

*Christian Hoffmann/Frank Strikker*

## Führung in organisationalen Tauschgemeinschaften

Dr. Christian Hoffmann  
Dr. Frank Strikker

## ***Führung in organisationalen Tauschgemeinschaften***

1. Einführung
2. Der Grundgedanke einer Tauschbeziehung
3. Vertrauenskultur in Tauschgemeinschaften
4. Führung und Tausch in Lernprozessen
5. Tauschbeziehungen bei Hierarchie
6. Regeln als steuernde Elemente des Tausches
7. Tauschbeziehungen bei Gleichgestellten
  - 7.1 Selbstverständnis - Was bringe ich ein?
  - 7.2 Aktion - Die Tauschbörse
  - 7.3 Führung - Die Gestaltung des Rahmens

## 1. Einführung

Unternehmen entwickeln sich immer mehr zu organisationalen Tauschgemeinschaften unterschiedlicher Individuen, die ihre persönliche Kernkompetenz in einem spezifischen organisatorischen Rahmen zu einer optimalen Wertschöpfung zusammenführen. Praktisch alle neueren organisatorischen Veränderungen in Unternehmen gehen - mit etwas Abstand betrachtet – in die Richtung zunehmender Selbständigkeit des einzelnen und abnehmender Vorgaben sowie Ordnungsmuster des Ganzen, der Organisation oder des Unternehmens. Als Beispiele können der Abbau von Hierarchien, intensive Kunden-Lieferanten-Beziehungen, steigender variabler Anteil bei Gehältern, Ausgliederungen von (meist) Stabsabteilungen in Profit-Center- oder Matrix- und Projektstrukturen gelten. Die damit einhergehende und oft intentional gewünschte zunehmende Verselbständigung des einzelnen Mitarbeiters und der einzelnen Führungskraft bewirkt in ihrer dialektischen Auswirkung eine steigende Vereinheitlichung bzw. Sozialisierung. Freie Entscheidungen auf der einen Seite bringen höhere Risiken für Erfolg und Misserfolg auf der anderen Seite zwangsläufig mit sich. Auf der Basis dieser nur kurz skizzierten Entwicklungen können sich Tauschgemeinschaften etablieren.

Unternehmen entwickeln sich immer mehr zu organisationalen Tauschgemeinschaften. Voraussetzung dafür ist, dass das organisationale Tauschen mit den anderen organisationalen Komponenten gut ausbalanciert ist. Diese Ausbalancierung erfordert viel Geschick und Geduld und ist eine herausragende Aufgabe der Beteiligten, insbesondere der Unternehmensleitung.

Tauschgemeinschaften können erst dann länger überleben und sich konsolidieren, wenn es zum einen etwas Relevantes zum Tauschen gibt und zum anderen die Beteiligten sich als selbstbestimmte Tauschpartner gegenüberreten können. In der Vergangenheit gab es schon immer Tauschbeziehungen in Unternehmen, die sich allerdings auf den Tausch von Arbeitskraft bzw. Leistung gegen Lohn/Gehalt konzentrierten. In der direkten Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann dieser Tausch um die Komponenten Orientierung gegen Loyalität ergänzt werden. Diese mittlerweile

längst selbstverständlich gewordene Tauschbeziehung erhält heute durch neue Inhalte eine steigende Aktualität. Es mehren sich die Anzeichen dafür, dass zwanghafte Ordnungsmuster an Kraft verlieren und sich neue Orientierungen über gemeinsame Werte, freiwillige Zusammenschlüsse in Interessengemeinschaften oder kurzfristige Zusammenschlüsse in Netzen herausbilden. Die in diesem Band thematisierte Ausbalancierung von Führung wollen wir aus der Perspektive der Tauschgemeinschaft betrachten.

Wir werden den Fragen nachgehen: Wie gestalten von uns begleitete Tauschgemeinschaften in Unternehmen ihre Beziehungen, wie tauschen sie und welche Art von Führung entwickelt sich in einer derartigen Gemeinschaft?

## **2. Der Grundgedanke einer Tauschbeziehung**

Als Tausch wird in der Volkswirtschaftslehre allgemein bezeichnet: "Hingabe eines Tauschgutes (Waren, Leistungen oder Geld) gegen den Empfang eines anderen.... Der Tauschverkehr kommt dadurch in Gang, dass die Wirtschaftssubjekte den Wert derjenigen Güter, die sie erwerben wollen, zum Zeitpunkt des Tausches höher einschätzen als den Wert der Güter, die sie abzugeben haben." (Gabler Wirtschaftlexikon 12.Aufl. 1988, Stichwort Tausch, S.1882) Dieser spezifische Wert, den eine tauschende Person erhalten will, kann im alltäglichen Umgang als Nutzen bezeichnet werden. Erst wenn sich eine Person von einem Tauschgut einen besonderen Nutzen verspricht, begibt sie sich in eine Tauschbeziehung zu einer anderen Person. Neben dem sachlichen oder inhaltlichen Wert des Tauschgutes (dem Nutzen) für den jeweils anderen muss für einen gelungenen Tausch weiterhin gewährleistet sein, dass die beiden Tauschpersonen sich als vollwertige Kontraktpartner gegenüber treten und die volle Verfügungsgewalt über ihr Tauschgut besitzen.

Um für einen erfolgreichen Arbeitsprozess einen Tausch im Sinne der Wertschöpfung generieren zu können, müssen die Tauschbeziehungen der Akteure über einen einmaligen Tauschakt hinaus eine Zukunft implizieren.

Während die zentralen Prinzipien Freiwilligkeit und Eigennutz für den Tausch im Markt konstituierend und ausreichend sind, benötigen leistungsfähige und tragbare Tauschbeziehungen in einem Unternehmen eine notwendige Ergänzung: Vertrauen.

Als Vertrauen bezeichnen wir gegenseitige Loyalität der Beteiligten, persönliche Wertschätzung, eine akzeptierte Fehlerkultur, aus der gemeinsam gelernt werden kann und das gemeinsame Eingehen von Risiken. Bezogen auf die Komponenten der ganzheitlichen Organisation bedeutet es:

- Vertrauen in interpersonelle Verlässlichkeit (Bezug: Sympathiegemeinschaft)
- Vertrauen in übergeordnete Werte (Wertegemeinschaft)
- Vertrauen in beruflich-fachliche Standards (Arbeits- und Expertengemeinschaft)
- Vertrauen, dass Auseinandersetzungen der gemeinsamen positiven Entwicklung dienen (Kampfgemeinschaft)
- Vertrauen, dass Kritik konstruktiv vorgetragen wird und dem Lernen dient (Erkundungsgemeinschaft)
- Vertrauen, dass die vorliegende bzw. vereinbarte Ordnung nicht verletzt wird (Ordnungsgemeinschaft)
- Vertrauen, dass sich gemeinsame Prozesse ergeben, die Spaß machen (Erlebnisgemeinschaft)

Die Tauschbeziehungen der Menschen in einem Unternehmen können erst dann eine dauerhafte Komponente erhalten, wenn gegenseitiges Vertrauen nicht nur verbal kommuniziert, sondern erkennbar und authentisch gelebt wird. Jeder Arbeitsprozess, der ein komplexes Produkt oder eine entsprechende Dienstleistung hervorbringen soll, besteht aus mehrfachen und verschiedenartigen Tauschaktionen.

Konstituierendes Element für moderne Unternehmen und vergleichbare Organisationen ist, dass die Personen diesen Tauschakt bewusst eingehen. Qualifikation, Wissen, individuelle Disposition und Erfahrung werden in einer spezifischen Qualität und Quantität von Person zu Person miteinander in Kontakt gebracht. Je besser sie zueinander passen, je effizienter und effektiver sich die Qualitäten entsprechen, um so eher können die Quantitäten für ein gemeinsames Ziel vergrößert werden. Der Tausch an sich signalisiert, dass ‚überhaupt gearbeitet‘ wird, erst Qualität und Quantität des Tausches bewerten, wie gut, wie leistungsorientiert und wie erfolgreich gearbeitet wird. Hier beginnt die Aufgabe und Herausforderung von Führung.

### **3. Vertrauenskultur in Tauschgemeinschaften**

Führung hat darauf zu achten, dass auf der Basis von Vertrauen und Freiwilligkeit der Eigennutz jedes Beteiligten in einem ausgewogenen Verhältnis befriedigt werden kann. Bei ‚reinen‘ Tauschgemeinschaften ist der Grad der Freiwilligkeit sehr hoch, in traditionellen Unternehmen dagegen eher sehr niedrig. Viele Unternehmen, die alle Leistungspotentiale ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte ausschöpfen und gewinnen wollen, sind jedoch gezwungen, den Grad der Freiwilligkeit hoch zu halten. Im Bereich der IT-Branche mit einem derzeit großen Mangel an qualifizierten Kräften sind Freiwilligkeit und Eigennutz der Mitarbeiter gewichtige Wettbewerbsvorteile beim Kampf um die raren Potentiale. Gelingt es den Unternehmen nicht, diese Prinzipien überzeugend zu leben, werden sie mit dem Bruch der Tauschbeziehungen (Kündigung) bestraft.

Als zentralen Zweck von Tauschgemeinschaften in Unternehmen charakterisieren wir die Zusammenarbeit der Akteure unter- und miteinander im operativen und strategischen Geschäft sowie gemeinsames Lernen als Form der Weiterentwicklung der Organisation. Die Qualitäten dieser Tauschbeziehungen sollen nach drei Ebenen differenziert werden (Abb. 1):

- die Ebene der Interaktion (Kampf-, Ordnungs-, Erlebnisgemeinschaft)
- die Ebene der Werte (Werte-, Sympathiegemeinschaft)
- die Ebene der Fachlichkeit (Arbeits-, Experten-, Erkundungsgemeinschaft)

Mit der Ebene der **Interaktion** sind die Qualität der Beziehungen der Akteure und der Umgang miteinander gemeint. Sie zeigen sich in Rollen, Regeln, Kommunikation und Engagement.

- Die Verteilung der Rollen gibt jedem Akteur eine spezifische Funktion, die zeitlich begrenzt ist und durchaus wechseln kann, die jedem anderen transparent sein soll und damit für alle als eine Orientierung für Effizienz und Effektivität gelten kann. (Ordnungsgemeinschaft mit offiziellem Charakter)
- Regeln sind von allen Beteiligten freiwillig und gemeinsam vereinbarte Leitsätze für den Umgang miteinander, um das erklärte Ziel effizient und gerne zu erreichen. (Ordnungsgemeinschaft mit inoffiziellem Charakter)
- Kommunikation meint die vielfältigen Formen des Umgangs im verbalen, non-verbalen und schriftlichen (elektronischen) Austausch. (Kommunikation umfasst damit mehrere organisationale Komponenten)
- Engagement zielt auf die Energie, den Eifer und die persönliche Bedeutung, die einzelne in den gesamten Tauschprozess einbringen (Kampf-, Erlebnisgemeinschaft)

Auf der Ebene der **Werte** (innere Einstellung und Haltung) soll differenziert werden nach Vertrauen, Offenheit, Respekt und Fairness. Werte bilden zum einen den gedanklichen und mentalen Hintergrund des ganzen Prozesses und sind zum anderen die zentralen Elemente, die jeder Aktion der Beteiligten eine bestimmte Bedeutung geben.

- Vertrauen als zentrales Moment für den dauerhaft erfolgreichen Tausch umfasst vor allem Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit (eine ausführliche Beschreibung s.o.)
- Offenheit weist auf Klarheit in den individuellen Anliegen und bietet dem Tauschpartner Einblick und Transparenz in das eigene Tauschangebot sowie den Tauschbedarf (Geben und Nehmen)
- Respekt signalisiert die Akzeptanz des anderen als gleichwertigen Tauschpartner.
- Fairness spricht für Gerechtigkeit und verbietet Übervorteilung.

Auf der Ebene der **Fachlichkeit** treten Ziel, Konzept, Aktion und Bilanz in den Blickpunkt (Arbeits-, Experten-, Erkundungsgemeinschaft)

- Bei der Bestimmung der Ziele wird entschieden, was geschaffen wird, welches Produkt erstellt, welche Dienstleistung erbracht und welches (Kunden-)Bedürfnis befriedigt wird.
- Mit dem Konzept wird geklärt, wie der Prozess gestaltet wird, wo Schwerpunkte gelegt werden und wie der grobe Ablauf aussieht.
- Aktion bezeichnet die Umsetzung und das Erreichen handfester Ergebnisse.

Die Gegenüberstellung von Vorhaben, Zielen und Ergebnissen mündet in der Bilanz, die eine Reflexion über sachlich-fachliche Ergebnisse ebenso umfasst wie über den Prozess und die Art und Weise der Zusammenarbeit (Erkundungsgemeinschaft).

Solange es Führung als zentraler Tätigkeit bei der Ausbalancierung gelingt, Geben und Nehmen sowohl in einer dynamischen Interaktion als auch in einem ausgewogenen Verhältnis zu halten, werden sich die Akteure gerne, mit voller Energie und hoher Identifikation an dieser Tauschgemeinschaft beteiligen. Führung ist keinesfalls an eine Person gebunden, muss nicht durch eine Führungskraft 'personifiziert' werden, muss allerdings vorhanden sein und gelebt werden. In einer funktionierenden Tauschgemeinschaft kann Führung durch verschiedene Personen wahrgenommen werden, kann wechseln, kann in spezielle Funktionen unterschieden werden oder kann sich im Ausnahmefall 'wie von selbst' ergeben, allerdings muss sie nach unserer Meinung unbedingt vorhanden sein. Transparenz bei den Aufgaben, Klarheit der Rollen, Authentizität und (vor-)gelebte Werte müssen von der jeweiligen (Führungs-)Person im Moment der Führung überzeugend gelebt werden.

#### **4. Führung und Tausch in Lernprozessen**

Globalisierung, share-holder value, post-merger-integration, Produkt- und Servicequalität, Kostenführerschaft - all dies sind anspruchsvolle Visionen, die mitunter gravierende Veränderungen in der Organisation wie in den Köpfen der Menschen erforderlich machen. Bei der erfolgreichen Umsetzung derartiger Veränderungsvorhaben geht es immer um eine veränderte Qualität der Tauschbeziehungen untereinander und damit gekoppelt um Tempo bei hoher Verbindlichkeit und Trefferquote in den Ergebnissen.

Anders gesagt, es braucht ein verändertes Miteinander als Turbo für das Lernen in Unternehmen. Gut beraten sind hier jene Organisationen, die bereits

- \* über erprobtes und bewährtes Know-how verfügen, wie Veränderungsvorhaben initiiert, geplant und umgesetzt werden (Management-Kompetenz) und
- \* auf erprobte und bewährte Formen zurückgreifen können, wie hierarchie- und bereichsübergreifend miteinander zugleich gelernt und Lernen gelernt wird (Lernkompetenz).

Für die letztgenannte Tauschbeziehung des gemeinsamen Lernens wird ein veränderter Ordnungsrahmen benötigt, der durch die Beteiligten selbst mit externer Hilfe in Form von Rollen und Regeln definiert wird. Ein solcher Rahmen sind unternehmensspezifische Lernnetze, die festgefahrene Strukturen durchlässig und die professionelle Ausgestaltung bisher ungewohnter Rollen erforderlich machen. Zu den vertrauten Rollen wie Vorgesetzter, Projektleiter, Fachexperte, Teammitglied und Mitarbeiter kommen neue Rollen wie Mentor, Lernpartner, Trainer, Coach und interner Lernberater, die Führungskräfte wie Mitarbeiter in Lernnetzen wahrnehmen können. Das Aufgabenspektrum dieser Rollenträger umfasst hierbei

- \* die Abstimmung gemeinsamer wie personenbezogener Lern- und Entwicklungsziele als Arbeitsgemeinschaft
- \* die Abstimmung und Umsetzung von Maßnahmen im Lernumfeld, die die Lernprozesse unterstützen (Ressourcen, Mittel, Qualifikationsangebote, Organisationsformen) als Ordnungsgemeinschaft
- \* die Definition gemeinsamer Lern- und Feedbacksituationen als Erkundungsgemeinschaft
- \* die eigenständige Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lernaktionen in den Lerngruppen als Arbeitsgemeinschaft
- \* die Installation eines Lernprozesscontrollings bis zum internen Marketing der Ergebnisse als Tauschgemeinschaft, welche die Balance ihres gemeinsamen Wirkens bilanziert.

Natürlich müssen die beteiligten Personen in diese Rollen hineinwachsen. Gleichwohl begründen diese Qualitäten die Eigendynamik in Entwicklungsprozessen, die sich die Entscheider meist sehnlichst wünschen.

Eine solche Lernkultur stellt natürlich Tauschbeziehungen in ein neues Licht. Werte wie Vertrauen, Offenheit, Fairness, Respekt sind das Risikokapital, welches jede einzelne Person als 'Vorschuss' in den Prozess einbringen und in den Tauschbeziehungen ausbalancieren muss. Denn schließlich geht es ans 'Eingemachte', wenn Führungskräfte, die sich vormals als Wettbewerber sahen, nunmehr als Lernpartner agieren oder Mitarbeiter in einer 'gleichberechtigten' Lernbeziehung mit ihrem Vorgesetzten handeln.

Gelingt diese Balance, entstehen neue Austauschqualitäten in einer Lerngemeinschaft. Ausgetauscht werden nunmehr

- \* Persönliche Entwicklungsziele, bisher schlummernde Reserven und wechselseitige Unterstützungserwartungen
- \* Gestaltungsideen und vorhandenes Gestaltungs-Know-how
- \* Umsetzungserfahrungen bei der Anwendung von Handlungs-Know-how
- \* Unterstützungsleistungen beim Erproben von Know-how, Verhalten, ungewohnten Rollen in Form annehmbarer Feedbacks
- \* Erfolgsmuster und Schwierigkeiten beim Lernen und Lernen lernen
- \* Verbindlichkeit im wechselseitigen Fordern und Fördern
- \* Trost und Ermutigung bei Rückschlägen sowie Freude am spürbaren Fortschritt.

Genau diese Austauschqualitäten lassen die Eigendynamik entstehen, die Veränderungsvorhaben für ihren Erfolg benötigen. Gewachsene interpersonelle Sympathiebeziehungen sind ausbalanciert mit der Respektierung persönlicher Grenzen und lassen die Lerngemeinschaft zu einer Erlebnismgemeinschaft werden, wo Spaß und Lust zu einer tragenden Lernkomponente wird.

## 5. Tauschbeziehungen bei Hierarchie

Wertschöpfungsreserven können in Organisationen natürlich auch im Rahmen bestehender Hierarchien und im Zusammenspiel mit Projektstrukturen erschlossen werden. Herkömmliche Tauschqualitäten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten wie Lohn für Leistung und Loyalität für hierarchische Macht reichen für die anstehenden Herausforderungen jedoch nicht mehr. Gleichwohl sind zunehmende Selbständigkeit und Gestaltungsraum für den einzelnen und abnehmende Vorgaben durch das Ganze auch vor dem Hintergrund hierarchischer Strukturen noch lange nicht ausgereizt. Führungsmodelle wie Führen mit Zielvereinbarungen belegen dies eindrucksvoll, wenn sie glaubwürdig gelebt werden. Das Führungsspektrum von Vorgesetzten reicht von der Vorgabe eines gesetzten Gestaltungsrahmens bis zum Coach, der die Talente seiner Mitarbeiter umsichtig fördert und konsequent entwickelt.

Auch diese Tauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wollen gelernt sein und bedürfen eines gemeinsamen Lernprozesses. Auf der Sachebene durchläuft der gemeinsame Zielvereinbarungsprozess die Qualitäten Ziel, Konzept, Aktion und Bilanz. Das veränderte Führungsverständnis hat einen Wandel von Regeln, Rollen, Engagement der Tauschpartner wie der Art der Kommunikation zur Voraussetzung und zur Folge. Mit der Werteebene als Klammer zwischen Sache und Interaktion resultieren auch hier neue Formen von Arbeits-, Ordnungs-, Lern- und Erlebnismgemeinschaften, hier natürlich immer noch in einem hierarchischen Ordnungsrahmen. Belohnt werden beide Seiten der Tauschbeziehung, wenn sie sich darauf mit Herz und Verstand einlassen.

Getauscht werden aus der Sicht des Mitarbeiters z. B.:

- \* Arbeitsleistung für Führungsleistung
- \* Mitwirkungsbereitschaft und Kreativität für Gestaltungsraum
- \* Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft für Vertrauen und Einbeziehung

- \* Offenheit für Offenheit
- \* Verbindlichkeit für Verbindlichkeit
- \* Information für Transparenz
- \* Loyalität für persönliche Autorität
- \* Streben nach Erfolg für Zielklarheit und Anerkennung
- \* Mut zur Veränderung für Ermutigung und Vertrauen

Herzstück auf dem gemeinsamen Weg zu diesen Austauschqualitäten ist natürlich die wiederkehrende Beantwortung der Frage, wie ausbalanciert diese Tauschwerte für die jeweiligen Prozessbeteiligten sind. Werden Schief lagen im Geben und Nehmen offen angesprochen, so sehen wir uns bereits inmitten einer agierenden Lerngemeinschaft im Rahmen hierarchischer Strukturen. Denn wo wertschöpfende Partnerschaften ihr wechselseitiges Geben und Nehmen kritisch und respektvoll reflektieren, findet Lernen in intensiver Form statt.

## **6. Regeln als steuernde Elemente des Tausches**

Für den Tausch im Markt sowie für den Tauschprozess in einem Unternehmen sind Regeln steuernde Elemente. (Bezug: Ordnungsgemeinschaft) Regeln können als verbindliche Leitsätze bezeichnet werden, die von allen Beteiligten freiwillig anerkannt werden. Sie sollen den Umgang miteinander auf eine allgemein verbindliche Basis stellen. Im Unterschied zu Gesetzen, die identisches Handeln und Beurteilen einfordern sollen, leben Regeln vom Prinzip der Ähnlichkeit, was bedeuten soll, dass alle Beteiligte in vergleichbaren bzw. ähnlichen Situationen zu vergleichbaren bzw. ähnlichen Handlungsweisen und damit Ergebnissen kommen. Regeln verhalten sich Ausnahmen gegenüber neutral (keine Regel ohne Ausnahme). Darin besteht ein weiterer Unterschied zu Gesetzen, die jede Ausnahme direkt sanktionieren.

Regeln sollen

- das gemeinsame Handeln auf eine sichere Basis stellen (Wert: Sicherheit)
- eine hohe (Ergebnis-)Wahrscheinlichkeit gewährleisten
- Klarheit für Umgangsformen bieten
- Transparenz im Denken und Tun vermitteln
- Verbindlichkeit für Absprachen und Abstimmungsprozesse herstellen
- die Möglichkeit von Sanktionen beinhalten.

Voraussetzungen für das Funktionieren von Regeln sind, dass die Akteure die Regeln kennen, sie akzeptieren und jeder für sich einen Nutzen in ihrer Anwendung bzw. Einhaltung erkennt. Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt, kann es schnell zu Regelverletzungen oder Veränderungen kommen. Weitere Einflüsse zur Veränderung von Regeln können sein:

- neue Personen
- Adaptation von Umfeld- und Umweltveränderungen
- neue Wahrnehmung von Umweltinformationen
- Leidensdruck und Krisen
- innovative und kreative Geister und deren Gedanken
- punktuelle dauerhafte Regelverletzungen

Aus den genannten Gründen sollten bei Veränderungsprozessen die alten Handlungsmuster und damit die bisher gelebten offiziellen und heimlichen Regeln sehr früh genau betrachtet werden. Tauschgemeinschaften können sich erfolgreich entwickeln, wenn sie sich ihre eigenen Regeln geben. Dieser Prozess kann Zeit kosten und zu erheblichen Friktionen bis hin zu Abspaltungen führen.

Bei der Entwicklung von Regeln liegt die Aufgabe von Führung darin, darauf zu achten, dass die vereinbarten Regeln zielführend und sinnhaft sind, in sich konsistent sind, von allen getragen werden können und allen Beteiligten ausreichenden Nutzen versprechen.

In der weiteren Gestaltung der Tauschgemeinschaft muss Führung immer wieder den Blick auf die Einhaltung der Regeln werfen und für sich reklamieren, Sanktionen aussprechen und durchführen zu dürfen. Ohne diese Möglichkeit würde Führung ihren Anspruch verlieren. Eine permanente Reflexion mit ggf. sinnhafter Veränderung ist weitere Aufgabe von erfolgreich gelebter Führung.

## **7. Tauschbeziehungen bei Gleichgestellten**

Im folgenden beschreiben wir den Beginn von Tauschbeziehungen in einem Außendienst eines Pharmaunternehmens. Wir konzentrieren uns dabei auf die Zusammenarbeit in einer Region und werden an diesem Beispiel die typischen Merkmale der Tauschbeziehungen bei gleichgestellten Personen herausarbeiten.

Kennzeichnend für die Situation in der Pharmabranche ist, dass die neuen Gesetze im Gesundheitswesen deutliche Einschnitte in allen Budgetbereichen mit sich bringen und daher viele gewohnte Formen der Zusammenarbeit neu definiert werden müssen. Insgesamt gesehen, nimmt der Wettbewerb zu, u. a. durch Generika, Re-Importe und den erheblich gestiegenen Aufwand für die Entwicklung neuer Präparate. Aus diesen Überlegungen heraus und aufgrund verschiedener interner Entscheidungen wurde der Außendienst in diesem Unternehmen neu strukturiert. Zentrales Merkmal der neuen Organisation war, dass die Außendienstmitarbeiter sich als 'Manager in ihrem Gebiet' verstehen sollen. Alle Veränderungsmaßnahmen dienten dazu, diese Entscheidung umzusetzen und optimal zu realisieren.

## 7.1 Selbstverständnis – Was bringe ich ein?

Die erste Aufgabe für die Mitarbeiter bestand darin, herauszufinden, was sie in eine Tauschgemeinschaft einbringen können. Sie mussten sich damit auseinandersetzen,

- was ihre persönliche Kernkompetenz ist,
- was sie gut bis sehr gut können und
- was sie gerne machen.

Damit ist der Bezug zur Arbeitsgemeinschaft resp. dem Expertentum gegeben.

In einem zweiten Schritt klärten sie untereinander, wie relevant die jeweilige Kernkompetenz

- für sie als Person,
- für das Team in der Region,
- für das Unternehmen bzw. die Vertriebsaufgabe und
- für den Kunden ist.

Der dritte Schritt bestand darin, den spezifischen Nutzen für die vier Gruppen (Person, Team, Unternehmen, Kunden) zu formulieren.

Die nächste Aufgabe umfasste eine qualitative Betrachtung der Kernkompetenzen. Die Mitarbeiter sollten sicherstellen, dass ihre Kernkompetenz sich in ihrem 'Besitz' befindet, d.h. die Kernkompetenz ist etwas, über das sie eigenständig wie über ein Eigentum verfügen können. Dieser Gedanke ist für einen erfolgreichen Tausch sehr wichtig, da nur getauscht werden kann,

- was der Person 'gehört',
- was sie selbständig verändern kann,
- was sie bereit ist, zu tauschen bzw. weiterzugeben,
- was sie in Menge und Qualität (zumindest in einem gewissen Umfang) bestimmen kann.

Im Verlauf dieses Prozesses zeigte sich, dass der ursprüngliche Begriff der Kernkompetenz zu eng gefasst war. Daraufhin wurden die 'Kompetenzen' breiter definiert, und als mögliche Tausch'objekte' konnten Fähigkeiten, Wissen, u. U. Materialien und soziale Verbindungen (soziales Netzwerk) genannt werden. Beispielhaft wurden genannt:

Spezifisches EDV-Wissen, besondere Verkaufskompetenzen wie Abschlussfähigkeit, detailliertes Wissen über die Region und einzelne Ärzte, Kontakte zu Multiplikatoren, Organisation und Management von Veranstaltungen, Kenntnisse der Gesetze und ihrer Auswirkungen, Daten der Marktbeobachtung . . .

## **7.2 Aktion – Die Tauschbörse**

Nachdem geklärt war, welche Kernkompetenzen in der Gruppe vorhanden waren, stellte sich schnell die Frage, welche dieser Kompetenzen von anderen nachgefragt werden. Da die Mitarbeiter bereits in der ersten Phase die Relevanz ihrer persönlichen Kernkompetenzen für das Team prüfen mussten, war sichergestellt, dass jede Kompetenz eine gewisse Bedeutung im Team besitzt. Jeder einzelne Mitarbeiter beschäftigte sich mit der Frage, was benötige ich, um unter den neuen Gegebenheiten optimal arbeiten zu können.

Die inhaltlichen Themen konnten direkt und unbürokratisch geklärt werden. Ein größerer Abstimmungsbedarf entstand bei der Bestimmung von Qualität und Menge. Beides mussten die jeweiligen Tauschpartner miteinander besprechen und vereinbaren. Da es erwartungsgemäß nur selten einen 1 : 1 Tausch gab (Person A will etwas von Person B und Person B etwas anderes von Person A), sondern vielfach ein Ringtausch entstand (Person A will etwas von Person B, Person B etwas von Person C, C etwas von D und D etwas von A), war es notwendig, eine neutrale bzw. objektive Tauscheinheit zu finden und festzulegen. Hierfür wurde Zeit ausgewählt. Allen war von vornherein bekannt, dass durch die Wahl von Zeit als Einheit hier und da Ungleichgewichte entstehen können. Eine praktikablere Einheit konnte jedoch nicht gefunden werden.

Die Tauschpartner waren damit aufgefordert, die inhaltliche Bestimmung der Zeit, d.h. den Qualitätsmaßstab zu ihrer Zufriedenheit auszubalancieren. Aus der ursprünglichen Arbeitsgemeinschaft hatte sich eine Tauschgemeinschaft etabliert, die sich zu einer Lern- bzw. Erkundungsgemeinschaft weiter entwickelte.

### **7.3 Führung - Die Gestaltung des Rahmens**

Bei diesem Tausch hierarchisch gleichgestellter Personen könnte argumentiert werden, Führung hätte keine Aufgabe mehr. Nach unserer Einschätzung veränderten sich die traditionellen Anforderungen an Führung im Verlauf des Prozesses erheblich. Allgemein lässt sich sagen, Führung ist für die Gestaltung des Rahmens verantwortlich. Hierzu gehören

- die Öffnung von Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter,
- das Interesse an selbständigen und eigenverantwortlichen Mitarbeitern,
- die Bereitschaft, neue (Spiel)Regeln zu erproben und
- diese neue Form der Gemeinschaft mit anderen Werten, Interessen und Bedürfnissen auszubalancieren.

Wenn der Tausch als einzig konstituierendes Element in diesem Team die Oberhand gewinnen würde und als Folge davon Führung die verschiedenen Komponenten wie Arbeit, Spiel, Werte oder Sympathie nicht ausbalancieren könnte, bestände die Gefahr, dass es zwangsläufig zu erheblichen Kollisionen zwischen den verschiedenen Komponenten kommen könnte. Das Team müsste ggf. seinen Arbeitsauftrag, seine Form der Zusammenarbeit und u. U. seinen Zweck neu definieren.

Bereits bei der Auswahl und entsprechend bei der Weiterentwicklung der Mitarbeiter soll Führung darauf achten, dass Mitarbeiter

- unternehmerisch denken und handeln im Sinne der Ziele des Unternehmens,
- Freiräume eigenständig gestalten,
- den gegebenen Rahmen akzeptieren,
- sich gegenseitig Respekt entgegenbringen,
- eine gewisse Rollenflexibilität haben,
- die Bereitschaft mitbringen, funktionale Führung auszuüben und andererseits annehmen zu können,
- offen für Neues sind und Wandel mit gestalten wollen,
- daran interessiert sind, neue Regelsysteme zu entdecken und diese einzuhalten.

Eine der wichtigsten Aufgaben von Führung ist, auf einer Meta-Ebene die Tauschprozesse zu reflektieren. Hierzu gehört die permanente Betrachtung der Qualität der getauschten Kernkompetenzen sowie der Gesamtblick auf die Summe der Kompetenzen, um zu prüfen, ob wichtige Kompetenzen im Team fehlen und wie sie ggf. in das Handlungswissen des Teams integriert werden können. Beispielsweise können sich einzelne Teammitglieder die fehlenden Kompetenzen aneignen oder sie werden von außen erworben. Zudem sollte Führung die Personen immer wieder in Kontakt bringen, um neue Tauschaktivitäten zu forcieren. Ganz besonders soll Führung darauf achten, daß die Tauschgemeinschaft sich genügend Zeit für Reflexionen nimmt, um die bisher zurückgelegte Wegstrecke kritisch und wohlwollend zu betrachten. Aus diesen Phasen entspringen die Ideen für bewusste und gezielte Weiterentwicklungen.