber überzeugt sie der Vortrag von Frau Gern und Herrn Kanu – der überdies bereits die ersten Einsparungen realisiert hat. Daß Dr. Ludwig schließlich von dem Projekt völlig überzeugt ist, stärkt – auch eingedenk der bestehenden Konstellationen – die Betreffenden zusätzlich in ihrem Glauben<sup>622</sup>.

---

<sup>621</sup> Ein Beispiel, daß sich in diesem Zusammenhang vor allem aufdrängt, sind die von Frau Gern präsentierten Einsparpotentiale ihrer Filiale Heilbronn. Die folgende Aussage von Frau Kerst formuliert eine solche Gegenposition, wie sie sich auch Herr Amman angeeignet haben mag (allerdings nur über Mittelsmänner des Controllings, denn einen direkten Austausch zwischen Frau Kerst und Herrn Amman gab es nie). Die Aussage verweist gleichzeitig auf die bestehenden Konstellationen, innerhalb derer diese Bewertung von der überwiegenden Mehrheit der (zentralen) Akteure eben nicht geteilt wird – und von daher keine Chance hat, auch nur erörtert zu werden: „Im Controlling hat Heilbronn 'nen schlechtes Image, weil die (Frau Gern; GW) hat sich verdammt aus dem Fenster gehangen, aber da ist eben nichts bei rumgekommen – und wir hier, wir wissen das, nur andere wollen's eben nicht wahrhaben und irgendwann hört man dann auch auf, das zu sagen“.

<sup>622</sup> Die Dominanz des „Glaubens“ über die „hard facts“ mögen auch das folgenden Darstellungen von Frau Kerst zu diesem Fall anschaulich belegen (zusätzlich belegen sie, daß es durchaus angebracht ist, hier von Glauben zu sprechen):  
Durch den Vortrag von Herrn Kanu als „Mann von der Front“ seien (außer Herrn Amman, der nach seiner Zurechtweisung dann und in der Folgezeit) „wohl keinen Ärger mehr provozieren“ wollte, alle so begeistert gewesen, daß man schließlich gar nicht mehr zu den Workshops gekommen sei. „Aber da sieht man mal, wie schnell man Leute halt eben auch beeinflussen kann. Wenn die einfach das hören wollen, was sie hören wollen, dann hören die das und dann sind die froh und hinterfragen keine Zahl mehr und das ist eigentlich das Traurige und darf doch eigentlich auch nicht passieren. In einer gewissen Ebene sollte man doch generell skeptisch sein, aber das ist auch das, wo ich meine, da wollte jemand auch Erfolge vorzeigen ... sonst wär das Ganze hinterfragt worden und ich kann eigentlich auch nicht verstehen, daß das nicht gemacht worden ist; aber meiner Meinung nach auch deswegen, weil vielleicht auch wirklich die Fachkenntnis fehlte in dem Bereich, denn Nichtverkauf ist ein Bereich, wo wenige eigentlich nur wissen ‚was macht der‘? ... Ich glaub beim nächsten Mal wird das ganz genauso laufen, das ist auch das Problem. Sie reden ja wirklich gegen 'ne Wand ... Ich hab da auch sehr deutlich meine Meinung geäußert, also allen gegenüber (hier v. a. gemeint: Dr. Hardt, Dr. Heberle und Herr Kress; GW), daß das wohl nicht so richtig wäre und so weiter, da haben alle nur nett genickt, aber in der entscheidenden Sitzung waren das natürlich andere, die das vertreten haben und die haben diese Skepsis eben nicht rübergebracht und nicht rüberbringen wollen. Dann können

Auch für die Bewertung von „hard facts“ findet also das mehrfach in dieser Arbeit angesprochene Verhaltensmuster Anwendung, sich im Zweifel entweder auf „meinen Mann“ festzulegen oder sich gegen ihn auszusprechen (was dann in der Regel die Trennung einschließt)<sup>623</sup>.

Bei dieser Präsentation spricht man sich also für Herrn Kanu und Frau Gern aus – und gegen Herrn Amman. Damit werden gleichzeitig und bis auf weiteres<sup>624</sup> alle (potentiellen) Kritikpunkte obsolet.

Den Erfolg des Projektes zu diesem Zeitpunkt machen also nicht die „nackten Zahlen“ (oder: die „hard facts“) aus, die, wie aufgezeigt, selbst figuratives Konstrukt sind, sondern allen voran die (figurativen) Konstellationen, innerhalb derer sie präsentiert und interpretiert werden. Als diese Konstellationen sich wandeln, werden auch alle (tatsächlichen<sup>625</sup> oder vermeintlichen) Erfolge bedeutungslos – für das Projekt wie für ihre Protagonisten.

## Personal

Das Projekt „Reorganisation der Personalbereiche“ spielt, wie dargestellt, innerhalb des Projekts HPO eine ausgesprochen untergeordnete Rolle. Für Dr. Hardt lassen sich mit diesem Projekt weder nennenswerte Einsparungen prä-

---

Sie sich hier natürlich den Mund fusselig reden. Wenn Sie da nichts zu sagen haben, wenn Sie das Ding fachlich begleiten, aber machtmäßig nichts zu sagen haben, dann stehen Sie einfach auf verlorenem Posten. Unbefriedigende Situation auf die Dauer“.

Diese Ausführungen stehen, wie gesehen, auf einer Linie mit den bereits im Zusammenhang mit dem ZBA Projekt zitierten Äußerungen eines Vorstandskollegen von Dr. Ludwig. Auch dort hätte zwar „jeder“ gewußt, daß das Ergebnis von 20 % Einsparung „Augenwischerei“ gewesen sei, aber Dr. Ludwig habe es geglaubt, wie er auch sonst „schlechte Botschaften“, die seinem Glauben widersprochen hätten, „ignoriert“ habe.

All dies ist selbstverständlich nicht Beleg dafür, daß die Bewertung von Ergebnissen (einschließlich „hard facts“) grundsätzlich Glaubenssache ist (sicher aber auch kein Einzelfall) – wohl aber dafür, daß sie figurativ dominiert ist.

<sup>623</sup> Für Herrn Kanu bedeutet dies nach dem Vorstandswechsel, daß die Übernahme einer Gölle-Filiale kein Zwischenschritt (wie geplant) sondern das „Ende der Fahnenstange“ seiner Karriere im Neukauf-Konzern wird.

<sup>624</sup> In diesem Fall also: Bis zum Wechsel des Vorstands – und dem damit verbundenem Ende des Projekts.

<sup>625</sup> So bleibt unter dem (vielzitierten) Strich am Ende des Projektes nur der Personal- und Verwaltungschef von Stuttgart-Zuffenhausen mit deutlich weniger Personal (und – für lange Zeit – ohne Geschäftsführer) zurück. Gratifikationen erhält er hierfür nicht.

Kaum nötig zu sagen, daß seine Erfolgsbewertung des Projekts nirgendwo ihren Widerhall findet – weder vor noch nach dem Vorstandswechsel.



sentieren und selbst mögliche Prozeßverbesserungen würden ihm angesichts der geringen Bedeutung, die die Führungsspitze des Neukauf-Konzerns dem Bereich Personal beimißt, keine größere Anerkennung seitens dieser Führungsspitze einbringen. Entsprechend taucht das Projekt gerade einmal in der Auflistung der laufenden (und zum Zeitpunkt der Vorstandspräsentation vom Mai für bereits abgeschlossen erklärten) Projekte auf. Erläuternde Folien – selbst als Back-up – existieren nicht, und es erscheint auch unwahrscheinlich, daß (wenn überhaupt) wesentlich mehr als ein bis zwei erläuternde Sätze zu dem Projekt gesagt werden<sup>626</sup>. So bleibt das Wissen um das Projekt und seine Ergebnisse im Grunde auf die Projektteilnehmer und die (am Ende des Projektes zur Präsentation eingeladenen) Leiter der betroffenen Einheiten beschränkt, und entsprechend findet auch nur durch sie eine Bewertung der Ergebnisse statt. Dabei wird in besonderem Maße augenscheinlich, wie stark die Bewertungen (und die hieraus zu ziehenden Konsequenzen) abhängig sind von der Machtposition, die diejenigen innehaben, die diese Bewertungen vornehmen.

Wie dargestellt, steht für Dr. Hardt das Unterprojekt Personal unter der Prämisse, daß nur solche Maßnahmen aus den ermittelten Ergebnissen abzuleiten und umzusetzen sind, die die Zustimmung von Herrn Blaschke<sup>627</sup> finden. Was das Projekt für diese Arbeit so aufschlußreich macht, ist der Umstand, daß Dr. Hardt diese Prämisse dem Projektleiter, Herrn Granz, nicht mitteilt. So führt dieser nicht nur seine Untersuchung völlig unvoreingenommen durch, sondern kommt in der Folge auch zu Ergebnissen, die in vielfach deutlichem Widerspruch zu den Interessen von Herrn Blaschke stehen. Insbesondere sind dies:

- Eine stärkere Systematisierung der Bedarfs- und Besetzungsplanung auch und gerade im Bereich der oberen Führungsebenen, aber auch in den übrigen Hierarchieebenen, insbesondere in der Hauptverwaltung.
- Ein starker Ausbau der Personalentwicklungsaktivitäten einschließlich „aufbauorganisatorischer Verankerung“. Mittelfristig sollen auf diese Weise unterhalb der Vorstandsebene zwei Direktionsbereiche – Personalverwaltung und Personalentwicklung – stehen.

---

<sup>626</sup> Genauso unwahrscheinlich erscheint, daß seitens des Auditoriums nähere Informationen gewünscht gewesen wären; jedenfalls ist in dieser Hinsicht nichts überliefert.

<sup>627</sup> Herr Lettner, die zweite zentrale Person innerhalb der Konstellation Personalwesen, weiß dabei seine Interessen bei Herrn Blaschke in guten Händen – und wird von diesem auch nicht enttäuscht werden.

- Demgegenüber wird die Vereinheitlichung der eingesetzten Systeme im Personalwesen von Herrn Blaschke als unproblematisch angesehen. Zwar bedeutet der leichtere Austausch von Informationen im Prinzip stets auch einen gewissen Machtverlust für denjenigen, der zuvor über diese Informationen relativ autark verfügen kann – auf der anderen Seite wird es für diesen (eine bestimmte Machtposition vorausgesetzt, die er aber ohnehin innehaben muß) stets Mittel und Wege geben, Informationen, die er anderen nicht zugänglich machen möchte, diesen vorzuenthalten<sup>628</sup>.

Bedeutet also das erste Ergebnis dieser Aufzählung bei entsprechender Umsetzung einen teilweisen Verlust an „Kontrolle über relevante Unsicherheitszonen“ (CROZIER & FRIEDBERG), so würde vor allem der zweite Punkt unmittelbar und nachhaltig die Stellung von Herrn Blaschke schwächen. Doch obwohl Herr Granz durch sein Vorgehen aus seiner Sicht scheinbar objektiv die dringende Notwendigkeit konzeptioneller und struktureller Veränderungen belegen kann, ist es für Herrn Blaschke angesichts der bestehenden Konstellationen ein leichtes, die Ergebnisse in seinem Sinne umzuinterpretieren und entsprechend andere Maßnahmen abzuleiten.

So sieht er, wie aufgezeigt, insgesamt wenig Bedarf für inhaltliche und strukturelle Neuerungen<sup>629</sup>, sondern beläßt es, wie ebenfalls dargestellt, bei punktuellen Verbesserungen einiger Verfahren wie beispielsweise des PE-Gesprächs<sup>630</sup>. Infolge der bevorstehenden Integration von Behringer und der damit auf das Personalwesen zukommenden zusätzliche Aufgaben ist überdies für weitergehende Aktivitäten keine Kapazität vorhanden. Auch von daher ist die Mehrzahl der Personalbereiche froh, „in Ruhe“ gelassen zu werden.

Schnell erfaßt Herr Granz die Aussichtslosigkeit in absehbarer Zeit seine Vorschläge umgesetzt zu sehen und wendet sich wieder seinen täglichen Aufgaben zu. Immerhin kann er in dem Unternehmen verbleiben – im Gegensatz zu Frau Walter und Herrn Czerny, die sich zunächst von Herrn Granz' Ergebnissen am meisten (wenngleich nicht dasselbe – vgl. die Fallschilderung) versprechen.

---

<sup>628</sup> Abgesehen davon ist die Leistungsfähigkeit der Soft- und Hardware zu diesem Zeitpunkt (und in den betroffenen Unternehmensbereichen) ohnehin noch relativ rudimentär.

<sup>629</sup> Einzig die Einrichtung eines Förderkreises für die mittlere Führungsebene der Zentrale läßt er durch die Herren Kroneder und Obinger prüfen.

<sup>630</sup> Was ihm bald darauf die Gelegenheit gibt, seinen eigenen Bereich inhaltlich und personell – in Person von Frau Dr. Mehling – weiter auszubauen.

## Bildungscontrolling

Wurden bereits die Ergebnisse des Unterprojekts Personal nur von einem sehr kleinen Kreis zur Kenntnis genommen und bewertet, so sind es bei dem (Unter-Unter-)Projekt „Bildungscontrolling“ im Grunde nur noch Dr. Hardt und Herr Blaschke. Außer diesen erfährt allenfalls noch Frau Dr. Mehling, daß Herr Czerny mit einigen Ausarbeitungen in diesem Bereich befaßt ist, als sie mit ihm zwischenzeitlich an einem Personalentwicklungskonzept für den Zentral-Konzern arbeitet. Dennoch scheint unwahrscheinlich, daß sie über sein Projekt Genaueres erfährt. Ungeachtet dessen tritt sie schon bald mit ihm in Konkurrenz um die „Themenhoheit strategische Personalentwicklung“, aus der sie schnell als Siegerin hervorgeht<sup>631</sup>. Dies macht sich nicht zuletzt daran fest, daß sie innerhalb eines Monats der alleinige Ansprechpartner für das Personalentwicklungskonzept bei Zentral wird<sup>632</sup>. Für das Projekt von Herrn Czerny bedeutet dies, daß es, nachdem zuvor bereits das Unterprojekt Personal (und mit diesem die dort angedachte „Zwei-Säulen-Struktur“) im Sande verlaufen ist, endgültig außerhalb des Projekts HPO läuft. So wird, wie dargestellt, aus einem strategischen Konzept zur Reorganisation (und Stärkung) der Personalentwicklung eine zwar über hundert Seiten starke, aber mehr oder weniger willkürliche Zusammenstellung von Indizes mit dürftiger Datenbasis. Trotzdem finden die Ergebnisse freundliche Aufnahme durch Dr. Hardt sowie Herrn Blaschke und Herr Czerny darf sich über die damit verbundene Maximalantieme freuen. Allerdings stellt sich diese Bewertung schon bald darauf für ihn als eine Art „Trostpries“ heraus<sup>633</sup>. Seine Ausarbeitungen interessieren schon im Moment der Abgabe niemanden mehr und ihm wird klar zu verstehen gegeben, daß seine Karriere im Neukauf-Konzern beendet ist.

---

<sup>631</sup> Dieser „Sieg“ bringt ihr, wie dargestellt, zwar keinen eigenen Bereich (und vorläufig auch keine Beförderung), jedoch sieht sich vor allem Herr Blaschke von diesem Zeitpunkt an in seiner Einschätzung hinsichtlich der hohen Kompetenz von Frau Dr. Mehling bestätigt. Mit dieser Empfehlung im Rücken übernimmt sie nach und nach neue Aufgaben – auch und gerade nach dem Vorstandswechsel.

<sup>632</sup> Auch wenn das Konzept die Verantwortlichen bei Zentral letztlich nicht überzeugt.

<sup>633</sup> Seitens Dr. Hardt (der zu diesem Zeitpunkt schon von seinem bevorstehenden Abschied weiß) und (somit – vor allem) seitens Herrn Blaschke ist diese Bewertung freilich nie anders gemeint.

## Unternehmenskultur

Eine Bewertung des Unterprojekts Unternehmenskultur findet über die gesamte Laufzeit des Projekts HPO nicht statt. Dies hängt natürlich zunächst einmal damit zusammen, daß überhaupt erst kurz vor dem abrupten Ende des HPO Projektes ein erster Versuch der Operationalisierung vorgenommen wird. Unabhängig davon aber stellt sich für alle Beteiligten eine Bewertung von Maßnahmen zur Änderung der Unternehmenskultur per se als problematisch dar. Wie aufgezeigt, herrscht eine große Unsicherheit hinsichtlich dessen, was Unternehmenskultur überhaupt ausmacht, und insofern sind alle Akteure – Protagonisten wie Skeptiker – bei diesem Thema sehr zurückhaltend; auch, als über ein Jahr lang zunächst einmal erkennbar gar nichts geschieht.

Wie dargestellt beabsichtigt Dr. Hardt mit der Formulierung des Ziels „Änderungen der Unternehmenskultur“ zunächst einmal zweierlei. Zum einen geht es ihm darum, dem Projekt eine gewisse Größe und Bedeutung zu verleihen<sup>634</sup>. Zum anderen ist ihm wichtig, HPO – nach dem Vorgängerprojekt ZBA – nicht als ein weiteres reines Rationalisierungsprojekt dastehen zu lassen<sup>635</sup>. Beide Aspekte zielen also auf die Ausweitung seiner Handlungsmöglichkeiten. Nachdem sich diese für ihn zunächst positiv entwickeln, verliert auch das Unterprojekt Unternehmenskultur (als Mittel zu diesem Zweck) zunächst seine exponierte Stellung innerhalb des Projekts HPO. So ist es kein Zufall, daß das Unterprojekt Unternehmenskultur genau zu dem Zeitpunkt wieder an Bedeutung gewinnt, als das Hauptprojekt zu stagnieren beginnt<sup>636</sup>. Allerdings hat es natürlich für das Projekt HPO (wie auch für seine Protagonisten) überhaupt keinen Einfluß in irgendeine Richtung mehr, daß sich noch einmal einige Mitarbeiter zur Formulierung von Unternehmens- und Führungsleitsätzen zusammensetzen.

---

<sup>634</sup> Eben weil ein solches Ziel bei bedeutenden Projekten auch in dieser Zeit noch (entsprechend dem „Modediktat“ – s. o.) einfach „dazugehört“.

<sup>635</sup> Natürlich geht es, wie aufgezeigt, Dr. Hardt auch um ein anderes „Klima“, das sich in seiner Sicht allerdings erst dann einstellen kann (dann allerdings auch automatisch einstellen wird), wenn sich die Personalstruktur in seinem Sinne gewandelt hat.

<sup>636</sup> Nachdem die Filialworkshops zu diesem Zeitpunkt noch nicht (und dann auch nie wieder) fortgeführt werden und die Übertragung der Einsparpotentiale im Nichtverkauf auf die großen Filialen so spektakulär fehlschlägt, ist das Unterprojekt Unternehmenskultur das letzte und einzige Projekt, aus dem überhaupt noch Aktivitäten gemeldet werden können.

Über das Ergebnis wird in der Folge (und letztlich folgerichtig) kein Wort mehr verloren. Ein Erfolg ist dieses Unterprojekt am Ende nur für Frau Dr. Mehling. Sie kann ein neues Tätigkeitsfeld für sich erschließen und formuliert nach dem Vorstandswechsel – nun allein mit Herrn Blaschke – neue Unternehmens- und Führungsleitlinien<sup>637</sup>.

### Das Ende des Projekts HPO

Nach der Sommerpause haben die Aktivitäten um das Projekt HPO ihren Höhepunkt überschritten. Neben den Feedbackveranstaltungen für die Warenhäuser und den am Ende drei Veranstaltungen zum Thema Nichtverkauf laufen bald lediglich noch das wenig bedeutende Unterprojekt „Unternehmenskultur“ sowie das (nur mit viel gutem Willen zum Projekt HPO zu zählende) Unterprojekt „Bildungscontrolling“ von Herrn Czerny. Entsprechend werden auch die Ergebnisse, die Dr. Hardt vermelden könnte, weniger. Um so wichtiger wird für ihn, diese wenigen Ergebnisse zu „vermarkten“. Dies gelingt ihm zunächst sehr gut: Durch den Sonderdruck der Mitarbeiterzeitung ist das Projekt HPO (vor allem die Filialworkshops) in aller Munde, sein Video beeindruckt den Vorstand und seine Präsentation im September wird ein voller Erfolg. Dazu schafft es Dr. Hardt in harten Verhandlungen mit dem Betriebsrat die Streichung von Sozialleistungen in Höhe von ca. 10 Mio. DM durchzusetzen<sup>638</sup>, und auch aus zwei Konflikten mit Herrn Amman (Reisekosten und Bezuschussung des Kantinenessens in den Filialen) geht Dr. Hardt – einmal mehr – als Sieger hervor.

---

<sup>637</sup> Und auch hier liegt der Wert – für Frau Dr. Mehling – natürlich in erster Linie in dem Projekt selbst (denn auch dieses Mal nehmen die Ergebnisse keinen signifikanten Einfluß auf die Entwicklung des Neukauf-Konzerns), in ihrer Zusammenarbeit mit Herrn Blaschke und der Möglichkeit sich weiter bekanntzumachen; eine Möglichkeit, die sie, wie dargestellt, nutzt – nicht nur, aber eben auch mittels dieses Projektes.

<sup>638</sup> Natürlich hat dies mit dem Projekt HPO nichts zu tun, ist aber insofern sehr von großer Bedeutung, als Dr. Hardts Handeln dazu angetan ist, sein Ansehen zu mehreren. Ein zentraler Aspekt – vor dem Hintergrund, daß, wie hier aufgezeigt, die Bewertung des Handelns und einzelner Ergebnisse sehr stark von der generellen Einstellung zu der Person, die diese Ergebnisse erzielt und darstellt, überlagert (um nicht zu sagen: dominiert) wird („das ist mein Mann“ – oder umgekehrt).

Tatsächlich läßt sich gerade in diesem Fall recht gut aufzeigen, wie die Bewertung von der generellen Einstellung zur Person Dr. Hardts geleitet wird: Während Dr. Hardt von Dr. Ludwig Zuspruch für das Ergebnis erhält, nimmt Herr Fiedler die Begebenheit zum Anlaß Dr. Hardt eine Mitverantwortung für die schlechte Stimmung im Unternehmen (s. o.) zuzuweisen (was wiederum ein – von Dr. Hardt zu diesem Zeitpunkt noch nicht richtig eingeschätzter – Indikator von Herrn Fiedlers gewachsener Machtposition innerhalb des Unternehmens ist).

Nach September werden weitere Ergebnisse des Projekts HPO nicht mehr präsentiert, sondern nur noch (in der Regel von Dr. Hardt bei Dr. Ludwig) lanciert. Entsprechend sind nicht nur die gemeldeten Ergebnisse, sondern natürlich auch deren Aufnahme kaum dokumentiert. Ohnehin aber gibt es, wie aufgezeigt, kaum noch genuine Ergebnisse zu vermelden; vielmehr sind es Extrapolationen bereits vorhandener Ergebnisse, die auf diesem Wege – mehr oder weniger – Verbreitung finden. Über deren Qualität kann an dieser Stelle allenfalls gemutmaßt werden. Die (oben bereits einmal wiedergegebene) Aussage von Dr. Hardt, daß man „da ... zum Schluß wirklich alles rangeholt (habe), das ging teilweise schon ins Reich der Phantasie“, legt jedenfalls die Vermutung nahe, daß diese nicht sonderlich „belastbar“ gewesen sein können. Darum geht es in dieser Phase allerdings ohnehin nicht mehr. Längst haben die zentralen Akteure entschieden, wer „ihr Mann“ ist und wer nicht – und wer entsprechend im Zuge des Zusammenschlusses mit Behringer im Unternehmen verbleibt oder ausscheidet. Und so setzt Dr. Hardt, wie er keineswegs unzutreffend darstellt (s. o.), „auf Rot – und Schwarz kommt“. Das heißt: Genaugenommen versucht er, um im Bilde zu bleiben, noch seinen Einsatz zu verschieben (oder aufzuteilen), wenn er sich am Ende bemüht, bei Herrn Fiedler seine „Duftmarken zu setzen“ und ihm im Zuge dessen beispielsweise auch anbietet, sein Projekt neu auszurichten bzw. ganz oder teilweise zur Disposition zu stellen. Natürlich ist dies ein aussichtsloses Unterfangen, denn für ihn gilt: „rien ne va plus“.

So belegen auch und gerade die Ereignisse und Entwicklungen am Ende des Projektes die Dominanz von Figurationen und sozialen Prozessen über scheinbar objektive „ökonomische Maßstäbe“.

Natürlich läßt sich argumentieren, Dr. Hardt habe, kurz gesagt, viel versprochen, daran gemessen wenig „geliefert“<sup>639</sup> und dabei bisweilen noch schamlos übertrieben. Auf der anderen Seite räumen alle Beteiligten im Nachhinein ein, daß dies recht normal und überhaupt der gesamte Fall an sich völlig

---

<sup>639</sup> Um diesen zwar grauenhaften, weil wörtlich übersetzten, aber sehr „modischen“ (s. o.) Begriff an dieser Stelle auch einmal zu verwenden.

unspektakulär sei<sup>640</sup>, eben normal im Sinne der hier aufgezeigten Logiken<sup>641</sup>. Darüber hinaus hat die Aussage von Dr. Hardt: „Wir haben ja kein Geld verbraucht, wir haben aus ‚Nichts‘ Geld gemacht“, zumindest dahingehend ihre Berechtigung, daß tatsächlich der Saldo der von ihm erwirtschafteten Erträge weit über den von ihm verursachten Kosten liegen dürfte. Nutzen tut ihm dieser Umstand am Ende wenig, eben weil dieser „Erfolg“ von den dann maßgebenden Akteuren nicht als solcher bewertet (oder überhaupt zur Kenntnis genommen) wird.

Ähnlich verhält es sich mit anderen Akteure dieses Falles. Dr. Schergel muß sich am Ende das Warenhauskonzept von Behringer als beispielhaft vorhalten lassen, obwohl es seinerzeit von ihm selbst entwickelt und seitdem kaum verändert wurde<sup>642</sup>. Darüber hinaus wird sein Konzept des Systemhauses von seinem Nachfolger mit wenigen Modifikationen (und weniger Investitionen) fortgeführt – natürlich aber unter anderem Namen. Diesen Nachfolger – Herrn Oscar – prädestinieren für seinen neuen Posten im übrigen als allerletztes „seine Ergebnisse“<sup>643</sup> im Neukauf-Konzern. Am Ende seiner Tätigkeit als Finanzvorstand bei Sparkauf (wo er maßgeblich die strategische Ausrichtung der letzten Jahre betreibt) stehen riesige Verluste des Unternehmens und ein Absturz der Aktie, die viele Mitarbeiter, denen diese Aktie vom Vorstand bei der kurz zuvor erfolgten Einführung sehr ans Herz gelegt wurde, in den finanziellen Ruin treibt<sup>644</sup>. Bald darauf hat Sparkauf aufgehört zu existieren.

---

<sup>640</sup> Dieser Aspekte sei an der Stelle noch einmal ausdrücklich betont: Ausnahmslos jeder der interviewten Akteure aus dem Firmenleitungskreis betont – ungeachtet aller unterschiedlichen Bewertungen – stets die „Normalität“ der hier dargestellten Vorgänge. Und auch in der Presse ist der Widerhall, wie dargestellt, eher gering. Etwas Personalpolitik, in der Folge einige Konzernumstrukturierungen, aber: kein großer Skandal, keine spektakuläre Pleite, keine Entlassung tausender Mitarbeiter, keine Wortmeldungen oder Taten von Politikern, keine Bilanzfälschungen, keine schwarzen Kassen, keine ermittelnde Staatsanwaltschaft – im Grunde: „Nichts“.

<sup>641</sup> Und auch in Einklang mit den (oben dargelegten) Befundes KIESERS, „daß man rhetorisch Revolutionen anzetteln muß, um bescheidene Veränderungen durchzusetzen“ (1996b, S. 34) – oder es zumindest versuchen zu dürfen.

<sup>642</sup> Was seine Kritiker – mit der „(Deutungs-)Macht der Mehrheit“ – anders sehen (können).

<sup>643</sup> „Seine Ergebnisse“ insofern in Anführungsstrichen, weil natürlich auch in diesem Fall die Ergebnisse – figurational relativ – interpretiert und zugerechnet werden.

<sup>644</sup> Zur Einordnung: Dies geschieht zu einem Zeitpunkt, da Aktien in Deutschland wie selten zuvor boomen.

Von Dr. Ludwig schließlich trennt man sich letztlich wegen seiner Diversifikationspolitik, die einer „Rückbesinnung auf das Warenhaus“ weichen soll. Davon merken nicht nur die Angestellten des Warenhauses wenig und auch nach Jahren werden die Fachmärkte die größten Ertragsbringer (nun) des Zentral-Konzerns sein.

Auch in diesen Fällen also vermag die Fixierung allein (oder auch nur vorrangig) auf „das Ökonomische“ das Geschehen in den betrachteten Unternehmen nicht zu erklären.

Vielleicht mag eine abschließende Episode noch einmal in besonderer Deutlichkeit die figurative Relativität von (Erfolgs-)Bewertungen (wie auch von figurativen Logiken) vor Augen führen<sup>645</sup>.

Es ist Anfang März 1993, Dr. Ludwigs Dominanz ist noch vollkommen unangetastet und Dr. Hardt präsentiert vor dem Holdingvorstand und Herrn Wolff den Stand seines Projektes. Nach ungefähr einer Stunde stellt dieser dann an Dr. Hardt die Frage nach dem Ertragspotential des Projektes. Dieses kalkuliert Dr. Hardt (gewiß nicht pessimistisch) mit ca. 50 Millionen DM, addiert noch 20 Millionen DM hinzu, da er davon ausgeht, daß Herr Wolff das Endergebnis für sich im Kopf um ungefähr diesen Betrag kürzen würde und nennt als Gesamtergebnis entsprechend 70 Millionen DM. Dabei freilich beläßt es Dr. Ludwig nicht. Schnell zählt er noch einige weitere Maßnahmen und zusätzliche Effekte auf und „rundet“ das Ergebnis auf 100 Millionen DM um anschließend zu betonen, daß es sich hierbei lediglich um das Ergebnis des ersten Jahres handele. Bereits nach gut zwei Jahren könne man von 200 Millionen DM<sup>646</sup> ausgehen. Daraufhin vergewissert er sich noch einmal bei Dr. Hardt: „Nun, Herr Hardt,

---

<sup>645</sup> Angesichts der Dimensionen, um die es dabei geht, darf man bei dieser Episode auch gerne noch einmal an die großen Bemühungen von Frau Kerst um eine realistische Bewertung der Ergebnisse im Verkauf und Nichtverkauf denken...! Tatsächlich offenbart gerade diese kleine Episode sehr viel über das Selbstverständnis und die Denkweise des Top-Managements.

<sup>646</sup> Zur Erinnerung (und Einordnung): Zu diesem Zeitpunkt wird allerorten davon berichtet, Lopez habe bei VW mit ähnlichen Methoden innerhalb weniger Monate bereits 700 Millionen DM eingespart. Wie dargestellt verschickt Dr. Ludwig die entsprechende Meldung an alle Konzernvorstände.



200 Millionen, kann man das schaffen?’ – ‚Na-ja, schaffen kann man alles‘<sup>647</sup> hab' ich (Dr. Hardt; GW) dann gesagt – und schon waren aus 50 Millionen 200 Millionen geworden; in unter fünf Minuten...“. Mit diesem Ergebnis ist Herr Wolff sehr zufrieden (Dr. Ludwig ohnehin) und die Vorstandssitzung ist, selbstverständlich ohne weitere Fragen des übrigen Auditoriums (die auch in der Folgezeit nicht mehr kommen), beendet.

---

<sup>647</sup> Ein Aspekt, der im Rahmen dieser Arbeit nicht weiterverfolgt, auf den hier aber zumindest verwiesen werden soll, ist das hohe Gestaltungspotential, das stille Reserven in Deutschland zu diesem Zeitpunkt bieten; insbesondere wenn das Unternehmen nicht börsennotiert ist. Hinzu kommen in dem Fall des Warenhauses die Gestaltungsmöglichkeiten, die die Immobilien bieten. Entsprechend führt Dr. Hardt aus: „Allein durch ‚sale-and-lease-back‘ von Immobilien und stillen Reserven kann man jedes Ergebnis darstellen“ und entsprechend groß werden die (anwaltlichen) Auseinandersetzungen um gerade diese Bewertungen nach der Entlassung Dr. Hardts und der übrigen Vorstände ausfallen. So ermittelt der neue Vorstand nach Antritt ein relativ schlechtes Ergebnis für das abgelaufene Jahr, was es ihm nicht nur leichter macht, im Folgejahr ein besseres Ergebnis zu präsentieren, sondern sich natürlich auch negativ auf die Tantiembemessung der Ex-Vorstände auswirkt.

#### **5. 4 Bedingte Kontrolle: Steuerungspotentiale und –grenzen**

Die vorangegangenen Darstellungen bieten nicht nur vielfältige Belege für die Allgegenwärtigkeit figurationaler Relativitäten – und damit eine ganz andere Sichtweise auf soziales Handeln in Organisationen, als dies in den eingangs dargestellten Mythen geschieht –, sie zeigen auch, wie untrennbar Chancen der Steuerung davon abhängen, figurationale Konstellationen mit ihren spezifischen Rationalitäten zu erfassen und das eigene Handeln, Schritt für Schritt, an diesen auszurichten<sup>648</sup>. In dieser Hinsicht ist Dr. Hardt, wie gesehen, sehr erfolgreich – bis sich die Konstellationen ändern und er dies weder rechtzeitig bemerkt, noch in der Lage ist, sich an die sich wandelnden Konstellationen anzupassen. Andere Akteure des Falles sind in dieser Hinsicht etwas erfolgreicher, die meisten jedoch nicht. Auf diesen Aspekt soll zum Abschluß dieser Arbeit noch einmal fokussiert werden; d. h. es sollen, aus dem Blickwinkel der hier eingenommen theoretischen Perspektive, die Möglichkeiten und – vor allem – Grenzen der zentralen Akteure dargestellt werden, Einfluß auf das Geschehen zu nehmen.

Ein weiterer oben dargestellter Aspekt hinsichtlich der Steuerungsproblematik lautet: Um Prozesse über einen gewissen Zeitraum steuern zu können, bedarf es sehr großer Machtdifferentiale. So erläutert es Norbert ELIAS in seinen Spielmodellen und so erfahren es die hier betrachteten Akteure in ihrer täglichen (Projekt-)Arbeit. Entsprechend ist ihr Handeln stets (und oft als erstes) auch darauf ausgerichtet, ihren Handlungsspielraum zu erweitern oder zu erhalten<sup>649</sup>. In ihrer (figurational relativen) Diktion heißt dies, wie gezeigt, „den Jagd-

---

<sup>648</sup> Ein zentrales Ergebnis auch anderer mikropolitischen Ansätze. So bilanziert NEUBERGER (1995a, S. 157): „Geht man von einem Spiele-Konzept aus, dann ist es nicht wichtig, *einen* guten Zug zu kennen oder zu machen. Entscheidender ist es, erfolgreich *kontern* zu können und eine *Strategie* zu haben. Die ‚flexible response‘ ist wichtiger als der sichere Besitz der sogenannten Bestlösung. Wie jene Praxisfälle, die nicht bloß von einer einzelnen mikropolitischen Episode berichten, zeigen, wechseln die Partner im Laufe ihres ‚Spiels‘ die ‚Schachzüge‘. Dies rührt her aus der typischen Unsicherheit, Riskantheit und Mehrdeutigkeit politischer Situationen und erzeugt sie andererseits“ (Kursiv im Original). Dies gilt in der hier gewählten Perspektive um so mehr, wo nicht nur zusätzlich die Komplexität einer Vielzahl parallel laufender Spiele auf unterschiedlichen Ebenen bewältigt werden muß, sondern sich auch (entsprechend den figurationalen Konstellationen) die Spielregeln (bisweilen abrupt und grundlegend) ändern können – Vgl. die Anmerkungen zum Spiele-Konzept in Kapitel 3. 2.

<sup>649</sup> Auch dies ist, wie eingangs der Arbeit definiert, der zentrale Fokus der mikropolitischen Ansätze.

schein bekommen“ oder „Ruhe haben“. Notwendige Voraussetzung hierfür ist, das „Vertrauen“ der für die eigene Person einflußreichsten Akteure in der Organisation zu „gewinnen“ – „ihr Mann“ zu sein. Dafür wiederum ist natürlich, neben einer zumindest grundsätzlichen Parallelität zentraler Sichtweisen<sup>650</sup>, auch der – zugeschriebene – „Erfolg“ vergangener Aktivitäten die Grundvoraussetzung<sup>651</sup>. Dieser ist, wie aufgezeigt, nicht nur figurational relativ, sondern, wie ORTMANN (1995a, S. 88) herausstellt, im Hinblick auf die Erweiterung des Handlungsspielraums auch höchst rekursiv – wie der vorangegangene Abschnitt ebenfalls zeigt.

„Das Rekursivste, das es gibt, ist der Erfolg: Nichts ist erfolgreicher, and the winner takes it all. Der Gewinner nämlich gewinnt nicht nur heute diejenigen Ressourcen, die seinen Erfolg morgen sichern und ausbauen helfen, einschließlich einer aus dem Erfolg gestern und dem resultierenden Glauben an den Erfolg morgen gespeisten Kraft und Kreativität, sondern er gewinnt auch: die Macht, Erfolg zu definieren, eine deskriptive Macht, das Geschehen als Erfolg und als *seinen* Erfolg zu beschreiben und dabei die Normen zu setzen, an denen Erfolg sich bemißt. Schon insofern ist Macht ein höchst rekursiv gebautes Phänomen“ (Kursiv im Original).

Diesen Aspekt unterstreichen auch zwei im letzten Abschnitt schon einmal wiedergegebene Zitate eines Holdingvorstands eindrucksvoll:

„Ein Mann wie Hardt ... hatte .. genug Einfluß auf die Zahlen, um seinen eigenen Erfolg selber zu bestimmen ... wenn es auf Dauer gekracht hätte und Hardt den Vorstand auf seiner Seite gehabt hätte, hätte allerdings das Controlling wohl zurückstecken müssen“.

„So lange Ludwig sagte ‚Hardt ist Spitze‘ spielten Kriterien überhaupt keine Rolle“.

Nachdem sich diese Konstellationen geändert haben, spielen dann allerdings für Dr. Hardt ebenfalls „Kriterien überhaupt keine Rolle“ mehr. Natürlich ist dies keine prinzipielle Zwangsläufigkeit – wohl aber ein Beleg für die Dominanz von Figurationen und ihrer damit einhergehenden Rationalitäten und Relativitäten; eine Dominanz die gerade dieser (schnelle Aufstieg und) Fall<sup>652</sup> besonders deutlich werden läßt.

---

<sup>650</sup> D. h. neben eher konkreten Problemsichtweisen, Zielen, Plänen, Projekten oder Strategien auch geteilte Leitbilder, Philosophien oder Wertvorstellungen (wobei letztere dann zumeist auch in ersteren in irgendeiner Form ihren Niederschlag finden).

<sup>651</sup> Allgemein gesprochen: Vertrauen verdankt sich immer auch einer sehr spezifischen Interaktionsgeschichte der Betroffenen; spezifisch hinsichtlich der Reflexivität, der zugestandenen Handlungsspielräume, der Bereitschaft Enttäuschungen hinzunehmen etc..

<sup>652</sup> Das Italienische hält für diesen plötzlichen Wandel der Verhältnisse zum Schlechten die anschauliche und onomatopoetisch ansprechende Wendung „delle stelle alla stalle“ (von den

Auf der einen Seite steht für die handelnden Akteure also das Bestreben den eigenen Handlungsspielraum dadurch zu erweitern, daß man das Vertrauen der einflußreich(st)en Akteure zu gewinnen trachtet – bzw. derjenigen die man dafür hält; denn genau das herauszufinden ist oft schon das eigentliche Problem – das sich durch die Dynamik der zeitlichen Abläufe zusätzlich verschärft<sup>653</sup>.

Dem korrespondiert das Steuerungsproblem der so Umworbenen. Für sie wiederum ist „Vertrauen“ ein wichtiger „Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ (LUHMANN 1968)<sup>654</sup>; sie müssen sich angesichts der Menge der zu

---

Sternen in den Stall) parat – was nicht bedeutet, daß es nicht genügend Menschen gäbe, die angesichts der Vergütung trotzdem bereit wären, mit Dr. Hardt zu tauschen.

<sup>653</sup> Was dazu führen kann, daß sich dieses Problem ab einem bestimmten Zeitpunkt für die Betroffenen als Glückspiel darstellt, wie es auch Dr. Hardt formuliert (s. o.): „Man setzt auf Rot – und Schwarz kommt – tja; Pech, nicht?“.

<sup>654</sup> Auch wenn in jüngerer Zeit die Beschäftigung mit dem Thema Vertrauen, insbesondere im angelsächsischen Bereich, zunimmt, so stellt sich dieser Bereich, gerade im Hinblick auf die Steuerungsproblematik in Unternehmen, nach wie vor als ein Bereich mit großen Erschließungsreserven dar. Von daher soll an dieser Stelle lediglich kurz die Relevanz dieses Themenkomplexes anhand einiger zentraler Aspekte aufgezeigt werden.

„Wo es Vertrauen gibt“, so stellt Luhmann (1968) grundlegend fest, „gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht“ (S. 8f.). Übertragen auf und spezifiziert für (mikropolitische) Handeln in Organisationen fungiert Vertrauen somit als ein Mechanismus zur Handhabung von Ambiguität, Intransparenz, Interdependenz und fehlender Voraussicht. In der Folge erhöhen sich Handlungsspielräume (auch und gerade für nonkonformistisches Handeln) und sinken Transaktionskosten.

Freilich birgt ein Zuviel an Vertrauen auch die Gefahr von Pathologien. Insofern kommt es stets auch darauf an, ein bestimmtes Verhältnis von Vertrauen und Mißtrauen (in Organisationen institutionalisiert durch Verfahren) zu finden – letzteres ist dabei sogar eine wesentliche Voraussetzung für ersteres. Endress (2002) spricht in diesem Zusammenhang von dem „Paradoxon einer Institutionalisierung von Mißtrauen als vertrauensbildender Maßnahme“ (S. 78). Auch dies ist einmal mehr ein Prozeß der keinen einfachen Algorithmen folgt und sich entsprechend allzu einfachen Erklärungen entzieht.

Schließlich verweist ORTMANN noch auf die bislang „kaum beachtete Rolle der Zeugenschaft“ (2008, S. 258): „Überall sind wir auf Zeugenschaft angewiesen, auf Bekundungen von Zeugen, die eigens vorgesehen sein mögen – Wirtschaftsprüfer, Controller, Revisoren, Inspektoren, Compliance Officers ..., Gutachter – oder auch nicht, und wir müssen uns auf ihre Zeugnisse – Zertifikate, Gutachten, Expertisen, Protokolle, Auskünfte – verlassen ... . Vertrauen – oder jedenfalls uns verlassen (eine ORTMANNsche Unterscheidung; GW) – müssen wir auch auf das Zeugnis unserer Stellvertreter, Untergebenen, Vorgesetzten, Kolleginnen, Partner, sogar von Verkäufern – man denke nur an Vertrauensgüter. Daher ‚the great importance of such a virtue as truthfulness in ... economic life‘ (Arrow 1975, 24). Delegation, Repräsentation, Dezentralisierung, Stellvertretung, jede Form von Arbeitsteilung ist auf Zeugenschaft verwiesen. Tatsächlich findet an ihr jedweder Kontraktualismus eine Grenze, weil die Wahrhaftigkeit der Zeugenschaft vertraglich nicht zu sichern ist. Im Alltag behelfen wir uns oft genug mit der Fiktion der Reliabilität (Vgl. ORTMANN 2004; GW) – mit Indizes, Signalen, Zuschreibungen ohne die letzte Deckung durch die ‚Realität‘. Die Reputation des Zeugen erhält Gewicht. Wenn es aber ‚wirklich darauf

bewältigenden Kontingenzen<sup>655</sup> und der Vielzahl multipolarer Machtbalancen in Unternehmen ganz wesentlich auf die Loyalität ihrer zentralen Mitarbeiter verlassen können, um selbst in der Lage zu sein, Prozesse (in ihrem Sinne) zu steuern<sup>656</sup>. Natürlich wird – wie oben dargestellt und auch in der letzten Fußnote noch einmal aufgegriffen – Handeln in (Wirtschafts-)Organisationen weitgehend von Verfahren (vor-)gesteuert. Diese Verfahren werden darüber hinaus kontinuierlich weiterentwickelt – auch und gerade im Hinblick auf die Disziplinierung (durchaus im FOUCAULTSchen Sinne – s. o.). Dennoch können Verfahren nie vollständig, eindeutig, abschließend und widerspruchsfrei das Handeln in jedem Einzelfall regeln<sup>657</sup>. Entsprechend müssen Mitarbeiter nicht nur mitwirken, sondern stets auch „intelligent“ mitwirken; d. h. letztlich im – spezifischen – Sinne des Vorgesetzten. Dies beinhaltet auch initiativ zu werden (gegebenenfalls sogar in Konflikt mit anderen Regeln oder Verfahren zu geraten) oder zumindest den Vorgesetzten nicht „auflaufen“ zu lassen. Andernfalls habe man als Vorstand, aller Verfahren zum Trotz, „kaum Chancen der Kontrolle – gerade gegenüber dem operativen Bereich“ (so ein Holdingvorstandsmitglied). Dazu habe „man auch einfach gar nicht die Zeit – das kann man mit einem Radarstrahl vergleichen: man sieht immer nur einen ganz kleinen Ausschnitt und der Rest ist im Dunkeln“.

Die folgenden Ausführungen werden auch dies verdeutlichen. Dabei sollen allerdings nicht „alle“ mikropolitischen Aktivitäten der betrachteten Akteure

---

ankommt’, ziehen wir vor, uns auf Personen unseres Vertrauens zu stützen“ (Ebd.). Wie gesehen, ist ein solches Verhalten in dem hier betrachteten Fall durchaus charakteristisch – gerade für das Top-Management (wenngleich hierfür nicht primär das Wissen um die Grenzen des Kontraktualismus ursächlich sein dürfte).

<sup>655</sup> Also vor allem: den (internen und externen) Ambiguitäten, der (internen und externen) Intransparenz der Verhältnisse und ihrer Dynamik, den (internen) Divergenzen hinsichtlich Problemsichtweisen, Zielen, Strategien, Erfolgsbewertungen, aber auch hinsichtlich Werten, Philosophien, Leitbildern etc..

<sup>656</sup> Bekanntlich betrachtet Luhmann (1988) Personalentscheidungen als „die schärfste Absicherung der Redundanz: Wenn man eine Person kennt, kann man sich leicht eine Vorstellung davon machen, wie sie entscheiden wird und man kann im Hinblick auf eine solche Vorstellung auswählen, was man zu ihr sagt und was man ihr verschweigt“ (S. 177f.) – und natürlich: Mit welchen Aufgaben man sie (nicht) betraut.

<sup>657</sup> Darüber hinaus ist, wie dargestellt, figurational dominiert, welche Verfahren wann und mit welchen Variationen zum Einsatz kommen.

nachgezeichnet oder „alle“ zum Einsatz gelangten Steuerungsinstrumente<sup>658</sup> aufgeführt und bewertet, sondern, wie eingangs betont, auf den zentralen Aspekt der ELIAsschen Perspektive fokussiert werden: Der figuralen Bedingtheit der Chancen der Steuerung.

---

<sup>658</sup> Eine systematisierte Übersicht solcher Methoden der Handlungssteuerung bietet NEUBERGER (2002, S. 690).

Dr. Ludwig und insbesondere Herr Wolff gehören nicht im engeren Sinne zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Entsprechend kurz sollen vor allem bei letzterem die hier gemachten Betrachtungen sein. Im wesentlichen soll (einmal mehr) herausgestellt werden, daß sie die herausragenden Positionen, die sie in ihren Unternehmen innehaben, wesentlich den Konstellationen verdanken, innerhalb derer sie handeln – wie gerade das Ende ihrer Karrieren in den jeweiligen Unternehmen deutlich macht.

### **Herr Wolff**

Die dominierende Rolle, die Herr Wolff innerhalb des Zentral-Konzerns einnehmen kann, verdankt er ganz wesentlich dem Vertrauen, daß ihm der Gründer von Zentral entgegenbringt<sup>659</sup>; sowie dem Umstand, daß keiner seiner Vorstandskollegen in ähnlicher Weise protegiert wird. Allein dieser Umstand ermöglicht ihm einen sehr weiten Handlungsrahmen, der durch die internationale Unternehmens- und Eigentümerstruktur zusätzlich verbreitert wird. Diese erlaubt es – und bewirkt –, daß ein Großteil der Aktivitäten des Zentral-Konzerns im allgemeinen und der Aktivitäten von Herrn Wolff im speziellen weitgehend unter Ausschluß jedweder Öffentlichkeit stattfinden. Die andere Seite dieser Medaille ist, daß der Gründer ihn gewissermaßen von heute auf morgen entlassen (und ihm damit all seine Macht entziehen) kann. Genau dieser Fall tritt dann ja auch, wenngleich lange nach dem hier betrachteten Fall und für viele überraschend ein.

---

<sup>659</sup> Daß dieses Vertrauen natürlich ganz wesentlich auf den Erfolgen von Herrn Wolff basiert (genauer: den ihm zugerechneten Erfolgen), versteht sich von selbst. Nähere Analysen hierzu, d. h. für die Person des Herrn Wolff, sollen in dieser Arbeit jedoch nicht stattfinden. An dieser Stelle soll allein auf die spezifische Konstellation verwiesen werden, daß die Machtposition, die Herr Wolff innehat, im wesentlichen auf der positiven Bewertung durch eine einzelnen Person gründet – und daß es sich später umgekehrt ebenso verhält.

## Dr. Ludwig

Auch im Falle Dr. Ludwigs verhält es sich im wesentlichen so, daß seine Machtfülle zunächst einmal ganz erheblich von der Bewertung eines Einzelnen – in diesem Falle Herrn Wolff – abhängt. Und auch Dr. Ludwig hat im Grunde keine Konkurrenz von seinen Vorstandskollegen zu fürchten<sup>660</sup>. Als Vorstandsvorsitzender eines börsennotiertes Unternehmen ist Dr. Ludwig zwar einer wesentlich breiteren Öffentlichkeit zur Rechenschaft verpflichtet als Herr Wolff, dennoch ist sein Handlungsspielraum über weite Strecken des hier betrachteten Zeitrahmens gewaltig und sein Einfluß auf das Geschehen im Neukauf-Konzern sehr groß. Ihm stehen sämtliche Verfahren und Kontrollinstrumente<sup>661</sup>, die ihm seine formale Autorität bietet, zur Verfügung, und die große Machtdifferenz, selbst gegenüber allen anderen Vorstandsmitgliedern, läßt ihn nicht nur jeweils „Herr des Verfahrens“ sein, sondern gibt ihm auch die weitgehende Deutungshoheit<sup>662</sup> in allen Belangen des Konzerns – von dessen genereller Ausrichtung bis hin zu nachgeordneten „Stilfragen“<sup>663</sup>. Wie weiterhin dargestellt hat Dr. Lud-

---

<sup>660</sup> Ungeachtet dessen treibt ihn, wie dargestellt, genau jene Furcht um – und löst auch dadurch jenen (ungeplanten) Prozeß aus, an dessen Ende seine Entmachtung steht.

<sup>661</sup> Im weiteren Sinne (und nach der oben gemachten Definition) handelt es sich natürlich auch bei diesen um Verfahren. An der Stelle soll allein der Aspekt der Kontrolle gesondert erwähnt sein. Solcher Kontrolle unterliegt bei Dr. Ludwig nahezu jede Interaktion. So zeigen sich bisweilen Gesprächspartner von Dr. Ludwig irritiert über den Umstand, daß dieser während eines Gesprächs kaum zu ihnen blickt, da er laufend mit der Abfassung von Gesprächsnotizen beschäftigt ist, die eine seiner Sekretärinnen im Anschluß für ihn aufarbeitet.

<sup>662</sup> Wie gezeigt erlaubt ihm seine Position, die offiziellen Lesarten sehr weitreichend festzulegen – sowohl in kognitiver, wie auch in normativer und evaluativer Hinsicht. Dies bedeutet, wie ebenfalls gezeigt, aber natürlich nicht, daß diese auch in jedem Fall internalisiert werden – und auch deswegen bleiben seine Steuerungsmöglichkeiten stets begrenzt.

<sup>663</sup> An dieser Stelle sei noch auf ein spezifisches Verfahren der Steuerung (und einige seiner Facetten) hingewiesen, einfach wegen seiner Bedeutung: die wöchentliche Sitzung des Holdingvorstandes. Wie NEUBERGER (2002) herausstreicht, dienen Besprechungen „erklärtermaßen der Problemlösung und Entscheidung .. . Sie (sind) zugleich aber auch eine Arena für Machtdemonstrationen, eine Gelegenheit zu Statuszuweisungen, eine Chance, Wertschätzung auszudrücken, Identität zu stabilisieren und Wir-Gefühl zu kultivieren...“ (S. 647). All dies trifft in besonderem Maße auch auf die Holding-Vorstandssitzungen im Neukauf-Konzern zu. Hier werden die zentralen Themen und Bewertungen, die das Unternehmen und ihre wichtigsten Akteure betreffen, nahezu letztinstanzlich behandelt, und wie aus den bisherigen Darlegungen bereits hervorgeht, ist Dr. Ludwig in der gegebenen Konstellation im Grunde der alleinige Richter. Im folgenden sollen hierzu noch ein paar Details verdeutlichen, wie auch auf diesen Sitzungen Dr. Ludwigs zentrale Position stets aufs Neue hergestellt und verfestigt wird.

Die Sitzungen finden jeden Montag 14:00 Uhr statt. Erster Tagesordnungspunkt ist stets „Personalien“ die weitere Reihenfolge legt Dr. Ludwig fest; ebenso die Ausführlichkeit, mit der Tagesordnungspunkte behandelt werden. Eingaben zu Tagesordnungspunkten müssen bis Donnerstag gemacht, Unterlagen bis Freitag abgeliefert werden, um behandelt zu werden. Größere



wig keine größeren Bedenken, all diese Verfahren im Sinne der Entscheidungen und Maßnahmen, die ihm geboten erscheinen, einzusetzen. Dieser Einsatz erfolgt möglicherweise nicht immer vollständig systematisch, stringent und widerspruchsfrei<sup>664</sup>, darüber hinaus scheinen auch die (immer wieder genannten) „Launen“ Dr. Ludwigs für „Friktion“ (CLAUSEWITZ) zu sorgen; ungeachtet dessen

---

Ausführungen müssen ebenfalls Freitags zunächst bei Dr. Ludwig präsentiert werden. Hinsichtlich der Aufnahme dieser Präsentationen empfinden viele Vorstandskollegen Dr. Ludwig immer wieder als „sehr launisch. Freitag kann noch alles in Ordnung gewesen sein, am Montag hat er dann schlecht geschlafen, dann ist alles schlecht“. Natürlich kann ein solcher Meinungswandel auch damit zusammenhängen, daß Dr. Ludwig jeweils über das Wochenende Zeit hat, die präsentierten Unterlagen nochmals zu prüfen. Doch selbst auf solche Nachfrage hin betonen alle hierzu befragten Personen stets, daß in ihren Augen vor allem die Launen Dr. Ludwigs für dieses Verhalten ursächlich sei – sowie der Umstand, daß er bei den Vorpräsentationen „nie richtig zugehört (hat)“.

In jedem Fall besitzt Dr. Ludwig durch sein Vorgehen einen großen Informationsvorsprung gegenüber dem übrigen Kollegium. Dieser erlaubt ihm, auf den Sitzungen gezielt nachfragen und selbst kleinste Ungereimtheiten erkennen zu können. Ein Aspekt, der jedesmal (bei Präsentationen, wie dem Auditorium) großen Eindruck macht und ebenfalls dazu geeignet ist, seine herausgehobene Position stets aufs neue zu betonen und zu festigen.

Für den Fall, daß der Vortragende „Opfer“ eines solchen (wodurch immer ausgelöst) Sinneswandels von Dr. Ludwig geworden ist, braucht er auf Unterstützung aus dem Kollegenkreis nicht zu hoffen (wie auch Dr. Hardt oben schon herausstellt), „dann hilft einem auch keiner“.

Auch in den Sitzungen selbst, seien es immer wieder die Launen und das „brutale“ Vorgehen Dr. Ludwigs, der oft „keine Vereinbarung hält“, die den Montagnachmittag zu einem „verlorenen Tag“ werden lassen.

So sei telefonieren grundsätzlich verboten, was für Leiter einer operativen Einheiten oft sehr problematisch ist. Nur in Ausnahmefällen hätte die Sekretärin Dr. Ludwigs diesem einen Zettel in die Sitzung bringen können, aufgrund dessen er entscheidet, ob dem Betreffenden ein Telefonat (außerhalb des Sitzungssaals) gewährt wird.

Dr. Ludwig „unterbrach wann er wollte – und das häufig –, aber machte jeden 'zur Schnecke' der ihn unterbrach“. Extrem unbeliebt macht sich zudem, „wer aus alten Protokollen – vor allem Widersprüchliches – zitiert, das durfte nur er“ und auch sonst führt die Konfrontation mit widersprüchlichen Aussagen zum schnellen Niedergang in der Gunst Dr. Ludwigs.

„Alle Vorlagen mußten ihm erläutert werden (größere Vorhaben oder Projekte ohnehin – s. o.), sonst war es sehr wahrscheinlich, daß er sie ablehnte. ... Man kriegte seine Sache schon meist durch. Man mußte dann halt zwei, drei mal mehr präsentieren das waren halt alles solche Spielchen“. Wichtigstes Machtinstrument Dr. Ludwigs in diesem Zusammenhang ist: vertagen. Umgekehrt können aber auch die übrigen Vorstandsmitglieder in gewissem Rahmen für Blockaden sorgen, indem sie ihrerseits Themen und Projekte eine Zeitlang nicht auf die Tagesordnung bringen. „Das ging nicht bei sehr konkreten Beschlüssen, aber wenn es hieß 'wir wollen das mal prüfen', dann passierte eben wochenlang erst mal nichts“. Dies sei allerdings nicht der Regelfall. Organisierter Widerstand dagegen ist aussichtslos: „Ein einziges Mal wurde Ludwig in all den Jahren überstimmt, aber dann hat er sich bei der Ausführung so quergelegt, daß die Sache gescheitert ist“.

Insgesamt findet in der Folge „eine offene Meinungsäußerung .. nicht statt“. Den Vorständen bleibt in der gegebenen Konstellation wenig anderes übrig als sich in der (hier und in der Fallschilderung) beschriebenen Art und Weise zu arrangieren – und auf einen Wandel der Konstellationen zu hoffen oder diesen mehr oder weniger absichtsvoll zu betreiben.

<sup>664</sup> Vor allem in Bezug auf die intendierten Effekte.

befindet sich Dr. Ludwig in einer außergewöhnlichen starken Position – bis sich die figurationalen Konstellationen ändern.

Gerade weil das so ist, führt sein Fall (im doppelten Wortsinne) um so deutlicher vor Augen, wie relativ begrenzt zum einen die Möglichkeiten der Steuerung durch Verfahren bleiben<sup>665</sup> und wie sehr – entsprechend – die figurationalen Konstellationen das Geschehen dominieren<sup>666</sup>. Mit deren Wandlung erfolgt eine vollständige Neubewertung seiner Person, seiner Erfolge und seiner Unternehmensstrategie – und was immer Dr. Ludwig an Argumenten und Belegen vorzubringen hat oder hätte, ist nun nahezu irrelevant.

---

<sup>665</sup> Auch weil es die gängigen Verfahren nicht ermöglichen, Intentionen und Absichten offenzulegen. Spätestens an dieser Stelle bedarf es eines sehr spezifischen Urteilsvermögens, das gemeinhin als „Intuition“, „Gespür für die (figurationale) Situation“, „Fingerspitzengefühl“ etc. bezeichnet wird (und dessen Bedeutung auch in der mikropolitischen Literatur vielfach hervorgehoben wird [Vgl. NEUBERGER 1995a; 2002; KOMPA 1990]). Genau in dieser Hinsicht scheint es Dr. Ludwig zu dem Zeitpunkt offensichtlich zu mangeln.

<sup>666</sup> An dieser Stelle soll keine über die bisher gemachten Darstellungen hinausgehende Analyse der Versäumnisse und Fehleinschätzungen Dr. Ludwigs bei eben jenem Wandel der figurationalen Konstellationen vorgenommen werden, da er als Person, wie eingangs geschrieben, nicht zum engeren Untersuchungsgegenstand der Arbeit gehört. Die vorhandenen Informationen lassen aber den Schluß zu, daß genau in diesem Punkt der zentraler Grund für das persönliche Scheitern Dr. Ludwig zu finden ist und genügen darüber hinaus – was an dieser Stelle das Entscheidende ist – als Beleg für die Dominanz figurationaler Konstellationen gegenüber Verfahren.

## Dr. Hardt

In dem Bestreben seinen Handlungsspielraum zu erweitern, macht Dr. Hardt im Lichte der mikropolitischen Ansätze und der hier eingenommenen Perspektive sehr vieles „richtig“. Wie aufgezeigt richtet er sein Vorgehen<sup>667</sup> stets sehr an den innerorganisationalen Konstellationen mit ihren spezifischen Logiken aus<sup>668</sup>. Diese erfaßt er recht schnell, allen voran natürlich die herausgehobene Stellung Dr. Ludwigs, der er in allem was er konzipiert, wie er argumentiert und wie er, Etappe für Etappe, vorgeht, Rechnung trägt. Genau so schnell befindet sich Dr. Hardt dadurch in recht unmittelbarer Abhängigkeit von Dr. Ludwig oder wie er es ausdrückt: er setzt auf „rot“. Wie allerdings auch deutlich wird, gibt es für Dr. Hardt im Grunde kaum erfolgversprechende alternative Vorgehensweisen. Die Gruppe der Altgedienten hätte er aller Voraussicht nach niemals dafür gewinnen können, sich aktiv für ihn einzusetzen<sup>669</sup>; sprich: seinen Handlungsspielraum zu erweitern. Das Maximum was er in dieser Hinsicht erreichen kann, ist seinen Handlungsspielraum zu erhalten<sup>670</sup>. Dies gelingt ihm im Falle von Herrn Blaschke recht gut, der ihm operativ den Rücken weitgehend freihält – zu seinen Konditionen. Inwieweit er in dieser Hinsicht bei der übrigen Gruppe der (maßgebenden) Altgedienten hätte erfolgreich sein können, wäre der Verlauf auf der Konzernebene ein anderer gewesen, ist selbstverständlich spekulativ. Aller Voraussicht nach wären hier jedoch zumindest noch „Optimierungspotentiale“ zu ermitteln gewesen.

---

<sup>667</sup> Im weiteren Sinne: Also einschließlich beispielsweise der damit verbundenen Argumentations- und Legitimationsmuster.

<sup>668</sup> Möglicherweise geschieht dies des öfteren eher aus Intuition, denn infolge systematischen Einsatzes von Analysen und Verfahren, aber, wie dargestellt, ist dies im Lichte mikropolitischer Erkenntnisse nicht nur ein probates, sondern angesichts der Komplexität und Ambiguität der Situation einerseits sowie der unvollständigen Information andererseits ein theoretisch wie praktisch unumgängliches Vorgehen, bei dem es allenfalls um den Grad an Systematik respektive Intuition gehen kann – und natürlich um deren Güte. Darüber hinaus können Dr. Hardt die figurationalen Konstellationen und ihre spezifischen Logiken natürlich auch vermittelt worden sein. In diesem Falle wäre es seine mikropolitische Leistung, diese Information zugetragen zu bekommen und richtig zu bewerten.

<sup>669</sup> Nicht nur, weil er qua Werdegang ein „Quereinsteiger“ ist, sondern vor allem auch wegen der (Innovations-)Aufgaben, für die er eingestellt wird.

<sup>670</sup> D. h. daß sie „Ruhe geben“.

Solcher „Optimierungen“ hätte es, gesetzt etwa den Fall, die „Coach-Holding“ wäre in der vorgesehenen Form und mit den vorgesehenen Personen realisiert worden, auch hinsichtlich einiger zentraler Akteure aus der Gruppe der Quereinsteiger bedurft<sup>671</sup>. Durch die frühe und nahezu ausschließliche Orientierung seines Handelns an Dr. Ludwig<sup>672</sup> kommt es, wie aufgezeigt, zu einigen „atmosphärische Störungen“ mit seinen unmittelbaren Vorgesetzten Herrn Eberhardt (Personal Holding) und Herrn Dr. Schergel (Vorsitzender Warenhaus), die sich für Dr. Hardt (und seinen Handlungsspielraum) mit Sicherheit nachteilig ausgewirkt hätten<sup>673</sup>.

Vor diesem Hintergrund scheint die folgende Prognose eines Holdingvorstandes nachvollziehbar, derzufolge Dr. Hardt „sobald er mit dem Projekt fertig ist, Schwierigkeiten bekommen (wird), denn dann wird er in der Alltagsarbeit diejenigen<sup>674</sup> brauchen, die er jetzt (April 1992; GW) permanent vor den Kopf stößt“<sup>675</sup>.

Soweit an dieser Stelle einige zwar etwas spekulative, aber infolge der vorliegenden Äußerungen durchaus nicht unwahrscheinliche Bewertungen der Bemühungen von Dr. Hardt, seinen Handlungsspielraum zu halten und zu erweitern.

Wenig spekulativ ist dagegen die Bewertung von Dr. Hardts Handeln in dem Fall, wie er hier dargestellt wird.

---

<sup>671</sup> Wie oben dargestellt, ist dieser Gruppe ohnehin ein gewisser interner Konkurrenzdruck immanent.

<sup>672</sup> Genauer gesagt: Durch seine Orientierung an Dr. Ludwig im Hinblick auf seine eigene Karriere; denn natürlich sind seine Projekte nicht zuletzt (wahrscheinlich sogar zuerst) Mittel zu – diesem – Zweck. Wie dargestellt entspricht dies der Logik von Karrieren in Wirtschaftsorganisationen unserer Tage.

<sup>673</sup> Dies belegen nicht zuletzt die Scharmützel zwischen Dr. Hardt und Dr. Schergel während der Filialworkshops sowie bei der Zurechnung der Verantwortung für die verzögerte Fertigstellung der ersten Systemhäuser – obwohl letztere zu einem Zeitpunkt ausgetragen werden, an dem Dr. Hardt bei Dr. Ludwig das weitaus bessere „Standing“ hat als Dr. Schergel.

<sup>674</sup> Gemeint sind hierbei sowohl Altgediente wie Quereinsteiger.

<sup>675</sup> Dr. Hardt seinerseits hegt zu diesem Zeitpunkt im Zweifel (noch) die Hoffnung, daß die betreffenden Personen bis dahin entweder das Unternehmen verlassen haben oder für ihn irrelevant geworden sind.

Zunächst einmal muß er Dr. Ludwig überzeugen, ihn überhaupt einzustellen und bereits mit einem gewissen Handlungsspielraum auszustatten. Hiernach ist es seine erste Aufgabe, dessen Vertrauen (und auch das – mehr oder weniger ausgeprägte – Vertrauen der übrigen Vorstände) dadurch zu rechtfertigen, daß er seinem zentralen Versprechen, (Personal-)Kosten zu sparen, Taten folgen läßt. Nachdem dies zur weitgehenden Zufriedenheit geschieht, erweitert sich Dr. Hardts Handlungsspielraum signifikant, und in dem nun anschließenden Projekt HPO werden ihm – vor allem durch Dr. Ludwig – nach und nach immer weitergehende Möglichkeiten eingeräumt, über Verfahren und Ressourcen zu verfügen; dieser Prozeß ist oben dargestellt. Auf diese Weise ausgestattet, erreicht es Dr. Hardt, eine Reihe von Maßnahmen und Veränderungen zu initiieren, die bei einer Vielzahl von Beobachtern stets (zumindest öffentlich geäußertes) bewunderndes Staunen auslösen. Wie figurational relativ diese Erfolge sind, die Dr. Hardt erzielt (und wie sie ihrerseits wieder den Handlungsspielraum von Dr. Hardt erweitern), ist ebenfalls in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt worden. Trotz alledem (bzw.: auch deswegen) haben die so erworbenen Meriten keine Bedeutung für die Chancen Dr. Hardts, Einfluß auf den Verlauf des Geschehens im Neukauf-Konzern zu nehmen, und auch für sein eigenes „Schicksal“ sind sie nach dem Wechsel der Konstellationen letztlich ohne Belang. Die figurationale Bedingtheit der Chancen der Steuerung wird auf diese Weise (wie auch bei Dr. Ludwig) in besonders deutlicher Weise offenbar. Mit dem Wandel der Konstellationen hat Dr. Hardt keine Möglichkeit mehr, seinen Handlungsspielraum zu erhalten, sondern muß ungeachtet aller Argumente und Bewertungen das Unternehmen verlassen. Wie oben bereits aufgezeigt stellt sich in diesem Zusammenhang (lediglich) die Frage, ob Dr. Hardt die Möglichkeit gehabt hätte, sich auf diese neue Konstellationen einzustellen, wenn er denn die Information (oder die Intuition<sup>676</sup>) über diesen Wandel rechtzeitig gehabt hätte. Die Bereitschaft hierzu bestand auf alle Fälle, denn wie dargestellt bemüht sich Dr. Hardt am Ende – erfolglos – den neuen Konstellationen noch Rechnung zu tragen; vor allem durch sein Angebot an Herrn Fiedler, sein Projekt in Teilen oder vollständig zur Disposition zu stellen. Gleichgültig jedoch wie

---

<sup>676</sup> Die Erforschung der Intuition stellt sich im übrigen ebenfalls als ein Bereich mit großen Erschließungsreserven dar, gerade in dem hier betrachteten Zusammenhang.

man diese Frage beantworten mag<sup>677</sup>, ist sie bereits Beleg für die figurative Bedingtheit der Chancen der Steuerung.

Den im folgenden betrachteten Akteuren ist gemein, daß sie von vorneherein keine Chance haben, das Geschehen auf der Konzernebene zu beeinflussen – und damit den Einfluß dieser Figuration(en) auf ihren Handlungsspielraum. Ihr Handlungsspielraum ist dadurch entsprechend geringer. Auf der anderen Seite besteht für sie die Möglichkeit, sich weniger festzulegen und sich damit bis zu einem gewissen Grade eine Unabhängigkeit von dem Konzerngeschehen zu bewahren. Gerade in diesem Punkt lassen sich zwischen den nun betrachteten Personen einige Unterschiede aufzeigen.

### **Dr. Heberle**

Für lange Zeit ist Dr. Heberle bei der Erweiterung seines Handlungsspielraums sehr erfolgreich. Protegiert von Dr. Ludwig wie von Dr. Hardt wird er nicht nur sehr bald vom Abteilungs- zum Bereichsleiter befördert, er erlangt auch schnell großen Einfluß auf das Projekt HPO und macht sich darüber hinaus nach und nach im Konzern bekannt. Hinsichtlich des HPO-Projekts ist es ihm auf diese Weise bald möglich, sich in jedes erfolgsversprechende Unterprojekt einzuschalten oder sich aus jedem schlecht laufenden Unterprojekt zurückzuziehen. Im Zuge dessen kann er schließlich auch auf die Bewertung und Zurechnung von Erfolgen und Mißerfolgen Einfluß nehmen, was – wie von ORTMANN oben dargelegt – wiederum seinen Handlungsspielraum erweitert. Beispiele für dieses Vorgehen finden sich besonders bei dem Projekt Nichtverkauf oder dem Projekt Prozeßkostenrechnung. Aber auch hinsichtlich des Projekts Filialworkshops wie auch des Projekts HPO als solchem erweist sich Dr. Heberle nach der Entlassung Dr. Hardts als ausgesprochen anpassungsfähig, was seine nach außen getragenen Einstellungen, Überzeugungen und Argumente

---

<sup>677</sup> Hier, wie gesehen, dahingehend, daß Dr. Hardt wohl keine Möglichkeit gehabt hätte, die Gruppe der Altgedienten für sich einzunehmen.

betrifft – wie die Fallschilderung belegt<sup>678</sup>. Angesichts der sich wandelnden Konstellationen ist jedoch Dr. Heberles Versuch, seinen Handlungsspielraum dadurch zu erhalten, daß er sich zugunsten Dr. Ludwigs von Dr. Hardt distanziert ebenso zum Scheitern verurteilt, wie seine Bemühungen in der Gunst von Herrn Fiedler zuzulegen, indem er mehr und mehr dessen Problemsichten und Lösungsansätze propagiert<sup>679</sup>. Für die Gruppe der Altgedienten steht fest: Dr. Heberle ist nicht „ihr Mann“, was immer er nun sagt oder tut.

### **Frau Dr. Mehling**

Frau Dr. Mehling hat das Glück (und damit gegenüber allen übrigen hier betrachteten Personen den großen Vorteil), zu einem Zeitpunkt in das Unternehmen einzutreten, an dem sich die Machtbalancen allmählich zu verschieben beginnen, wenngleich noch kaum sichtbar. Das Glück, das Frau Dr. Mehling auf diese Weise zuteil wird, besteht vor allem darin, daß die folgenden Wochen zeitlich recht genau mit ihrer „Orientierungsphase“ zusammenfallen und sie allein schon deswegen nicht über Gebühr gezwungen ist, sich auf bestimmte Positionen und Personen festlegen zu müssen. Daß sie darüber hinaus für keine fest definierte Aufgabe eingestellt wird, verschafft ihr zusätzliche Flexibilität, und es wird am Ende die wesentliche mikropolitische Leistung Frau Dr. Mehlings sein, all diese Vorteile bestmöglich auszuspielen. So wahrt sie gegenüber Dr. Hardt stets eine gewisse Distanz ohne dabei offenem illoyal zu sein. Gleichzeitig betont sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit ihre Verbundenheit gegenüber

---

<sup>678</sup> Bzw. für den Fall der Filialworkshops die folgende (interne) Reaktion auf das Feedback von frustrierten Geschäftsführern, daß sie feuchte Augen bekamen, wenn sie sähen, wie die Warenanlieferung bei den Wettbewerbern an ihrem Standort funktioniere: „Ach ja, die sehen immer, was um sie herum schöner ist“. Hier läßt sich doch eine recht deutliche Wandlung der Einstellung ausmachen, nachdem er wenige Monate zuvor den Geschäftsführer noch eindringlich aufgibt, mit „Benchmarking“ und „Best-Practice“ „von den Besten (zu) lernen“ – und dies auch stets als die zentrale Zielsetzung von HPO ausgibt.

<sup>679</sup> Was sich nicht darin äußert, daß er nun eine „Rückbesinnung auf das Warenhaus“ und ein Ende der Diversifikationspolitik fordern würde – was, wie dargestellt, ohnehin nach dem Führungswechsel nicht Politik der neuen Vorstände wird, ungeachtet mancher Reden und symbolischer Akte – sondern dahingehend, daß Dr. Heberle nun beispielsweise die Priorität von Kostensenkungsmaßnahmen gegenüber strukturellen Verbesserungen herausstellt. Gerade an dieser Stelle sei zudem noch einmal betont, daß hier nicht die Wertung des Verhaltens Einzelner im Vordergrund stehen soll, die überdies zu berücksichtigen hätte, daß ein Vorstand von seinen Bereichsleitern auch Loyalität erwarten kann, sondern daß es primär darum geht, die dominierende Rolle von Figurationen bei der Schaffung und Erhaltung individueller Handlungsspielräume – und in der Folge von Chancen der Steuerung – zu veranschaulichen.

Herrn Blaschke. So sucht und findet sie sowohl bei Herrn Blaschke (Personalbeurteilung) als auch bei Dr. Hardt (Personalentwicklung, Unternehmenskultur) Betätigungsfelder; letztere ohne dabei allzusehr mit dem HPO-Projekt in Verbindung gebracht zu werden. Zwar ist ihr Handlungsspielraum bei alledem zunächst einmal nicht sonderlich groß, jedoch schafft sie es, sich nach und nach sowohl bei den „Quereinsteigern“, dem Zentral-Konzern, Franco Fernando und vor allem bei Herrn Blaschke sowie einer Reihe „Altgedienter“ einen Namen als sehr kompetente Führungskraft zu machen. Durch diese Kompetenz vermag sie insbesondere bei Letztgenannten mögliche Vorbehalte (gegenüber der Akademikerin) zu zerstreuen – zumal sie in ihren Argumentationen stets darauf bedacht ist, gemeinsame Ziele herauszustellen und dabei sich selbst bei der Erfüllung dieser Ziele eine lediglich unterstützende Rolle zuweist.

Im Ergebnis geht diese Strategie zu Lasten einer schnellen Karriere<sup>680</sup>, verglichen beispielsweise mit Dr. Heberle. Dafür erreicht sie es, auch nach dem Vorstandswechsel im Unternehmen zu verbleiben und dort, wie dargestellt, nach und nach ihren Einflußbereich auszubauen.

Inwieweit und in welchem Grade sich Frau Dr. Mehling bei ihrem Vorgehen auf ihre Intuition, ihre Überzeugungen oder eventuell auch auf die eine oder andere mehr oder weniger konkrete Information<sup>681</sup> stützt sei hier dahingestellt. Deutlich wird in jedem Falle, daß sie sich, begünstigt durch die eingangs dargestellten Umstände, ihre Handlungsspielräume dadurch schafft, daß sie ihr Handeln an den – von ihr richtig eingeschätzten – Konstellationen und deren spezifischen Logiken ausrichtet.

### **Herr Czerny**

In gewisser Weise und ohne Anspruch auf vollständige Stimmigkeit läßt sich Herr Czerny als unfreiwilliger Antipode zu Frau Dr. Mehling ausmachen.

---

<sup>680</sup> Bis zum Ende des Beobachtungszeitraums wird Frau Dr. Mehling nicht zur Bereichsleitern befördert. Allerdings gehören schnelle Karrieren (zumal bei Frauen) ohnehin nicht zu den Leitbildern der Altgedienten – und alternative Karrierewege gibt es nach dem Wandel der Konstellationen im Neukauf-Konzern zunächst einmal nicht mehr.

<sup>681</sup> Beispielsweise (und möglicherweise) von Herrn Blaschke.



Wo sie Glück hat, hat er Pech, wo sie Konstellationen und Entwicklungen richtig einschätzt, kann er nicht mehr reagieren, und in dem Kompetenzbereich, auf dem seine Aufstiegshoffungen beruhen, wird er von ihr „aus dem Stand“ verdrängt. Daß Herr Czerny durch seine Fixierung auf den Konkurrenzkampf mit seiner Kollegin Frau Walter Frau Dr. Mehling dabei auch noch bis zu einem bestimmten Grade unfreiwillig unterstützt, ist schließlich noch eine bittere ironische Facette seiner unglücklichen Karriere im Neukauf-Konzern.

Diese ist bis zu dem Zeitpunkt vor allem von der Hoffnung getragen, den vakanten Bereichsleiterposten der Personalentwicklung obere Führungsebene zu übernehmen. Das Projekt HPO erscheint Herrn Czerny – in Einklang mit den oben dargestellten figurationalen Logiken – hierfür der perfekte Wegbereiter zu sein. Entsprechend versucht er jede sich bietende Chance zu ergreifen, hieran mitzuwirken, was seine Karriere relativ schnell, unwiderruflich und unmittelbar mit dem Erfolg von eben jenem Projekt und mit der Stellung von Dr. Hardt (sowie dessen Gunst ihm gegenüber) verknüpft. Im Gegenzug fällt jedoch die erhoffte Erweiterung seines Handlungsspielraums sehr bescheiden aus – und zu einer Beförderung kommt es nie. Darüber hinaus ist bereits sein Bestreben, Einfluß auf das Projektgeschehen zu nehmen, immer wieder von Rückschlägen begleitet. Besonders viele solcher Rückschläge muß Herr Czerny im Zusammenhang mit dem Projekt Personal hinnehmen, von dem er sich für seine Karriere am meisten verspricht. Zunächst einmal setzt er sich für Herrn Granz als Projektleiter ein, der sich aber im Gegenzug nicht von ihm in dem Maße vereinnahmen läßt, wie Herr Czerny sich dies vorstellt. Darüber hinaus nimmt Frau Walter und nicht er an den Workshops teil, und als er schließlich zumindest an der Ergebnispräsentation teilnehmen kann, nutzt ihm auch dies nichts mehr, da die vorgestellten Maßnahmen sowie das Projekt als solches nicht weiter verfolgt werden.

Weitere Rückschläge erleidet er mit dem Projekt Nichtverkauf, aus dem er von Dr. Heberle de facto verdrängt wird, als dieses verspricht, ein Erfolg zu werden, sowie mit dem Personalentwicklungskonzept für Zentral, aus dem er von Frau Dr. Mehling vollständig verdrängt wird – und in der Folge auch die Chance verliert, dieses Feld im Neukauf-Konzern zu besetzen. Schließlich hat er auch

mit seinem Personalcontrolling-Konzept nicht den Erfolg, den er sich davon versprochen hatte.

Trotz seiner Zugehörigkeit zum HPO-Kernteam ist und bleibt also sein Einfluß auf den Verlauf des Projekts, verglichen beispielsweise mit Dr. Heberle, relativ gering. Mehr noch: Gerade Dr. Heberle verringert, wie dargestellt, bisweilen sogar den Handlungsspielraum von Herrn Czerny. In der Folge kann dieser es sich noch weniger leisten, öffentlich Relativierungen an dem Projekt oder gar an Dr. Hardt vorzubringen, was seine Abhängigkeiten gegenüber beiden weiter verstärkt – und seinen Handlungsspielraum entsprechend begrenzt.

So kommt es, daß er sich nach der Entlassung Dr. Hardts und dem Ende des Projekts sofort auf dem vielzitierten „Abstellgleis“<sup>682</sup> wiederfindet, und angesichts seines Commitments zu beiden hätte es dafür wahrscheinlich noch nicht einmal des Auftretens von Frau Dr. Mehling bedurft.

### **Frau Kerst**

Im Gegensatz zu Herrn Czerny kann Frau Kerst sich einerseits an dem Projekt HPO beteiligen und damit versuchen, eine Karrierechance wahrzunehmen; auf der anderen Seite besteht für sie jedoch auch die Möglichkeit, sich von bestimmten Entwicklungen und Facetten des Projekts zu distanzieren – vor allem gegenüber ihrem Bereich<sup>683</sup> – ohne dabei je in offene Konfrontation mit Dr. Hardt zu treten. Dies geschieht nicht einmal primär aus der mikropolitischen Erwägung heraus, ihren Handlungsspielraum zu erweitern; eher schon ist hier die Furcht bestimmend, seitens ihres Bereichs für die durch Dr. Hardt präsentierten (fragwürdigen) Ergebnisse zur Rechenschaft gezogen zu werden. Inso-

---

<sup>682</sup> Auf einem solchen „Abstellgleis“ hätte sich nach dem Ausscheiden Dr. Ludwigs auch Dr. Heberle sehr schnell wiedergefunden, wenn er nicht von sich aus das Unternehmen verlassen hätte. Auch hierin ist eine figurative Spezifität (wahrscheinlich nicht nur des Neukauf-Konzerns) zu sehen, derzufolge Rangniedere bei solchen Gelegenheiten nicht (mehr oder weniger) spektakulär entlassen werden, sondern daß man ihnen auf diese Weise zu verstehen gibt, sich nach einer neuen Arbeitsstelle umzusehen. Für den Fall, daß sie diese Signale allzu lange ignorieren, würde man sie dann wohl im Rahmen einer späteren Umstrukturierung abbauen.

<sup>683</sup> Was ihr dadurch erleichtert wird, daß sie dort mit ihren Relativierungen (und bisweilen auch Rückversicherungen) auf verständnisvolle Aufnahme stößt.

fern geht es ihr unter mikropolitischen Gesichtspunkten vor allem darum, sich abzusichern und dadurch ihren Handlungsspielraum zu erhalten. Darüber hinaus ist dieses Handeln auch als Ausdruck eines immer wieder bei ihr auftretenden Konfliktes zwischen ihren Karriereambitionen<sup>684</sup> einerseits und ihrer „Berufsehre“<sup>685</sup> andererseits anzusehen. Tatsächlich läßt sich bei ihr bisweilen sogar eine gewisse „mikropolitische Naivität“ feststellen, was sie jedoch angesichts des Verlaufs des Projekts im Ergebnis davor bewahrt, wie die meisten seiner Protagonisten das Unternehmen verlassen zu müssen.

Im Vergleich zu Herrn Czerny besteht für Frau Kerst also niemals eine solche enge Abhängigkeit von dem Verlauf des Projekts und der Stellung von Dr. Hardt. Dafür hat sie allerdings auch nicht die (im nachhinein betrachtet: theoretische) Chance ähnlich schnell aufzusteigen wie die HPO-Protagonisten „der ersten Stunde“<sup>686</sup>. Vor allem bleibt ihr Einfluß auf den Verlauf des Geschehens unbedeutend, was, wie der Fall belegt, weniger mit ihrer Leistung, sondern mit den dominierenden figurationalen Konstellationen und ihren spezifischen Rationalitäten zusammenhängt. So hat sie hat oftmals nicht einmal Einfluß auf ihr engeres Arbeitsumfeld; ihre Problemsichten und Bewertungen finden nur so weit Interesse, wie sie für unmittelbar das Projekt verwertbar sind, und für ihre darüber hinausgehenden Anliegen, gleich welcher Art, findet sich überhaupt kein Interesse. Das ändert sich auch nicht nach dem Vorstandswechsel, aber

---

<sup>684</sup> Wie dargestellt, kann sie angesichts der figurationalen Spezifika des Unternehmens, Unterstützung für diese Karriereambitionen im Grunde nur aus der Gruppe der „Quereinsteiger“ erwarten.

<sup>685</sup> Diese „Berufsehre“ (alternativ: Das Leitbild „seriöses Controlling“) ist für Frau Kerst keineswegs ein Wert an sich, sondern in ihren Augen notwendige fachliche Voraussetzung für ihre Karriere. Wie sie am Ende des Falles weiß, ist dies aber keinesfalls hinreichend.

<sup>686</sup> „Timing“ ist ein immer wieder genannter, zentraler Aspekt in der mikropolitischen Literatur. Und wie dieser Fall einmal mehr belegt, gibt es auch hier keine einfachen Regeln oder Algorithmen, wann beispielsweise der „ideale Zeitpunkt“ ist, sich für das Projekt zu engagieren. Vielmehr bedarf es auch dafür einmal mehr des Fingerspitzengefühls, der Intuition, des Gespürs für die figurationalen Konstellationen oder – angesichts des Informationsdefizits, das, insbesondere was die Gesamtentwicklung des Unternehmens angeht, tendenziell auf den niederen Hierarchieebenen zunimmt – einfach Glück. Wie die oben gemachte Einschränkung verdeutlicht, erfüllt sich die Chance, als Projektteilnehmer „der ersten Stunde“ einen Karriereschritt zu machen, nur für Dr. Heberle, wohingegen allen gemeinsam ist, daß sie das Unternehmen nach dem Vorstandswechsel bald verlassen müssen. Demgegenüber hätten bei einem andern Verlauf auf der Konzernebene auch die später hinzukommenden Projektmitarbeiter – die nach dem Vorstandswechsel in dem Unternehmen verbleiben können – durchaus ihre Chance auf einen Karriereschritt gehabt und im Fall der Geschäftsführerin Frau Gern sogar noch während der Projektlaufzeit bekommen.

zumindest kann sie zunächst einmal in dem Unternehmen verbleibenden und sich von dort aus umsehen.

### **Herr Granz**

Die im Vergleich zu der dominierenden Rolle figurationaler Konstellationen sehr begrenzten Steuerungsmöglichkeiten durch Verfahren bekommt auch Herr Granz in dem Projekt, das er betreut, mit besonderer Deutlichkeit<sup>687</sup> vorgeführt. Dabei ist es seine mikropolitische Leistung, diesen Zusammenhang, sowie das Abhängigkeits- und Interessengeflecht, in dem er sich befindet, recht schnell zu erfassen und sein Handeln danach auszurichten. Sein „Gespür für das (nicht) Machbare“ läßt ihn auf diese Weise der Versuchung widerstehen, auf die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu drängen. Mit dieser Zurückhaltung – die ihm auch dadurch erleichtert wird, daß er aufgrund der dargestellten Interessenkonstellationen keine Entscheidung zwischen Dr. Hardt und Herrn Blaschke treffen muß – erreicht er im Hinblick auf seine künftige Stellung im Unternehmen und seinen Handlungsspielraum wahrscheinlich das Maximum dessen, was für ihn möglich ist. Nicht nur, daß er nach dem Vorstandswechsel im Unternehmen verbleiben kann; er hat sich auch in einem neuen Aufgabengebiet bewiesen sowie in einem bisher nicht dagewesenen Maße vor einflußreichen Führungskräften des Unternehmens präsentieren können und kann nun die weiteren Entwicklungen in aller Gelassenheit beobachten.

### **Frau Walter**

An dem Projekt HPO nimmt Frau Walter lediglich im Rahmen des Unterprojekts Personal teil. Ob sie sich von diesem tatsächlich eine grundlegende Verbesserungen für ihr Arbeitsumfeld erhofft – und im Zuge dessen vielleicht sogar eine Beförderung zur Bereichsleiterin –, sei dahingestellt; zumindest ist sie ent-

---

<sup>687</sup> Besonders deutlich wird diese Relation, da das in diesem Projekt zum Einsatz kommende Verfahren relativ klar strukturiert und gut nachvollziehbar ist, die Problemsichten von und mit allen Beteiligten erarbeitet werden und die Ergebnisse, wie Herr Granz überzeugt ist, nahezu für sich selber sprechen und im Grunde kaum einer weiteren Interpretationen bedürften. Dennoch ist es, wie dargestellt, in der gegebenen figurationalen Konstellation Herrn Blaschke möglich, eine weit abweichende Interpretation der Ergebnisse vorzunehmen und in der Folge das Projekt weitgehend auf sich beruhen zu lassen.

schlossen, ihre Problemsichten zu Protokoll zu geben und gehört in der Folge zu den aktivsten Teilnehmern der entsprechenden Workshops. Immerhin erreicht sie auf diese Weise, daß ihre Forderung nach einer stärkeren Systematisierung der Nachwuchsarbeit von Herrn Granz als ein Ergebnis seiner Untersuchungen herausgestellt wird. Vor dem Hintergrund der dargestellten (Interessen-)Konstellationen hat dies jedoch keine weiteren Konsequenzen. Entsprechend ergeben sich für Frau Walter keine Chancen, weiteren Einfluß auf den Verlauf des Projekts zu nehmen und damit auch keine neuen Handlungsspielräume in ihrem Arbeitsumfeld. Statt dessen findet sie sich bald darauf in einer Konstellation wieder, in der ihr mit Frau Dr. Mehling eine wesentliche höher eingeschätzte Kollegin zur Seite gestellt wird, in der Herr Czerny jede Gelegenheit nutzt, sie in einem schlechten Licht dastehen zu lassen und in der (möglicherweise auch infolge dessen) sowohl Dr. Hardt wie auch Herr Blaschke immer häufiger Anstoß an ihrer Art der Aufgabenerledigung nehmen. So ist bald darauf der letzte Handlungsspielraum, der Frau Walter verbleibt, die Chance, sich aus einer ungekündigten Stellung heraus bei einem anderen Unternehmen zu bewerben.

### **Herr Blaschke**

Unter allen in diesem Abschnitt betrachteten Akteuren ist Herr Blaschke der einzige<sup>688</sup>, der keine Aufstiegsambitionen hegt<sup>689</sup>. Seine Ambitionen zielen statt dessen darauf ab, seinen Handlungsspielraum zu festigen und wo möglich vielleicht auch noch auszubauen. Entsprechend legt er keineswegs die „Hände in den Schoß“, sondern handelt durchaus „proaktiv“, vor allem wenn es darum geht „relevante Unsicherheitszonen“ (CROZIER & FRIEDBERG) zu besetzen: neben fachlichem Wissen insbesondere relevante Informationen<sup>690</sup> über aktuelle

---

<sup>688</sup> Strenggenommen gilt dies auch für Herrn Wolff und Dr. Ludwig, die bereits die höchstmögliche Karrierestufe in den jeweiligen Unternehmen erreicht haben. Ihre Ambitionen zielen nun auf die Erschließung neuer Märkte, der Gewinnung von Marktanteilen sowie natürlich der Erzielung höchstmöglicher Renditen.

<sup>689</sup> Darüber hinaus folgt auch sein Karriereschema als „Altgedienter“ (bzw. Routinespieler – s. o.) einer anderen Logik, in der, wie dargestellt, beispielsweise Elemente wie Seniorität oder der (im Verlauf des Absatzes noch angesprochene) Ausgleich von Interessen eine zentrale Rolle spielen.

<sup>690</sup> Gerade letztere müssen gewissermaßen „täglich frisch“ beschafft werden.

und potentielle (figurative) Entwicklungen. Diese beiden Bereiche sind es denn auch, die – in ELIASScher Diktion – vor allem die Funktion von Herrn Blaschke für seine Kollegen und Vorgesetzten darstellen und die entsprechend ursächlich für seine starke Stellung in dem Unternehmen sind. Daß Herr Blaschke darüber hinaus im Rahmen seiner Möglichkeiten eine Strategie des Interessenausgleichs<sup>691</sup> verfolgt<sup>692</sup>, verfestigt seine Stellung zusätzlich.

Diese gibt ihm zwar nicht die Möglichkeit, Einfluß auf das Geschehen auf der Konzernebene zu nehmen, sein eigenes Arbeitsumfeld vermag er jedoch recht weitgehend in seinem Sinne zu steuern – wie die Gestaltung des Personalwesens durch Herrn Eberhardt, das Unterprojekt Personal und auch die Ereignisse während und nach dem Vorstandswechsel in aller Deutlichkeit belegen.

Die hier erfolgte Betrachtung der zentralen Akteure und ihrer – mehr oder (zumeist) weniger erfolgreichen – Bemühungen, Kontrolle über das Geschehen zu erlangen und zu behalten, führen noch einmal mit aller Deutlichkeit das Problem der Steuerung vor Augen. Die zentrale und immer wiederkehrende Aussage in der hier gewählten Perspektive lautet entsprechend: Das Verständnis der Figurationen und ihrer Rationalitäten und Relativitäten ist notwendige Voraussetzung für eine solche Kontrolle. Aufgrund der „unvollkommene(n) Einsicht des Falles“<sup>693</sup> (CLAUSEWITZ 1980, S. 206) werden die Chancen der Steuerung stets relativ begrenzt bleiben – um so wichtiger, sich zumindest die bestehenden Möglichkeiten zu vergegenwärtigen, zu welchem Ende auch immer.

---

<sup>691</sup> So kann Herr Blaschke beispielsweise bei einigen von Dr. Hardts geplanten Maßnahmen zur Streichung von Sozialleistungen modifizierend eingreifen oder diese auch vollständig verhindern.

<sup>692</sup> Diese Strategie des Interessenausgleichs erleichtert es Herrn Blaschke darüber hinaus, an die angesprochenen relevanten Informationen zu kommen.

<sup>693</sup> Eine, wie ich finde, sehr elegante Formulierung, weil sie die Problematiken: Komplexität, Ambiguität, Intransparenz und Kontingenz in sehr knapper Form vereint.

## 6. Abschließende Betrachtungen und Einordnungen

„Wenn ... einmal ein wissenschaftliches Paradigma, ein Ansatz, ein Theorem, ein Konzept, eine Methode zum Standard in einer Wissenschaft geworden ist, müssen sich aufstrebende Nachwuchswissenschaftler sehr genau überlegen, ob sie davon abweichen können und sollen“ (ORTMANN 2008, S. 180).

Nun ist die Organisationsforschung gegenwärtig recht weit davon entfernt, sich auf einen einheitlichen Ansatz oder Paradigma zu einigen, wie beispielsweise die Zusammenstellungen von KIESER und EBERS (2006) oder von ORTMANN, SYDOW und TÜRK (1997) verdeutlichen. Insbesondere im deutschsprachigen Raum aber ist beispielsweise ORTMANN bemüht, eine Organisationstheorie zu entwickeln, die, ausgehend von der Strukturationstheorie (GIDDENS), auch (viele) systemtheoretische (LUHMANN) und verhaltenswissenschaftliche (MARCH, WEICK, LINDBLOM), (einige [der eher heterogenen<sup>694</sup>]) neoinstitutionalistischen (DIMAGGIO, POWELL) und (zuletzt häufiger) poststrukturalistische (DERRIDA, FOUCAULT) Elemente integriert. Und auch um die institutionenökonomischen Theorien, wie die Principal-Agent-Theorie (WILLIAMSON, COASE), zu der die Betriebswirtschaftslehre „wie die Jungfrau zum Kinde (gekommen sei)“ (ORTMANN 2008, S. 14), sollten sich die „Organisationssoziologen ... kümmern“ (Ebd.).

Ausgangspunkt und Zentrum aber bleibt die Strukturaktionstheorie.

Diese bietet sich ORTMANN zufolge vor allem wegen ihrer zentralen Konzepte: Reflexivität, Strukturation und Rekursivität an, die „im Begriff der Organisation auf zwanglose und einleuchtende Weise zusammentreffen, wenn man Organisation als sehr reflexive Strukturation bestimmt, und zwar in ...(einem) Doppelsinn rekursiven Erzeugens („Organisieren“) eines Erzeugnisses („Organisiertheit“, Organisation als soziales System) ... Die Nutzungen der Strukturaktionstheorie für die Zwecke der Organisationstheorie hatte aber auch von letzterer her gesehen nahegelegen. Denn *erstens* bedurfte und bedarf die Organisationstheorie dringend einer sozial- und gesellschaftstheoretischen Fundierung, und zwar um so dringender angesichts einer Entwicklung, die auch anderswo – etwa in der Industriesoziologie, der Technikforschung, der Ökonomie – zu beobachten ist, zu einer geradezu explosionsartig wachsenden Zahl theoretischer Perspektiven und Paradigmen, die kaum miteinander kommunizieren, so dass die Warnung vor der Zersplitterung und gar ‚Auflösung der Organisationsforschung‘ ihre Berechtigung hat. ... *Zweitens* eignen sich die von Giddens in Anschlag gebrachten Dimensionen des Sozialen – Signifikation, Legitimation und Herrschaft (incl. Ökonomie) – nach meinem Eindruck recht gut, diese auseinanderdriftenden Theorieperspektiven zu integrieren: interpretative, kulturalistische, institutionalistische, macht-, herrschafts- oder kontrolltheoretische und ökonomische Ansätze der Organisati-

---

<sup>694</sup> Vgl. das Fazit von WALGENBACH (2006a, S. 389ff.), demzufolge „die neoinstitutionalistische Organisationstheorie .. in den USA zu den derzeit führenden Organisationstheorien (zähle)“ (Ebd., S. 389).

onsforschung. *Drittens* bietet Giddens' Strukturbegriff mit seiner Betonung der Zeit-Raum-Bindung und mit seinen beiden Bestandteilen, Regeln *und Ressourcen*, besonders günstigen Zugänge zu organisationstheoretischen Fragen (2008, S. 38, Kursiv im Original).

ORTMANN sieht sich dabei hinsichtlich seiner organisationstheoretischen Orientierung keineswegs als Einzelgänger. Angesichts derart überzeugenden Eigenschaften der Strukturierungstheorie, sei es

„kein Wunder, dass strukturierungstheoretische Elemente oder Fundamente sich inzwischen in einer beträchtlichen Zahl organisationstheoretischer Arbeiten finden. Bemerkenswert besonders, dass mit Alfred Kieser ein führender Vertreter des situativen Ansatzes, der in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung eine große Rolle spielt, sich behutsam Giddens' Strukturbegriff zuzuwenden scheint; das mit DiMaggio und Powell die weltweit vielleicht wichtigsten Vertreter neoinstitutionalistischer Organisationsforschung sich vorsichtig auf strukturierungstheoretisches Gedankengut zubewegen, einschließlich einer dringend geboten Erweiterung des Neoinstitutionalismus um Gesichtspunkte von Macht, Interessen und Konflikt (Vgl. auch WALGENBACH [2006a, S. 390f.]; GW).; ... . Viele derer, die mikropolitische Organisationsanalysen betreiben, unterfüttern das Konzept der Mikropolitik strukturierungstheoretisch. Die Formen der Produktion, insbesondere *lean production* (Ortmann 1995a), das Verhältnis von Organisation und Psyche (Ortmann 1995b, 1995c), Fragen interorganisationaler Beziehungen und Netzwerke und das strategische Management sind Gegenstand strukturierungstheoretischer informierter Analysen“ (ORTMANN 2008, S. 39, Kursiv im Original, Anmerkungen weggelassen).

Die Organisationsforschung scheint also auf einem guten Wege der Annäherung an gemeinsame Grundlagen; immer weitere Themengebiete werden für die Strukturierungstheorie erschlossen (und gewissermaßen kartographisiert). Neben den oben von ORTMANN selbst angeführten sind dies beispielsweise: Betrachtungen zum Verhältnis von regelkonformem und -abweichendem Verhalten (ORTMANN 2003), zur Notwendigkeit von Fiktionalität in Organisationen (ORTMANN 2004), zur Beratung (ORTMANN 2008, SYDOW & MANNING 2006), zu Netzwerken (WINDELER 2001), zu Emotionen wie Angst (ORTMANN 1999) oder Ärger (BERGKNAPP 2002) und – von ORTMANN angekündigt – über Moral und Organisation.

Und nun: ELIAS.

Ein Autor, den man (aus gutem Grunde – wie oben dargelegt wurde) vor allem mit seiner Zivilisationstheorie und überhaupt mit der Erforschung langfristiger sozialer Prozesse in Verbindung bringt, dem aber von jeher der Vorwurf gemacht wurde, (dabei) den ökonomischen Sektor zu vernachlässigen (was nicht ganz richtig ist), dessen theoretische Ausarbeitungen eher nachrangige Priorität genossen (was in der Tat zutrifft) und der sich dann auch „gerade in



den methodologischen Passagen – einer oft unpräzisen, mehrdeutigen, häufig widersprüchlichen und gelegentlich außerhalb der üblichen Bedeutungszuordnungen liegenden Ausdrucksweise befließigt<sup>695</sup> und nur sehr ausnahmsweise konkrete Referenzen für seine Behauptungen angibt, anhand derer man den gemeinten Sinn näher überprüfen könnte“ (ESSER 1985b, S. 804). Das ist möglicherweise etwas härter (oder aufgrund der vorangehenden Kritik von BOGNER [1985a]: verärgerter) formuliert als nötig, da sich die ELIASSche Begrifflichkeit im Grunde gerade durch ihre Verständlichkeit und den Verzicht auf Jargon auszeichnet, in der Sache aber, wie in Abschnitt 3. 3 schon dargestellt, weitgehend zutreffend<sup>696</sup> – mit den entsprechenden Konsequenzen. Diese betreffen, wie

---

<sup>695</sup> Ein Vorwurf, dem sich übrigens auch GIDDENS immer wieder ausgesetzt sieht: „Obwohl er (GIDDENS; GW) eigentlich immer vom Gleichen redet – nämlich der Dualität von Struktur, die lediglich in immer neuen Bezügen diskutiert wird – fehlt eine klare Linie, eine schrittweise Darlegung der Theorie. Statt dessen ist seine Argumentation konzentrisch, d. h., um die Dualität von Struktur angeordnet, ohne dass die einzelnen Argumente aufeinander aufzubauen scheinen. Die Folge sind Wiederholungen, die jedoch nicht dazu führen, dass das Gelesene sich nach dem ersten Lesen besonders einprägt, sondern zum Ergebnis haben, dass eher Verwirrung entsteht. ... Die Verwirrung ist ... nicht zuletzt Folge der Uneindeutigkeiten in der Giddenschen Begrifflichkeit. Viele der zentralen Termini und Neologismen – das ist die gängige Kritik an den Arbeiten von Giddens – verbleiben unterspezifiziert oder werden im Verlauf seiner Ausführungen widersprüchlich belegt“ (WALGENBACH 2006b, S 419f.).

<sup>696</sup> Im übrigen räumt auch ESSER durchaus Unterschiede in der Ausrichtung von Methodologischem Individualismus und Figurationssoziologie ein. Sein Appell auf Annäherung bleibt jedoch bis heute ungehört – wohl aus den Gründen, die er selbst anführt und die auch eine mögliche Annäherung an andere Handlungstheorien (von denen mir jedenfalls nichts bekannt wäre) verhindert bzw. gar nicht erst hat aufkommen lassen. Insofern sei hier ein etwas längeres Zitat angefügt, eben weil es zum einen in seiner Argumentation exemplarisch ist und weil es zum anderen das (vorläufige) Ende der Bemühungen um eine handlungstheoretische Fundierung (oder: Erweiterung) der Figurations- und Prozeßtheorie – und damit der Möglichkeiten der Explikation, wie sie ESSER in dem Zitat fordert – darstellt.

„Daß der Methodologische Individualismus uniform sei, und das es hier keine Kontroverse über z. B. den Gesetzesbegriff, die anzuwendenden Handlungs- und Verhaltenstheorien gibt, hat niemand behauptet. Sicher kann man darüber streiten, ob eine Folge sozialer Prozesse als ungeplante Folge des intentionalen Handelns von interdependenten Personen noch ‚nomologisch‘ zu nennen ist, oder ob man für die ‚Logik der Situation‘ bzw. die situationalen ‚Zwänge‘ die Handeln in ‚Figurationen‘ oder situationalen Interdependenzen erwartbar werden lassen, einen anderen Ausdruck findet (Hier: Figurationale Rationalität; GW) ... Immerhin sind auch kausale Interpretationen dieser Sachverhalte zumindest nicht ausgeschlossen. Ergänzt sei hier nur, daß Elias selbst – auch hier: mit welcher Ernsthaftigkeit auch immer – z. B. von ‚menschenschafflichen Gesetzmäßigkeiten‘ spricht und explizit die behavioristische Version der Konditionierung als ‚unentbehrliche‘ Grundlage zum Verständnis historischer Prozesse bezeichnet ... . Ob man in dem Programm die Handlungsregelmäßigkeiten und Interdependenzen kausal interpretiert oder nicht, ist für die Vorgehensweise im Prinzip belanglos. Worauf nur bestanden wird ist dies: Die Interdependenzen und Handlungsregelmäßigkeiten *explizit* zu machen und sich nicht mit – zuweilen intuitiv durchaus einleuchtenden – Metaphern und *impliziten* Erklärungen zufrieden zu geben. Gemeinsam mit den von Elias gelegentlich selbst geäußerten methodenintegrativen Standards würde dies dazu führen, daß die Produkte der Figurationssoziologie und des Methodologischen Individualismus sich nicht länger derartig unterscheiden, wie das bisher der Fall ist. Diese Erwartung knüpft sich an der in der Tat bemerkenswerten Parallelität der zentralen Grundannahmen der gegeneinander gestellten Ansätze, daß ‚Gesellschaft‘ aus nichts als

dargestellt, nicht allein das Verhältnis von Figurationssoziologie und Methodologischem Individualismus, sondern haben dazu geführt, daß die Figurations- und Prozeßtheorie bis heute nicht für kurzfristigere Betrachtungen unmittelbar verwendbar ist, sondern nur im Wege der hier durchgeführten Zuspitzung<sup>697</sup>.

Und so stellt sich, abgesehen davon, daß das eingangs genannte ORTMANN-Zitat einen wunderbaren Beleg für die figurative Rationalität des Wissenschaftsbetriebes liefert, die Frage, welche Einsichten die Perspektive von ELIAS liefert, die nicht auch durch andere Ansätze vermittelbar wären – oder, wie Gerhard POLT fragen würde: „Brauchts des?“.

Diese Frage unmittelbar mit: „Ja, selbstverständlich!“ zu beantworten, scheint mir zunächst einmal etwas vermessen, zumal der hier formulierte Ansatz, wie eben noch einmal dargelegt, bislang nicht für kurzfristige Analysen spezifiziert wurde und auch nicht zu erwarten ist, daß dies auf absehbare Zeit geschieht.

Für ELIAS selbst war das nicht sonderlich problematisch – sein Fokus war stets auf die „großen Zusammenhänge“ gerichtet, und „ebenso beweglich wie seine Begriffe hielt Elias seine theoretische Substanz<sup>698</sup>. Er zielte mit aller Kraft auf Struktureinsichten und hatte ein gutes Auge für Zusammenhangsmuster, die er aber nicht verhärtete. Der undogmatische Grundzug seiner Lehre droht bei deren Akademisierung verlorenzugehen. Daß der Schulpatron selbst eine solche Gefahr spürte, zeigt seine späte Initiative, das bereits eingebürgerte Etikett ‚Figurationssoziologie‘ durch die Bezeichnung ‚Prozeß-Soziologie‘ zu ersetzen. Es war eine Kulturrevolution in der Nußschale, mit der er das *panta rhei* zu schützen suchte, das sowohl Kennzeichen als auch ... ein zentrales Ergebnis seiner Arbeit war. Das Beharren auf einem Denken *in flux*, das sich nie aus

---

aus interdependenten Personen besteht, die in Prozesse unbeabsichtigter Folgen absichtsvollen Handelns eingebunden sind und diese gleichzeitig durch ihr Handeln ungeplant vorantreiben. Es wäre schon viel gewonnen, wenn diese Gemeinsamkeiten – jenseits aller verständlichen Bedürfnisse nach Abgrenzung und Identität – als Folge des Beitrags hier und da etwas stärker wahrgenommen werden könnten“ (ESSER 1985b, S. 806, Kursiv im Original).

<sup>697</sup> Und eben, vielleicht eines Tages, nach einer handlungstheoretischen Erweiterung auch für noch spezifischere Betrachtungen. Dies wäre, wie in Abschnitt 3.3 schon ausgeführt, auf theoretischer Ebene der nächste mögliche Schritt einer organisationstheoretischen Nutzung der Figurations- und Prozeßtheorie.

<sup>698</sup> Was den gleichen Sachverhalt wie Esser beschreibt – aber mit anderer Tendenz.

dem Hin und Her zwischen Chaos und Schöpfung löst, war mitverantwortlich dafür, daß ihm jede Fixierung seiner Befunde vorläufig und ungenügend, wie unzulässig vorkam“ (Schröter 1997, S. 248f., Kursiv im Original).

Die Fähigkeit zur Assoziation bleibt von daher bis auf weiteres Grundvoraussetzung, um mit dem Ansatz von ELIAS arbeiten und ihn hinsichtlich der gewählten Fragestellung operationalisieren zu können. Insofern kann man entweder seine Diffusheit beklagen oder aber auch seine Anpassungsfähigkeit an verschiedene Möglichkeiten der Operationalisierung (und Interpretation) gerade begrüßen. Gerade das macht ihn für die Analyse komplexer und vielschichtiger Praxisfälle sehr interessant und nützlich; ein Aspekt der schwer wiegt im Vergleich beispielsweise zur System- oder Strukturierungstheorie, die empirische Forscher beim Transfer komplexer Fälle an die – in der Terminologie zwar präzise aber (nicht zuletzt auch infolge der Abstraktion von Personen) – recht abstrakte Begrifflichkeit oft resignieren oder ausweichen lassen, bezeichnenderweise ORTMANN et al. (1990) eingeschlossen. In der höchst bedauerlichen Konsequenz gibt es, meines Wissens, bis heute keine derart komplexen, kontextuellen und auf mikropolitischen Handeln fokussierenden Fallstudien mehr, denen auch diese Arbeit so viele Inspirationen verdankt.

In dieser Arbeit mußten also nicht unerhebliche Anpassungsleistungen vorgenommen werden – auch und gerade zu Lasten der Präzision. Im Gegenzug war es auf diese Weise aber nicht nur möglich, einen solch komplexen Fall in seiner Kontextualität (und Prozessualität) zu analysieren; die Perspektive von ELIAS, in der hier vorgenommenen Zuspitzung, ließ darüber hinaus einige sehr grundlegende Aspekte sozialen Handelns in Organisation in besonderer Deutlichkeit hervortreten.

Dies sind insbesondere:

- *Wie* prekär selbst herausragend scheinende Machtstellungen sein können und *wie* unausweichlich notwendig die Ausrichtung des Handelns selbst mächtigster Akteure an den Besonderheiten (und Logiken) der spezifischen Figurationen ist, in die sie eingebunden sind;
- *Wie* (gemessen an Anspruch, Wunsch und Mythos) – oft lächerlich – gering die Chancen der Steuerung von Prozessen über einen bestimmten Zeitraum sind. In der Folge bestimmen „bargaining“, „muddling through“ und „bricolage“ den Arbeitsalltag bis in die Vorstandsebene hinein, was wiederum bedeutet, daß selbst dort (aber keineswegs nur dort) um Problemsichtweisen, Zielsetzungen, Vorgehensweisen und ganz allgemein um Handlungsspielräume immer wieder erbittert gerungen werden muß;
- *Welche* große (und noch wesentlich näher zu erforschende) Rolle Vertrauen bei der Kontingenzbewältigung vor diesem Hintergrund spielt;
- *Wie* überschätzt die isoliert betrachtete Rolle von Steuerungsinstrumenten ist. Auch Phantasien von weitreichenden Möglichkeiten der „Steuerung hinter dem Rücken der Subjekte“ unterschlagen vielfach nicht nur das reflektorische Potential der so Betroffenen, sondern ganz generell das, was hier als figurationale (und prozessuale) Dominanz bezeichnet wurde;
- *Wie* wenig sinnvoll entsprechend auch die entkontextualisierte Betrachtung von mikropolitischen Taktiken und Strategien ist. So inspirierend die mikropolitischen Inventare und (Führungs-)Strategien von KIPNIS et al. (1980; 1988) bis YUKL (2009) oder beispielsweise die Top-Management-Interviews (und ihre Auswertung) von HOFFMANN (2003) sein mögen, so sehr stehen sie letzten Endes in der Tradition des (situativen) „one best way“- oder (moderner gesprochen) des „best-practice“-Denkens des „contingency approach“ – mit den gleichen Konsequenzen hinsichtlich des Erklärungswerts;
- *Wie* überhaupt die Anwendung und der Einsatz von Verfahren figurational dominiert wird. Das bedeutet keineswegs, daß jedes Verfahren von jedem beliebig und in seinem Sinne beeinflussbar wäre; der hier vertretene Ansatz verweist ja im Gegenteil auf die grundsätzlich bedingten und damit relativ begrenzten Möglichkeiten der Steuerung von Prozessen. Ungeachtet dessen postuliert der Ansatz aber eine grundsätzliche figurationale Dominanz und geht damit beispielsweise weit über die KANTSche Erkenntnis hinaus, „daß keine Regel<sup>699</sup> ihre eigenen Anwendungsbedingungen zu regeln vermag“ (ORTMANN 2003, S. 35). ORTMANN selbst fährt an dieser Stelle fort, „daß, mit anderen Worten die

---

<sup>699</sup> Regel sei hier im (weiten) Sinne von ORTMANN verstanden, der diese (wiederum unter Rückgriff auf GIDDENS) definiert als „ein verallgemeinerbares Verfahren der Praxis, sei dies nun irgendwo formuliert, formal verfaßt in Organisationshandbüchern oder Gesetzestexten niedergeschrieben oder nicht“ (2003, S. 34).

Anwendung einer Regel Interpretationen und Entscheidungen verlangt, die sie selbst nicht restlos steuern kann“ (Ebd.). In der Hinsicht ist die hier gewählte Perspektive deutlicher und konkreter: Der Grad der „Interpretation“ wie überhaupt die Möglichkeit Regeln bzw. Verfahren zu erlassen und zur Anwendung zu bringen hängt unmittelbar mit den spezifischen (Macht-)Konstellationen zusammen, die in der Folge zum Untersuchungsgegenstand werden. All dies relativiert keineswegs die bedeutende Rolle von Verfahren bei der Vorstrukturierung organisationalen Handelns (und einen durchaus zugestandenem Grad an relativer Autonomie<sup>700</sup>), stellt aber gleichzeitig die relevante Frage<sup>701</sup> nach den „Herren der Verfahren“<sup>702</sup>.

---

<sup>700</sup> Relative Autonomie besitzen vor allem „etablierte“ Verfahren. Natürlich bedeutet „etabliert“ letztlich immer: Innerhalb einer übergeordneten Figuration (alternativ: viele Figurationen übergreifend) „etabliert“. Insofern ließe sich auch hier von figurationaler Dominanz sprechen. Der Begriff der relativen Autonomie erfüllt an dieser Stelle (bzw.: in diesem Grenzfall) also im Grunde die Funktion, einer Überstrapazierung des Begriffs der figurationalen Dominanz entgegenzuwirken (die dann wiederum schnell den Vorwurf der Beliebigkeit bzw. der Unqualifiziertheit nach sich zieht).

<sup>701</sup> Oder anders formuliert: Diese Frage erhält erst infolge der hier eingenommenen Perspektive überhaupt ihre Relevanz.

<sup>702</sup> Dies schließt im übrigen nicht aus, daß diese von möglichen „Tücken des Verfahrens“ d. h. von Eigendynamiken, unintendierten Prozessen, relativer Autonomie, nicht ausreichend antizipierter „Verfahrensrationalität“ etc. „heimgesucht“ werden. Wie über soziale Prozesse im allgemeinen, so besteht natürlich auch die Möglichkeit über Verfahren im speziellen die Kontrolle (oder: die Herrschaft) zu verlieren.

Als aktuelles Beispiel warnt ORTMANN beispielsweise vor der Unterschätzung von sogenannten „soft laws“ wie „Codes of Conduct“ (z. B. dem German Code of Corporate Governance [GCCG]). „Solche (oft sehr allgemein und auslegungsfähig formulierten; GW) Grundsätze lösen bei nüchternen Beobachtern ein mildes Lächeln aus. Derlei sei Fassadenbauerei im Dienste der Legitimationssicherung“ (2008, S. 166). Allerdings: „Via Rechtssprechung und Richterrecht können zunächst harmlos erscheinende *Codes of Conduct* (a) eine konkretisierende, zuspitzende, modifizierende, ergänzende, ersetzende, ja: pervertierende inhaltliche Zuspitzung, und (b) eine Härte im Sinne staatlicher Autorisierung erfahren, von der man sich am Anfang nichts hatte träumen lassen. Aus ‚soft law‘ kann sehr schnell, und dann: sehr schwer reversibel, hartes Recht werden, in einem Prozess der Supplementierungen, dessen Komplexität und Länge die Frage nach den Schöpfern, den Autoren solchen Rechts und nach ihren Intentionen geradezu als naiv erscheinen lässt (Ebd. S. 167, Kursiv im Original).

Ungeachtet der relativen Autonomie dieses hier von ORTMANN beschriebenen Verfahrens (wie auch des Prozesses als solchem), berührt auch dieses Beispiel nicht die grundsätzliche figurationale (und – wie stets mitzudenkende [s. o.] und hier noch einmal explizierte – prozessuale) Dominanz bei der Formulierung und dem Einsatz von Verfahren. In diesem Fall würden die Richter (und ggf. der Gesetzgeber) die – neuen – Herren des Verfahrens. Entsprechend liegt hier der Fokus des Ansatzes: Auf den (dahinterstehenden) figurationalen Konstellationen und ihren – sich wandelnden – Machtbalancen (einschließlich der unbeabsichtigten Folgen absichtsvollen Handelns).

Was den Fall betrifft, so ist Dr. Hardt bis zu seiner Entlassung entsprechend seiner Machtposition weitgehend Herr der Reorganisationsverfahren. Deren Einsatz und Ausgestaltung hängt zwar von dem Handlungsspielraum ab, den er sich aufbauen kann (und damit von den figurationalen Konstellationen), kaum aber von den Verfahren selber. Die ZBA wird zur vereinfachten Gemeinkostenwertanalyse, das HPO-Projekt erhält seine Gestalt als (mehr oder weniger steuerbares) Ergebnis von „bargaining“, „bricolage“ und „muddling through“, beeinflusst von und gestaltet durch die vorhandenen Handlungsspielräume (einschließlich der Verfügung über personale und materielle Ressourcen, Know-how etc.). Natürlich kommen hierbei immer auch verfahren-

- *Wie gering in diesem Zusammenhang selbst die (relative) Autonomie von Verfahren des Controllings<sup>703</sup> sein können<sup>704</sup>; wie „weich“ selbst scheinbar „härteste“ Zahlen unter dem Einfluß von figurationaler Dominanz werden können; wie in Folge dessen nachvollziehbar wird, warum beispielsweise bei der Ermittlung des Projekterfolges auf Abteilungsleitererebene tagelang um Nachkommastellen gerungen wird und auf Vorstandsebene innerhalb von Minuten das Projektergebnis um dreistellige Millionenbeträge „nach oben korrigiert“ wird; wie stark Erfolgskriterien sowie die Zuschreibung von Erfolg und Mißerfolg – oder ganz allgemein: von „Leistung“ – figurational dominiert ist.*

All dies sind Aspekte, die an vielen Grundfesten zentraler, nach außen tragender<sup>705</sup> Überzeugungen rütteln; sowohl hinsichtlich des ökonomische Ra-

---

rennspezifische Rationalitäten zum Tragen, wie sie in allgemeiner Form, vor allem von ORTMANN et al. oder KIESER verfaßt, oben dargestellt wurden. Zum einen ist es aber gerade ein „Qualitätsmerkmal“ dieser durch ORTMANN et al. und KIESER formulierten Rationalitäten, daß diese unter Einschluß typischer (figurationaler) Konstellationen und Prozesse formuliert wurden (s. Kapitel 3. 3), zum anderen ist es Dr. Hardt infolge seiner Machtstellung trotz alledem jederzeit möglich, das Geschehen zu prägen, gleichgültig ob in Übereinstimmung mit oder im Gegensatz zu den formulierten Rationalitäten. Anders verhält sich dies beispielsweise für die Filialmitarbeiter, deren Handeln sehr stark von den Verfahren dominiert wird. Allerdings schaffen auch diese es, im Verlauf des Projektes ihre Machtstellung gegenüber der Projektleitung zu verbessern (bedingt durch ihre Funktion für Dr. Hardt und das HPO-Team: Ergebnisse, v. a. „Erfolge“ zu liefern). Hiermit einher geht dann unmittelbar ein erhöhter Grad an Unabhängigkeit gegenüber dem Verfahren.

Das Verfahren „Vorstandspräsentation“ (wie auch „Vorstandssitzung“) wird demgegenüber in Form und Ablauf von Dr. Ludwig dominiert und läßt entsprechend Dr. Hardt (wie auch allen anderen Vorstandmitgliedern) relativ geringe Handlungsspielräume.

Die mittlerweile durch WEICK und viele Zitierungen relative bekannte Erzählung von SIMONS über drei Schiedsrichter, die über das Pfeifen unvorschriftsmäßiger Schläge beim Baseball diskutieren, ließe sich im übrigen durchaus im Sinne der hier eingenommenen Perspektive interpretieren. „Der erste (Schiedsrichter; GW) sagte: ‚Ich pfeife sie, wie sie sind‘. Der zweite sagte: ‚Ich pfeife sie, wie ich sie sehe‘. Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagte: ‚Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife‘“ (zitiert nach WEICK 1985a, S. 9). Die Schiedsrichter sind in dem Fall die „Herren des Verfahrens“ – und der dritte Schiedsrichter weiß es auch. Um in der hier eingenommenen Perspektive „wirklich clever“ zu sein, sollte er sich allerdings bewußt machen, daß seinem Handeln Grenzen gesetzt sind, die er auch kennen oder schnell herausfinden sollte, da er ansonsten recht bald von der Schiedsrichterkommission abgesetzt werden dürfte.

<sup>703</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang die beispielsweise bei MESSNER, SCHEYTT & BECKER (2007) aufgezeigten grundsätzlichen Probleme und Paradoxa im Verhältnis von Management und Controlling.

<sup>704</sup> Ein letztes Mal soll an dieser Stelle auf das so bemerkenswerte Zitat des Holdingvorstandes verwiesen werden, wonach „ein Mann wie Hardt ... genug Einfluß auf die Zahlen (hatte), um seinen eigenen Erfolg selber zu bestimmen ... wenn es auf Dauer gekracht hätte und Hardt den Vorstand auf seiner Seite gehabt hätte, hätte allerdings das Controlling wohl zurückstecken müssen“. Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß der Urheber dieses Zitats auch und gerade inhaltlich sehr genau wußte, wovon er sprach. Vor seiner Zeit bei Neukauf war er Partner bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und danach Leiter des Europageschäfts in einer sehr renomierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

<sup>705</sup> Was eine wichtige Einschränkung ist, denn natürlich ist den meisten mehr oder weniger deutlich bewußt, „daß es in der Praxis anders zugeht“. Angesichts der Tabubewehrtheit des Themas (und des damit verbundenen Unwissens) vermögen freilich die wenigsten, Mikropolitik und ihren vielen Facetten recht einzuordnen.

tionalitätsverständnis als auch hinsichtlich des Selbstverständnisses des Managements – auch und insbesondere des Top-Managements.

Nun ist es keineswegs so, daß solche Erkenntnisse nach vielen Jahre mikropolitische Forschung (wenngleich weit jenseits des betriebswirtschaftlichen „Mainstreams“) große Überraschung auslösen sollte. Trotzdem vermag der Ansatz von ELIAS nicht nur die wissenschaftliche Diskussion um die Begriffe „figurationale Dominanz“, „figurationale Rationalität“, „figurationale Relativität“ und „Bedingte Steuerung“ zu erweitern (einschließlich der damit verbundenen Analyseoptionen), er bewirkt auch, daß der hier dargestellte Fall in seiner Gesamtheit eine nicht unbeträchtlich „Wucht“ entfaltet

- *gerade durch* die Betonung aller Befragten, daß sich hier völlig „Normales“ zugetragen habe<sup>706</sup>;
- *gerade durch* die ausführliche Berücksichtigung der Top-Management-Ebene<sup>707</sup>;
- *gerade durch* die Komplexität und Vielschichtigkeit des Falles<sup>708</sup>;
- *gerade durch* den hier gewählten Ansatz und Fokus, dessen große Anpassungsfähigkeit (s. o.) es ermöglicht, diese Komplexität angemessen zu „bewältigen“ und schließlich:
- *gerade durch* eine Perspektive, die nicht von Personen abstrahiert, sondern diese mit all ihren Facetten und in ihrer Verflochtenheit mit anderen Personen in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt<sup>709</sup>.

---

<sup>706</sup> So sehr (und so oft) bei der Betrachtung des Falles Erstaunen ob der Geschehnisse aufkommen mag, so notwendig ist, einmal mehr, diese Einordnung – selbst wenn man geneigt sein sollte, in Abwandlung des bekannten HEGELschen Diktums zu formulieren: „um so schlimmer für die Normalität“. Dennoch ist Neukauf unendlich weit von Firmen wie Enron oder Worldcom entfernt, ebenso wie die zentralen Protagonisten keinen Vergleich mit den New Yorker „Masters of the Universe“ (WOLFE 1988) oder den Londoner „Cityboys“ (ANDERSON 2008) aushalten, die (in ihrer sehr spezifischen figurationalen Eingebundenheit) zum Ende der ersten Dekade des neuen Jahrhunderts, die Welt in eine Wirtschaftskrise gewaltigen Ausmaßes gestürzt haben.

<sup>707</sup> Das ist nicht zuletzt deswegen von Belang, weil es auf diese Weise verhindert, daß im Bewußtsein weiter Kreise, infolge der bisherigen Schwerpunktforschungen, Mikropolitik entweder als ein spezifisches Phänomen der Gegenmacht zur offiziellen Hierarchie („upward influence“), als eine Folge der Mittelmanagement-Problematik oder als „Abteilungsleitergezänk“ wahrgenommen (und diskreditiert) wird – ganz zu schweigen von der Diskreditierung als „unmoralisch“.

<sup>708</sup> Hierdurch wird zudem die Forderung nach Wiederherstellung des Kontextbezuges in der empirischen Mikropolitikforschung erfüllt (Vgl. NEUBERGER 2006).

<sup>709</sup> Vgl. beispielsweise die kritischen Anmerkungen von MARTENS & ORTMANN (2006, S. 459) gerade hinsichtlich dieses Aspekts bei LUHMANNs Systemtheorie.

Das ist keine geringe Leistung, weswegen vor diesem Hintergrund die Frage nach der Berechtigung der ELIASSchen Perspektive in der Organisationswissenschaft durchaus positiv zu bescheinigen wäre – selbst wenn, wie zu vermuten ist, eine handlungstheoretische Erweiterung noch auf sich warten lassen dürfte.

Schwieriger<sup>710</sup> ist demgegenüber schon die Frage zu beantworten, welche Chancen auf Rezeption, angesichts der (hier durch ORTMANN nur angedeuteten) figurationalen Rationalität des Wissenschaftsbetriebes, eine solche Perspektive hat. Der Umstand, daß ELIAS nicht von Personen abstrahiert, infolgedessen auch keinen entpersonalisierten Struktur- oder Organisationsbegriff entwirft, bedeutet, daß der Ansatz aktuell eher eine Außenseiterstellung einnehmen könnte. Ungeachtet dessen stellt beispielsweise BOGNER heraus: „Elias' Begriffsfassung (der Macht; GW) rückt den gleichen Sachverhalt in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, auf den einer seiner ehemaligen Kollegen in Leicester, Anthony Giddens, mit seinem Terminus der ‚dialectic of control‘ hingewiesen hat ... . Es sind praktisch immer gegenläufige Abhängigkeiten, die eine Machtbalance konstituieren“ (1989, S. 37). Angesichts des Umstandes, das jene ‚dialectic of control‘, wie WALGENBACH (2006b; s. o.) herausstellt, das Zentrum der Strukturierungstheorie schlechthin darstellt, wären in diesem, sehr bedeutenden Punkt, durchaus Anknüpfungsmöglichkeiten gegeben. Darüber hinaus ist der ELIASSche Ansatz, wie dargestellt, ohnehin sehr anpassungsfähig – sowohl hinsichtlich möglicher Zuspitzungen, wie auch hinsichtlich spezifischer Erweiterungen und Operationalisierungen, wovon ja auch in der Arbeit immer wieder Gebrauch gemacht wurde.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage: Lassen sich diese beiden Paradigmen auch in theoretischer Hinsicht in Übereinstimmung bringen? Die Antwort hierauf lautet: „Im Prinzip: Nein“ – allen potentiellen Anknüpfungspunkten zum Trotz.

Bedeutet dies in der Konsequenz, daß die innerhalb der beiden Paradigmen gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse nicht wechselseitig nutzbar

---

<sup>710</sup> Und – bei Betrachtung der figurationalen Kontellationen – wohl auch: skeptischer.



sind? Und auch hier lautet die Antwort: „Im Prinzip: Nein“. Dies scheint zunächst einmal ein Widerspruch zu sein; dieser läßt sich aber relativ einfach aufklären.

Hierfür – wie auch für den Umgang mit dem Dilemma solcher Unvereinbarkeit zweier Paradigmen – bietet sich ein kurzer Blick auf die (in theoretischer Hinsicht wieder einmal viel fortschrittlichere) Physik und hier speziell auf die Quantenmechanik an. Dort wurde zu Beginn des letzten Jahrhunderts der sogenannte „Welle-Teilchen-Dualismus“ erkannt. Dieser ist mittlerweile Gegenstand jedes Physik-Grundkurses in der Oberstufe und besagt, daß sich Objekte der Quantenwelt in einigen Fällen nur als Wellen und in den anderen Fällen nur als Teilchen beschreiben lassen. In Erweiterung dieser Erkenntnis besitzt nach der sogenannten „Kopenhagener Deutung“ jede Strahlung sowohl Wellen- als auch Teilchencharakter, allerdings tritt, je nach durchgeführtem Experiment, lediglich der eine oder der andere in Erscheinung<sup>711</sup>.

Analog ließe sich in diesem Sinne beispielsweise ein Strukturations-Figurations-Dualismus formulieren – mit der Chance eines Austausches auf der Ergebnisebene. Ein solcher Austausch könnte vor allem bei der Formulierung figurationaler Rationalitäten zum Tragen kommen, was, wie oben argumentiert, eine der nächsten Anwendungsgebiete der Figurations- und Prozeßtheorie in der Organisationsforschung sein könnte. Dies wäre gleichzeitig eine sinnvolle Weiterentwicklung der mikropolitischen Forschungsarbeit, weg von der Zusammenstellung dekontextualisierter Taktik-Inventare und hin zu Verallgemeinerungen auf schrittweise immer höherem „Syntheseniveau“ (wie ELIAS formulieren würde).

In seinem sehr bemerkenswerten Nachruf auf Norbert ELIAS zeichnet Ulrich BECK mit Empathie und Scharfsinn in wenigen Zeilen die bestimmenden Elemente von Leben und Werk ELIAS', um zu dem Ergebnis zu kommen, daß gerade in dessen (Rück-)Besinnung auf das – figurational verflochtene – Individuum

---

<sup>711</sup> Für eine ausführlichere Darstellung Vgl. beispielsweise COHEN-TANNOUJDI et al. (2007, S. 3ff.)

„eine Pointe (liegt), die man wohl erst in Zukunft ganz verstehen wird“ (1990, S. 168). Ob dies so kommt, wird sich zeigen; ebenso, ob seine Gedanken in der Organisationsforschung Aufnahme finden. Gute Gründe dafür gäbe es genug, wie in dieser Arbeit aufgezeigt wurde. Sollten seine Gedanken ungeachtet dessen dort ohne größeren Widerhall bleiben, bliebe zumindest noch die Möglichkeit, dies – in retrospektiver Sinngebung (!) – mit zufriedenen Ausdruck als Beleg für die grundsätzlich Gültigkeit (oder zumindest Relevanz) dieser Perspektive ausgeben zu können.

## Verzeichnis der verwendeten Literatur

- ADORNO**, Theodor W. (1954): Individuum und Organisation. In: Neumark, F. (Hrsg.): Individuum und Organisation, S. 21-35; Darmstadt
- ALBERT**, Hans (1985): Mißverständnis eines Kommentators. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, S. 265-267
- ANDERSON**, Geraint (2008): Cityboy. Beer and loathing in the square mile, London
- ARROW**, Kenneth J. (1975): Gifts and Exchanges. In Phelps, Edmund S. (Ed.): Altruism, Morality and Economic Theory, S. 13-28
- ATTESLANDER**, Peter (1984): Konturen künftiger Sozialpartnerschaft. In: Blum Reinhard; Steiner, Manfred (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht, S. 115-134
- BACHARACH**, Samuel B. (1980); **LAWLER**, Edward J.: Power and Politics in Organizations, London
- BARZANTNY**, Anke (2008): Mentoring-Programme für Frauen, Wiesbaden
- BECK**, Ulrich (1990): Mit der Liebe des Käfers (Nachruf auf Norbert Elias). In: DER SPIEGEL, Heft 32, S. 168
- BECKE**, Guido (2002): Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung, Frankfurt
- BERGKNAPP**, Andreas (2002): Ärger in Organisationen, Wiesbaden
- BLEICHER**, Knut (1994): Kاپieren, nicht kopieren. In: WirtschaftsWoche, Heft 36, S. 82, 02. 09. 1994
- BOGNER**, Artur (1985a): Bemerkungen zu Hartmut Essers Aufsatz: „Figurationssoziologie und methodologischer Individualismus“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 800-804
- BOGNER**, Artur (1985b): Nachbemerkungen zu meiner Kritik an Hartmut Esser. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 807
- BOGNER**, Artur (1989): Zivilisation und Rationalisierung, Opladen
- BOGNER**, Artur (1991): Die Theorie des Zivilisationsprozesses als Modernisierungstheorie. In Kuzmics, H., (Hrsg.): Der unendliche Prozeß der Zivilisation, S. 33-58, Frankfurt
- BOGUMIL**, Jörg; **IMMERFALL**, Stefan (1985): Wahrnehmungsweisen empirischer Sozialforschung, Frankfurt
- BRUNSSON**, Nils (1982): The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. In: Journal of Management Studies, S. 29-44
- BRUNSSON**, Nils; **OLSEN**, Johan P. (1993): The reforming organization, London/New York
- BURNS**, Tom (1962): Micropolitics: Mechanism of Institutional Change. In: Administrative Science Quarterly, S. 257-281

- CLAUSEWITZ**, Carl v. (1980 / 1832): Vom Kriege, Bonn
- COHEN**, Michael D.; **MARCH**, James G.; **OLSEN**, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, S. 1-25
- COHEN-TANNOUJJI**, Claude; **DIV**, Bernard; **LALOË**, Frank (2007): Quantenmechanik, Band 1 (3. Aufl.), Berlin
- CROZIER**, Michel; **FRIEDBERG**, Erhard (1979 [1977]): Macht und Organisation [L'Acteur et le Système], Königstein
- DRUMM**, Hans Jürgen (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, S. 7-19
- DUDEN** (1989): Deutsches Universal Wörterbuch A - Z, Mannheim
- ELIAS**, Norbert (1969): Die höfische Gesellschaft, Frankfurt
- ELIAS**, Norbert (1970): Was ist Soziologie?, München
- ELIAS**, Norbert (1974): Towards a Theory of Communities (Foreword). In: Bell, Colin; Newby, Howard (Ed.): The Sociology of Community, S. IX-XLI
- ELIAS**, Norbert (1976 / 1939): Über den Prozeß der Zivilisation, 2 Bände, Frankfurt
- ELIAS**, Norbert (1977): Zur Grundlegung einer Theorie sozialer Prozesse. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2, S. 127-149
- ELIAS**, Norbert (1978): Zum Begriff des Alltags. In: Hammerich, K.; Klein M. (Hrsg.), Materialien zur Soziologie des Alltags, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 20, Köln
- ELIAS**, Norbert (1982a): Scientific establishments. In: Elias, N., Martins, H. (Ed.): Scientific establishments and hierarchies, S. 3-69, Dordrecht
- ELIAS**, Norbert (1982b): Soziologie in Gefahr - Plädoyer für die Neuorientierung einer Wissenschaft. In: „Süddeutsche Zeitung“, 09. 10. 1982, S. 107
- ELIAS**, Norbert (1983): Engagement und Distanzierung, Frankfurt
- ELIAS**, Norbert (1984): Notizen zum Lebenslauf. In: Gleichmann, P., Goudsblom, J., Korte, H. (Hrsg.): Macht und Zivilisation, S. 9-82, Frankfurt
- ELIAS**, Norbert (1985a): Das Credo eines Metaphysikers. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2, S. 93-114
- ELIAS**, Norbert (1985b): Wissenschaft oder Wissenschaften? In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, S. 268-281
- ELIAS**, Norbert (1986): Figuration; Prozesse, soziale; Zivilisation. In: Schäfers B. (Hrsg.): Soziologische Grundbegriffe, S. 88-91; S. 234-241; S. 382-387, Opladen
- ELIAS**, Norbert (1987): Die Gesellschaft der Individuen, Frankfurt
- ELIAS**, Norbert (1989): The symbol theory. In: Theory, Culture & Society, Vol. 6, S. 196-217, (1. Teil), S. 339-383 (2. Teil), S. 499-537 (3. Teil)
- ELIAS**, Norbert (1990a): Biographisches Interview. In: Norbert Elias über sich selbst, S. 7-101, Frankfurt

- ELIAS**, Norbert (1990b / 1965): Etablierte und Außenseiter (mit John L. Scotson), Frankfurt
- ENDRESS**, Martin (2002): Vertrauen, Bielefeld
- ENGELHART**, Roman (1994a, 1994b): Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragenbogeninstrumente. Teil 1: The Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS). Teil 2: Der Influence Behaviour Questionnaire (IBQ) und die Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). In: Zeitschrift für Personalforschung, S. 5-24 (Teil 1) 158-186 (Teil 2)
- ERNST**, Stefanie (1999), Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen, Opladen
- ESSER**, Hartmut (1984): Figurationssoziologie und methodologischer Individualismus. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 667-702
- ESSER**, Hartmut (1985a): Logik oder Metaphysik der Forschung? In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4, S. 257-264
- ESSER**, Hartmut (1985b): Nachbemerkungen zu den Bemerkungen von Artur Bogner. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 804-806
- FISCHERMANN**s, Guido (2009): Praxishandbuch Prozessmanagement (8. Aufl.), Wettenberg
- FEYERABEND**, Paul (1983 [1975]): Wider den Methodenzwang [Against Method] (revidierte und erweiterte Fassung), Frankfurt
- FORD**, Jeffrey D.; **FORD** Laurie W. (1995): The role of conversation in producing intentional change in organizations. In: Academy of Management Review, S. 541-570
- FOUCAULT**, Michel (1976 [1975]): Überwachen und Strafen [Surveiller et punir], Frankfurt
- FOUCAULT**, Michel (1978): Dispositive der Macht, Berlin
- GERDES**, Klaus (Hrsg.) (1979): Explorative Sozialforschung, Stuttgart
- GIRTLER**, Roland (1980): Polizei-Alltag; Opladen
- GIRTLER**, Roland (1992): Methoden der qualitativen Sozialforschung (3. Aufl.), Wien
- GLASER**, Barney G.; **STRAUSS**, Anselm L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago
- GOUDSBLOM**, Johan (1989): Vor-Gespräch. In: Ludes, P., Drei moderne soziologische Theorien, S. XI-XXXIV
- GUTZLER**, Eric H. (1992): GWA – Wunderwaffe mit vielen Tücken. In: Harvard manager, Heft 4, S. 120-131
- HAMMER**, Michael, **CHAMPY**, James (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für da Unternehmen, Frankfurt

- HAUBL**, Rolf: Hermeneutik (1991): In Erinnerung an die Tradition. In: Hartmann, Hans A. et. al.: Zur Programmatik, Methodologie und Theorie der Ökonomischen Psychologie; Augsburger Beiträge zur Ökonomischen Psychologie und Kulturanalyse, Band 2, S. 135-159
- HENZLER**, Herbert (1993): Kritische Würdigung der Debatte um den Wirtschaftsstandort Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 5-21
- HOFFMANN**, Walter (2003): Macht im Management, Zürich
- HOPF**, Christel (1979): Soziologie und qualitative Sozialforschung. In: Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, S. 11-37
- HORVÁTH**, Peter (1982): Controlling in der „organisierten Anarchie“. Zur Gestaltung von Budgetierungssystemen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 250-260
- HORVÁTH**, Peter; **MAYER**, Reinhold (1989): Prozeßkostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und Wirkungsvolleren Unternehmensstrategien. In: Controlling, S. 214-219
- ISABELLA**, Lynn A. (1990): Evolving interpretations as change unfolds. In: Academy of Management Journal, S. 7-41
- KIESER**, Alfred (1996a): Business Process Reengineering - neue Kleider für den Kaiser? In: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 179-185
- KIESER**, Alfred (1996b): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, S. 21-39
- KIESER**, Alfred (1997): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. Manuskript Universität Mannheim
- KIESER**, Alfred (2002): Wissenschaft und Beratung, Heidelberg
- KIESER**, Alfred; **EBERS**, Mark (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien (6. Aufl.), Stuttgart
- KIPNIS**, David; **SCHMIDT**, Stuart M.; **WILKINSON**, Ian (1980): Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. In: Journal of Applied Psychology, S. 440-452
- KIPNIS**, David; **SCHMIDT**, Stuart M. (1988): Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluation, Salary and Stress. In: Administrative Science Quarterly, S. 528-542
- KLEINING**, Gerhard (1982): Umriß zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 224-253
- KLEINING**, Gerhard (1994): Das rezeptive Interview. In: Kleinig, Gerhard: Qualitativ-heuristische Sozialforschung, S.123-147
- KOMPA**, Ain (1990): Strategische Rekrutierung von Führungskräften - eine theoretische Skizze. In: Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 10
- KORTE**, Hermann (1988): Über Norbert Elias, Frankfurt

- LAMNEK**, Siegfried (1995 I, 1995 II): Qualitative Sozialforschung (3. Aufl.), 2 Bände: Band 1: Methodologie, Band 2: Methoden und Techniken, Weinheim
- LINDBLOM**, Charles E. (1959): The Science of „Muddling Through“. In: Public Administration Review, S. 79-88
- LUDES**, Peter (1989): Drei moderne soziologische Theorien, Göttingen
- LUHMANN**, Niklas (1968): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart
- LUHMANN**, Niklas (1983): Legitimation durch Verfahren, Frankfurt
- LUHMANN**, Niklas (1984): Soziale Systeme, Frankfurt
- LUHMANN**, Niklas (1988): Organisation. In Küpper, W.; Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik, S. 165-185
- MARCH**, James G.; **SIMON**, Herbert A. (1958): Organizations, New York
- MARCH**, James G.; **OLSEN**, Johan P. (1983): Organizing political life. In: American Political Science Review, S. 281-296
- MARCH**, James G.; **SHAPIRA**, Zur (1987): Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. In: Management Science, S. 1404-1418
- MARTENS**, Wil; **ORTMANN** Günther (2006): Organisation in Luhmanns Systemtheorie. In: In Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Aufl.), S. 427-461
- MENNEL**, Stephen (1989): Norbert Elias, Oxford
- MENNICKEN**, Andrea; **VOLLMER**, Hendrik (Hrsg.) (2007): Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft, Wiesbaden
- MERTON**, Robert K.; **KENDALL**, Patricia L. (1979): Das fokussierte Interview. In: Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, S. 171-204, Stuttgart
- MESSNER**, Martin; **SCHEYTT**, Tobias; **BECKER**, Albrecht (2007): Controlling und die (Un-)Berechenbarkeit des Managements. In: Mennicken, Andrea; Vollmer, Hendrik (Hrsg.): Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft, S. 87-104
- MINTZBERG**, Henry (1975): The manager's job: folklore and fact. In: Harvard Business Review, Heft 4, S. 49-61
- MÜLLER-HAGEDORN**, Lothar (1997): Trends im Handel, Frankfurt
- MÜLLER-HAGEDORN**, Lothar (1998): Der Handel, Stuttgart
- NEUBERGER**, Oswald (1987): Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Sp. 1495-1510, Stuttgart
- NEUBERGER**, Oswald (1989a): Mikropolitik als Gegenstand der Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 40-46
- NEUBERGER**, Oswald (1989b): Symbolisierung in Organisationen. In: Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 4, S. 24-36

- NEUBERGER, Oswald (1990):** Führen und geführt werden (3. Aufl.), Stuttgart
- NEUBERGER, Oswald (1992):** Das ist doch keine Kunst. Zur Ästhetik der Personalentwicklung. In: Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 13
- NEUBERGER, Oswald (1995a):** Mikropolitik, Stuttgart
- NEUBERGER, Oswald (1995b):** Von sich reden machen. In: Volmerg, Birgit; Leithäuser, Thomas; Neuberger, Oswald; Ortmann, Günther; Sievers, Burkard: Nach allen Regeln der Kunst, S. 25-72
- NEUBERGER, Oswald (1996):** Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. In: Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 18
- NEUBERGER, Oswald (1997a):** Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Theorien der Organisation, S. 487-522
- NEUBERGER, Oswald (1997b):** Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung. In: Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, Heft 19
- NEUBERGER, Oswald (2002):** Führen und führen lassen, Stuttgart
- NEUBERGER, Oswald (2006):** Mikropolitik und Moral in Organisationen, Stuttgart
- NEUBERGER, Oswald; KOMPA, Ain (1987):** Wir, die Firma, Weinheim
- ORTMANN, Günther (1995a):** Formen der Produktion, Opladen
- ORTMANN, Günther (1995b):** Unter der Hand. In: Volmerg, Birgit; Leithäuser, Thomas; Neuberger, Oswald; Ortmann, Günther; Sievers, Burkard: Nach allen Regeln der Kunst, S. 99-136
- ORTMANN, Günther (1995c):** Organisation und Psyche. In: Volmerg, Birgit; Leithäuser, Thomas; Neuberger, Oswald; Ortmann, Günther; Sievers, Burkard: Nach allen Regeln der Kunst, S. 99-136
- ORTMANN, Günther (1995d):** Heuchelei, Bigotterie, Intrige. In: Volmerg, Birgit; Leithäuser, Thomas; Neuberger, Oswald; Ortmann, Günther; Sievers, Burkard: Nach allen Regeln der Kunst, S. 99-136
- ORTMANN, Günther (1999):** Kalte Füße – Neun Facetten der Entstehung und Beschwichtigung von Angst in Organisationen. In: Freimut, Joachim (Hrsg.): Die Angst der Manager, S. 69-96
- ORTMANN, Günther (2003):** Regel und Ausnahme, Frankfurt
- ORTMANN, Günther (2004):** Als ob. Fiktionen und Organisationen, Wiesbaden
- ORTMANN, Günther (2007):** Was wirklich zählt. In: Mennicken, Andrea; Vollmer, Hendrik (Hrsg.): Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft, S. 7-8
- ORTMANN, Günther (2008):** Organisation und Welterschließung (2. Aufl.), Wiesbaden
- ORTMANN, Günther (2009):** Management in der Hypermoderne, Wiesbaden



- ORTMANN**, Günther; **SYDOW**, Jörg; **WINDELER**, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Theorien der Organisation, S. 315-354
- ORTMANN**, Günther; **SYDOW**, Jörg; **WINDELER**, Arnold (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation, Opladen
- ORTMANN**, Günther; **WINDELER**, Arnold; **BECKER**, Albrecht; **SCHULZ**, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen, Opladen
- REHBERG**, Karl-Siegbert (1977): Form und Prozeß. Zu den katalysatorischen Wirkungschancen einer Soziologie aus dem Exil: Norbert Elias. In: Gleichmann, Peter; Goudsblom, Johan; Korte, Hermann (Hrsg.): Materialien zu Norbert Elias' Zivilisationstheorie, S. 101-169
- REHBERG**, Karl-Siegbert (1989): Rezension von: Norbert Elias: Die Gesellschaft der Individuen. In: Soziologische Revue, S. 155-157
- REHBERG**, Karl-Siegbert (1991): Prozeßtheorie als „Unendliche Geschichte“. Zur soziologischen Kulturtheorie von Norbert Elias. In: Kuzmics, H., (Hrsg.): Der unendliche Prozeß der Zivilisation, S. 59-78
- REICHWALD**, Ralf; **HÖFER** Claudia; **WEICHSELBAUMER**, Jürgen (1996): Erfolg von Reorganisationsprozessen, Stuttgart
- RICHARDSON**, Stephen A.; **DOHRENWEND**; Barbara, Snell; **KLEIN**, David (1979): Die „Suggestivfrage“. Erwartungen und Unterstellungen im Interview. In: Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, S. 205-231
- SCHATZMANN**, Leonard; **STRAUSS**, Anselm L. (1979): Strategie für den Eintritt in ein Feld. In: Gerdes, Klaus (Hrsg.): Explorative Sozialforschung, S. 77-93
- SCHMELZER**, Hermann; **SESSELMANN**, Wolfgang (2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis (6. Aufl.). München
- SCHNELL**, Rainer; **HILL**, Paul; **ESSER**, Elke (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung, (4. Aufl.), München
- SCHRÖTER**, Michael (1997): Erfahrungen mit Norbert Elias. Gesammelte Aufsätze, Frankfurt
- SCHÜTZ**, Alfred (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt
- SCHÜTZE**, Fritz; **MEINEFELD**, Werner; **SPRINGER**, Werner; **WEYMANN**, Ansgar (1981): Grundlagentheoretische Voraussetzungen methodisch kontrollierten Fremdverstehens. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), S. 433-495
- SYDOW**, Jörg; **MANNING**, Stephan (Hrsg.) (2006): Netzwerke beraten: Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke, Wiesbaden
- TIETZ**, Bruno (1995): Konsument und Einzelhandel (3. Aufl.), Frankfurt
- TREIBEL**, Annette (2008): Die Soziologie von Norbert Elias, Wiesbaden
- TUCHOLSKY**, Kurt (1973): Schnipsel, Reinbek
- TÜRK**, Klaus (1995): „Die Organisation der Welt“, Opladen

- TÜRK**, Klaus (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Theorien der Organisation, S. 315-354
- WALGENBACH**, Peter (2006a): Die Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Aufl.), S. 353-401
- WALGENBACH**, Peter (2006b): Die Strukturationstheorie. In Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien (6. Aufl.), S. 403-426
- WEBER**, Max (1973): Soziologie - Universalgeschichtliche Analysen - Politik, Stuttgart
- WEICK**, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, S. 1-19
- WEICK**, Karl E. (1985a [1969]): Der Prozeß des Organisierens [The Social Psychology of Organizing], Frankfurt
- WEICK**, Karl E. (1985b): Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory. In: Lincoln, Y. (Ed.): Organizational Theory and Inquiry. The Paradigma Revolution, S. 106-136
- WELTZ**, Friedrich (1986): Aus Schaden dumm werden. Zur Lernschwäche von Verwaltungen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 532-534
- WELTZ**, Friedrich (1995): Reengineering oder Evolution. Wissensverwertung, Macht und Innovation in Unternehmen. In: management revue, S. 241-258
- WILLICH**, Georg v. (1992): Grundlagen und Aspekte der Figurations- und Prozeßtheorie von Norbert Elias. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Augsburg
- WILSON**, Thomas P. (1973): Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Band 1: Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, S. 54-79
- WINDELER**, Arnold (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden
- WITZEL**, Andreas (1982): Verfahren der qualitative Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt
- WITZEL**, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview, In: Jüttemann, Gerd. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, S. 227-255
- WOLFE**, Tom (1988): Fegefeuer der Eitelkeiten, München
- YUKL**, Gary (2009): Leadership in Organizations (7. Ed.), Upper Saddle River