

Geleitwort zur *Pentagon Challenge*

Selten hat ein Buch so ungeschminkt zum Ausdruck gebracht, was sich in der Realität schnelllebiger Organisationen täglich erleben lässt. Zu sehr sind Fach- und Sachbücher in der Regel einem Idealtypus verpflichtet: Sie legen den Schwerpunkt darauf, wie es sein sollte oder könnte oder nach ihrer Meinung sein müsste, wenn man nur Modell x anwenden, Checklisten v–z abarbeiten oder sich die mannigfaltigen Appelle zu vernünftigerem Verhalten zu Herzen nehmen würde, welche die Ratgeberliteratur wohlfeil anzubieten weiß.

Das Pentagon-Modell akzeptiert den permanenten Ausnahmezustand, die Diversität von Charakteren und subjektive Rationalitäten als seinen Ausgangspunkt. Es bietet eine mögliche Analysestruktur für Prozesse an, die zwischen Teammitgliedern ablaufen, wenn sie zu Beginn eines Projekts mit **Ratlosigkeit**, **Führungslosigkeit** und **Fremdständigkeit** konfrontiert sind. Nach Meinung der AutorInnen geht es nicht darum, Konflikte zu lösen, sondern darum, sie erst gar nicht entstehen bzw. eskalieren zu lassen.

Die AutorInnen, Robert Kana und Jeanny Gucher, entwickeln aus ihrer Erfahrung in Beratung, Lehre und Forschung zwei Analysemodelle zur Bestimmung der Produktivität unter postindustriellen Bedingungen. Im Pentagon-Modell stellen sie fünf Komponenten bereit, an Hand derer einander verstärkende Pfade der Ineffektivität und Ineffizienz nachgezeichnet werden. Gemäß ihrer Analyse ist der Zustand des Permanentkonflikts, verbunden mit kultureller Verwahrlosung, persönlicher Frustration und fehlender inhaltlicher Strukturierung unausweichlich, wenn dem Ausnahmezustand mit traditionellen Managementmethoden begegnet wird. Sie begründen dieses Versagen mit dem unangebrachten Versuch, die mit Globalität verbundenen Heterogenitäten zu homogenisieren, statt ein Management der Heterogenität zu entwickeln: Dabei wird generalisiert, was nicht generalisierbar ist und integriert bzw. besser „verschmiert“, was nur getrennt behandelt werden kann, auch wenn es simultan auftritt. Aus ihrer Beratungspraxis in änderungsintensiven Branchen, in denen Entwicklungsprojekte unter Zeitdruck die Norm sind, haben sie oft genug das Scheitern von Projekten und eine von Ängsten gesteuerte Kampfkultur, sowie Konflikte erfahren, die nach einigen Verlaufszyklen nicht mehr in der erforderlichen Geschwindigkeit in den Griff zu bekommen waren.

Als Ursache für Konflikteskalationen orten die AutorInnen Schwebestände der Rechts- und Ordnungslosigkeit, in denen alte Regeln und Sicherheiten außer Kraft gesetzt sind, neue Regeln und Sicherheiten sich aber noch nicht herausgebildet haben und im Ausnahmezustand auch nicht mehr auf Dauer herausbilden können: Es herrscht das Recht des Stärkeren. Der Kampf um Einfluss und die Resignation der Schwachen verursachen hohe Kosten und kompromittieren die Projekt – und Prozessleistung.

Die Stellung des mittleren Management zwischen einem – von den konkreten Bedingungen der Leistungserstellung zunehmend abgekoppelten – Topmanagement – und hochqualifizierten SpezialistInnen, die sich unkoordiniert ihren eigenen Sinn herstellen oder aus einer zynischen Beobachterperspektive gegenseitig belauern, ist schleichend unmöglich geworden, woran auch verstärkte Anstrengungen und ein familienfeindlicher zeitlicher Arbeitseinsatz nichts zu ändern vermögen. Ich habe im persönlichen Gespräch mit mittleren Führungskräften und WissensarbeiterInnen von Konzernen festgestellt, dass ihnen diese Beschreibung durchaus bekannt vorkommt. Nicht ganz so vertraut dürften sie mit dem Gedanken sein, dass viele der heute in Beratung und Schrifttum angebotenen Lösungsversuche deshalb nicht fruchten, weil sie an der falschen Ebene ansetzen. Statt zu planen und die Arbeit zu strukturieren, bearbeiten ManagerInnen die Motivation und Diversität von Personen, statt eine Kultur der Verantwortungsübernahme zu schaffen, pflegen Sie Partizipation bei der Strukturierung, die eigentlich ihre ureigene Aufgabe ist.

Wie viele vergleichbare Werke widmet auch die *Pentagon Challenge* der Diagnose des Unerwünschten viel Raum. Die AutorInnen rechtfertigen diesen Schwerpunkt damit, dass ohne ein tiefes Verständnis für die Fehlentwicklungen der gegenwärtigen Praxis ihr Lösungsvorschlag nicht sinngemäß umgesetzt werden kann. Aber, sie präsentieren eine Lösung und transzendieren damit selbst die Position der zynischen Beobachtung, die sie als Teil des Übels in Unternehmen, in Prozessen und Projekten beschrieben haben. Im dritten Teil des Buches geht es daher um das Prinzip Verantwortung. Da die Persönlichkeiten der Teammitglieder und deren Erwartungen nicht kurzfristig verändert werden können und sollen, muss auf den restlichen drei Pfaden des Pentagon-Modells eine positive Spirale in Gang gesetzt werden.

Erfolg ist möglich, wenn ein Team sich zu Beginn auf Positionsbestimmung, Analyse von Entwicklungswegen und eine bewusste Aufgaben- und Rollenteilung einlässt. Eine entsprechende Kultur sollte sich durch positive Erfahrungen in mehreren Projekten oder erfolgreichen Prozessdurchläufen einstellen: An die Stelle von Vertuschungsstrategien tritt Transparenz, an die Stelle von Dominanzbedürfnissen interkulturelles Verstehen, an die Stelle erratischer Aktivitäten eine definierte Vorgehensweise im Rahmen einer klaren Zielsetzung.

Anregend geschrieben, auf interdisziplinäre Theorien gestützt und angereichert durch Anekdoten und Beispiele aus der Beratungspraxis der beiden AutorInnen, empfiehlt sich das Pentagon-Modell allen LeserInnen, die mit Projekten, insbesondere mit Veränderungs- und Entwicklungsprojekten zu tun haben. Den AutorInnen ist ein erstaunlicher Brückenschlag zwischen abstrakter Analyse und illustrativen Beispielen, zwischen Tiefgang der Diagnostik und eingängiger modellhafter Darstellung im Pentagon-Modell des permanenten Konflikts und im Orbital-Modell gesteigerter Produktivität, zwischen Istzu-

stand und Lösungsvorschlägen gelungen. Zudem ist dieser Brückenschlag reich mit Zitaten unterfüttert, die von der schöngeistigen (etwa Lampedusas Roman „Der Leopard“) über Managementliteratur bis zur Rechtsphilosophie reichen. Theoretisch ausgerichtete LeserInnen werden eine Parallelargumentation in den Fußnoten finden, die ihr Interesse mindestens so stimuliert wie der Haupttext.

Ich wünsche Ihnen Lesevergnügen und Erfolg bei der Übertragung des Gelesenen in die Projektpraxis.

Graz, im Sept. 2006

Univ. Prof. Dr. Ursula Schneider
(Institut für Internationales Management, Graz)