

Oliver König

Buchbesprechung

Erschienen in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H 1, 2002, S. 121-123

Cornelia Edding, Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen, Gerling Akademie Verlag: München, 224 Seiten, ISBN 3-932425-25-1, Preis DM 39,00, sFr 39,00, öS 285,00.

In alten Horrorfilmen gibt es irgendwann unausweichlich eine Szene, in der die weibliche Hauptdarstellerin – zumeist ziemlich unvorbereitet – das erste Mal dem „Ungeheuer“ begegnet, das im Wald, im Sumpf oder hinter einer Tür im dunklen des Raumes auf sie lauert. Als Zuschauer will man ihr hier immer schon zurufen, „Pass auf, hinter Dir!“ und es schaudert einen zusätzlich, wenn die Heldin unweigerlich auf der Flucht stolpert, einen Schuh verliert oder sich den Knöchel verstaucht. Spätestens jetzt, im allerletzten Moment und kurz bevor das Ungeheuer zupacken kann, erscheint dann der männliche Held und alles wird gut. Diese Zeiten haben sich aber, zumindest im Kino, geändert. In „Alien“ befördert Signourey Weaver als letzte Überlebende eines Raumschiffes mit einem gezielten Speerwurf das Ungeheuer ins All, nachdem dieses vorher die gesamte männliche Mannschaft verspeist hat. Männliche Helden treten hier keine mehr auf, höchstens als „Aliens“.

Auch bei Cornelia Edding taucht eine Heldin Frau P. auf, „unsere Heldin“, manchmal auch „Agentin des Wandels“ genannt, und „erkundet ... unauffällig die Lage und spinnt listig ihre Fäden“ (13). Der Rückgriff auf diesen alten kämpferisch-verschwörerischen und idealistischen Begriff des „Change Agent“ aus den Frühzeiten der Organisationsentwicklung verweist auf den moralischen Untergrund des ganzen Unternehmens. Die Aufgabe der Heldin ist zudem schwieriger als die von Signourey Weaver. Das Ungeheuer zu erschlagen würde ihr nicht viel nutzen, ist sie doch bei ihm angestellt, denn sie hat von der Kommandozentrale des Ungeheuers, dem Vorstand eines großen Unternehmens, eine Art Erziehungsauftrag als Leiterin des Referates „Chancengleichheit“. Und auch ihr möchte man aus dem Zuschauerraum zurufen: „Pass auf, hinter Dir!“ Zwar weiß man schon nach den ersten Seiten, daß die Heldin überleben wird, aber ebenso sicher ist ihr Scheitern vorprogrammiert. „Unsere Heldin – so steht zu vermuten – wird fleißig sein und tüchtig arbeiten. Sie wird sich nicht herumzanken ... Sie ist ruhig, warmherzig, wortgewandt, präsentabel, aber nicht auffällig – sie könnte auch eine Vorstandsgattin sein“ (28). Alle diese typischen konservativen weiblichen Tugenden, so ahnt man, werden ihr nichts nutzen, im Gegenteil. Den männlichen Strategien des Aussitzens, Ausbremsens, Besserwissens, Abwiegeln usw. ist sie nur umso mehr ausgeliefert.

Schon die Tatsache, daß sie nach 20 Jahren Arbeit im Unternehmen, zuerst als Sekretärin, dann als Referentin für Öffentlichkeitsarbeit, unter all den Bewerberinnen für die Stelle ausgewählt wird, verdeutlicht, daß es hier nicht um Chancengleichheit geht, sondern gleichfalls um Öffentlichkeitsarbeit. Das politische Problem Chancengleichheit wird delegiert an eine Stelle ohne Befugnisse und an eine Frau ohne Erfahrungen mit dem Thema und den zahlreichen Klippen seiner Umsetzung. Folgerichtig tappt sie in so ziemlich jede Falle, die sich ihr auf ihrem Weg stellt. Sie glaubt den Lippenbekenntnissen des Vorstandes, sie arbeitet sich an unwilligen und intriganten männlichen Kollegen ab, sie erwartet Solidarität und Interesse von anderen Frauen im Betrieb, wo sie stattdessen Ansprüche und unerfüllbare Erwartungen erntet, sie gerät in Konkurrenz mit einer Mitbewerberinnen um den Job, die eigentlich eine Mitstreiterin sein könnte. Die einen halten sie für zu sanft, die anderen für zu hart. Für die einen macht sie schon viel zu viel, den anderen ist alles zu wenig und zu langsam.

Da das Projekt offiziell natürlich eine gute Sache ist – wer ist schon offen gegen Chancengleichheit –, sieht sie sich keinem klaren Gegner gegenüber, sondern einem undurchsichtigen Sumpf von Abwehrmanövern und sozialen Ausschließungsmechanismen, die um so besser funktionieren, als sie auch den männlichen Protagonisten als solche nur zum Teil bewußt sind. Ebenso wie die Frauen, deren Interessen sie vertreten soll, steckt sie in dem „vertrauten Dilemma: Will sie sich als Führungskraft profilieren, gilt sie als unweiblich. (...). Zeigt sie sich weiblich, gilt sie als ungeeignet für die Führungsaufgaben“ (112). Hinzu tritt das Paradox jedes Veränderungsauftrages: Veränderung kann nur

von denen kommen, die sich verändern sollen, und sie müssen dies auch wollen. Die Männer wollen aber nicht. Bestenfalls möchten sie das Problem delegieren an den „Change Agent“. So muss sich die „Heldin“ vor allem dieser Delegation verweigern, anstatt erfolgreich eine erwünschte und gebrauchte Dienstleistung anbieten zu können, eine undankbare Rolle.

Diese Geschichte einer Gerechtigkeitsdelegierten ohne Macht spielt Edding in mehreren Varianten und Episoden durch und während sie dies tut schiebt sich allmählich, wie schon anfangs angekündigt, eine zweite Geschichte in den Vordergrund, „die Geschichte eines Veränderungsvorhabens in einem Unternehmen“ (13). Damit verändert sich aber gleichzeitig das Genre, aus einer Reportage bzw. einem Art Entwicklungsroman wird nun auf einmal doch noch eine Art Fibel für erfolgreiches „Change Management“. Das Eingangsmotto des deutschen Historikers Leopold von Ranke, „zu zeigen, wie es wirklich gewesen“, weicht implizit allmählich einem anderen Motto, „zu zeigen, wie man es machen muss“. Die Autorin verläßt ihre bisherige beschreibende und analysierende Position und zeigt sich als Beraterin mit einem bestimmten Verständnis von Organisationen und Veränderungsprozessen. „In diesem Bild der Organisation als eines ‘Systems politischer Aktivität’ geraten Konzepte wie Interesse, Macht und Konflikt ins Zentrum der Aufmerksamkeit“ (217). Ein solches Bild steht in Kontrast zur Selbstsicht der Organisationsmitglieder, „dass im Unternehmen sachlogisch und zweckrational entschieden wird und daß die Angehörigen der Organisation gemeinsame Ziele verfolgen“ (ebd.). Ein (wohlthuender) Kontrast ergibt sich aber auch zu den derzeit in Beraterkreisen beliebten und bei ihren Auftraggebern erfolgreichen System- und Selbstorganisationsmodellen, bzw. was sonst gerade auf dem Markt der symbolischen Beratungsgüter gehandelt wird.

Wo aber war die Beraterin in dem beschriebenen Prozeß? Hätte sie nicht mit diesem Wissen früher „Pass auf, hinter Dir!“ rufen müssen. Oder haben wir nicht nur einen Entwicklungsroman über unsere Heldin Frau P. gelesen, sondern auch einen über ihre Beraterin? Über diese Entwicklung bzw. über diesen Beratungsprozess erfährt man aber bis zum Ende des Buches nichts. Auch hier „zu zeigen, wie es wirklich gewesen“, hätte wahrscheinlich deutlich werden lassen, daß eine Beratung, die sich nicht nur Optimierungszielen verpflichtet fühlt, den gleichen strukturellen Paradoxien ausgeliefert ist, in denen sich die Heldin des Buches immer wieder verheddert. So bleibt es dem Leser, einmal auf dieses Fehlen aufmerksam geworden, selbst überlassen, den Beratungsprozeß zwischen den Zeilen mitzudenken.

Das Ende bleibt dann aber doch angenehm uneindeutig. Mit dem Auslaufen der fünfjährigen Amtszeit stellen sich zwar diverse Erfolge ein. Die Heldin hat viel gelernt, z.B. Widerstände zu umgehen und Koalitionen vor allem mit mächtigen Männern zu schmieden, oder die subversive Macht der Empirie einzusetzen und Fakten über ungleiche Bezahlung und Karrierechancen aufzuzeigen, an denen nun niemand mehr vorbei kann. Auch manche der Männer im Unternehmen haben etwas gelernt. Aber Edding führt uns vor, daß sich das „Projekt Chancengleichheit“ gleichermaßen als Erfolg wie als Geschichte eines Mißerfolges lesen läßt, je nach Maßstab, den man anlegt.

Die Protagonistin jedenfalls hat genug gelernt. Obwohl man sie jetzt auf einmal lobt und unbedingt in der Stelle halten will, geht sie in den Vorruhestand und „beginnt ... auf einer freundlichen Insel einen weiteren Lebensabschnitt“ (220). Trotz wirtschaftlicher Schwierigkeiten des Unternehmens gibt es eine Nachfolgerin, allerdings etwas statusniedriger als sie und ausgestattet mit weniger Mitteln. Zumindest eine Rechnung jedoch ist aufgegangen, die des Vorstandes und seinem Ziel eines moralischen Faceliftings. Die Firma bekommt einen Preis „für den Prozess einer an der Chancengleichheit orientierten Personalarbeit“ (220), auch wenn diese letztendlich gegen den Widerstand mancher der jetzigen Preisträger durchgesetzt werden mußte – Ironie der Emanzipation.