

4. Unternehmensführung und die Möglichkeit einer evolutionären Führungskonzeption

4.1 Die Idee der geplanten Evolution im Mittelpunkt einer evolutionären Führungskonzeption.....	2
Zur konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung	8
Varianten einer geplanten Evolution	10
4.2 Frühaufklärung: Der Umgang mit schwachen Signalen	14
Das Argumentieren mit möglichen Welten	20
4.3 Die trilaterale Wissenschaftskonzeption Galtungs.....	23
4.4 Das Argumentieren mit Misfits und Gaps.....	26
Das Argumentieren mit Misfits: Ein Rekonstruktionsversuch.....	28
Regulative Ideen für die geplante Evolution	32
4.5 Kritische Relativierungen der geplanten Evolution	33
Die Gefahr der Degeneration der geplanten Evolution	39

4. Unternehmensführung und die Möglichkeit einer evolutionären Führungskonzeption

4.1 Die Idee der geplanten Evolution im Mittelpunkt einer evolutionären Führungskonzeption

Die Idee der „geplanten Evolution“ geht auf Rosove (1967) zurück, der als Mitglied einer Forschungsgruppe der „Systems Development Corporation“ an der Entwicklung einer Reihe militärischer und privater computerisierter Informations- und Entscheidungssysteme mitgearbeitet hat. Es geht im Folgenden nicht nur um die Entwicklung eines mehr oder weniger umfassenden (Informations-)Systems, sondern um die Entwicklung eines Unternehmens in allen seinen Aspekten. Wir meinen aber, dass sich die Überlegungen von Rosove – freilich mit einigen gedanklichen Erweiterungen – auch auf Phänomene des Wandels von betriebswirtschaftlichen Organisationen verallgemeinern lassen. Die Veränderungsprozesse eines Unternehmens werden – zumindest teilweise – durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik (mit-)gesteuert. Diese ist ihrerseits Gegenstand strategischer Planungsbemühungen und entwickelt sich im Zuge solcher Veränderungen selbst schrittweise fort. Auf diese Weise entwickelt das Unternehmen die Fähigkeit zur Selbsttransformation, ohne dabei der Illusion einer grenzenlosen Machbarkeit des organisatorischen Wandels zu verfallen. Wenn in diesem Zusammenhang von einer konzeptionellen Gesamtsicht die Rede ist, so bedeutet dies nicht, dass mit der geplanten Evolution eine synoptische Totalplanung verbunden ist. Allerdings ist sie ebenso wenig mit einem planlosen und ungerichteten „Muddling Through“ in Einklang zu bringen. Vielmehr bewegt sie sich auf einem „dritten Weg“ zwischen diesen beiden Extremen.

Klages (1971) hat die Diskussion zur Frage nach den Möglichkeiten einer umfassenden Gesellschaftsplanung unter anderem anhand der Äußerungen von Mannheim, Popper und Lindblom nachgezeichnet (vgl. auch Lau 1975). Während Mannheim „Visionen zum Zeitalter der Planung“ formulierte, finden sich bei Popper und Lindblom Plädoyers gegen jeglichen Versuch einer umfassenden Planung. Wir werden die einzelnen Blickwinkel im Folgenden darstellen:¹

¹ Wengleich im folgenden am Beispiel der Möglichkeiten einer *Gesellschaftsplanung* argumentiert wird; so wird doch deutlich werden, dass die zu referierenden Überlegungen - zumindest mittelbar - auch auf die Möglichkeiten einer Planung einzelner Unternehmen übertragbar sind. Weit unmittelbarer wird diese Übertragbarkeit, wenn man sich vergegenwärtigt, dass es im Rahmen dieser Veröffentlichung nicht nur um Einzelunternehmen, sondern immer auch um die Möglichkeiten eines strategischen Managements in und von Unternehmensverbindungen geht. Je mehr sich somit der Fokus verschiebt hin zu einer Thematisierung komplexer (polyzentrischer) Verflechtungen mehrerer Unternehmen, desto unmittelbarer und zwingender wird auch die Analogie zu den Möglichkeiten einer Gesellschaftsplanung.

(1) Karl Mannheim kann als einer der Väter des modernen Planungsdenkens angesehen werden. Ausgehend von der Störanfälligkeit liberaler Demokratien entwirft er mit dem Planungsdenken eine strategische Dimension, die die Krise zu überwinden, in der sich moderne Industriegesellschaften befinden. In seinem Werk „Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus“ (deutsch: 1958) sieht er die Ursachen für eine wachsende Störanfälligkeit in einer Reihe von Disproportionalitäten der gesellschaftlichen Entwicklung, die sich aus unvereinbaren, unterschiedlichen historischen Epochen entstammenden Einzelentwicklungen ergeben. In erster Linie ist hier der Widerspruch zwischen der „Entwicklung der technischen Naturbeherrschung“ einerseits und der „Entwicklung der moralischen Kräfte und des menschlichen Wissens um die Ordnung und Lenkung der menschlichen Gesellschaft“ andererseits zu nennen. Dabei habe die technische Naturbeherrschung zu einem Wachstum von typischerweise partieller Rationalität des Handelns geführt, die im Sinne einer Funktionsfähigkeit des Ganzen der umfassenden Abstimmung zwischen den unabhängig handelnden Einzelsubjekten bedarf. Die einzelnen Handlungssubjekte werden dabei in der modernen Gesellschaft immer mehr zu interdependenten Größen, je mehr die eigene Rationalität und damit die Beschränkung auf bestimmte Teilaufgaben fortschreitet. Da der überkommene Liberalismus auf einen „natürlichen Ausgleich durch Konkurrenz oder gegenseitige Anpassung“ (Mannheim 1958: 187) der interdependenten Handlungseinheiten vertraut und so den gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang gewahrt sieht, die Abstimmungsleistung jedoch nicht erfüllen kann, tritt Mannheim für eine freiheitliche gesellschaftliche Planung ein. Diese soll „primär diejenigen regulativen Funktionen gegenüber dem Gesellschaftsganzen“ übernehmen, „die das laissez-faire gewährleisten sollte, aber nicht konnte“ (Klages 1971: 14).

Im Gegensatz zur „totalitären“ Planung soll die in Mannheims Sinne „freiheitliche“ Planung nicht von einem dogmatischen Richtigkeitsbild ausgehen, sondern undogmatischen, korrigierbaren Hypothesen und auch neuen Ideen und Möglichkeiten gegenüber aufgeschlossen sein. Die Gesellschaft soll sich für eine Planungskonzeption entscheiden, die dann einen normativen Bezugsrahmen setzt und von der die täglich anfallenden Entscheidungen axiomatisch-deduktiv abgeleitet werden können. Dadurch wird die so genannte „Rationalitätslücke“ des liberalen Systems geschlossen, die Gesellschaftsmitglieder fühlen sich sicherer und stehen so totalitären Strömungen weniger aufgeschlossen gegenüber.

(2) Eine Entgegnung auf Karl Mannheims Konzept der geplanten Gesellschaft stellt Poppers Buch „Das Elend des Historizismus“ (1965) dar. Popper kritisiert darin Mannheims Konzept als ein holistisches und historizistisches, letztlich utopisches und unrealistisches Programm. Holistisch sei es wegen des Anspruchs, soziale Ganzheiten (im Sinne von Totalitäten) wissenschaftlich in den Griff zu bekommen, unter Kontrolle zu bringen und neu aufzubauen. Diese Absicht sei logisch und empirisch unmöglich und somit zum Scheitern verurteilt, da eine theoretische Rekonstruktion der Gesellschaft als Ganzes als unabdingbare Voraussetzung zentraler Gesellschaftsplanung nicht machbar sei. Popper hebt also die Unmöglichkeit hervor, die gesellschaftliche Wirklichkeit in ihrer ganzen Komplexität wissenschaftlich zu

erfassen und soziale Ganzheiten umfassend zu planen. Zumindest sei es unmöglich, die gesellschaftlichen Zusammenhänge in allen ihren Einzelaspekten und deren Zusammenwirken zu einem Ganzen so umfassend zu erkennen, dass daraus unmittelbar Schlussfolgerungen für eine planende Gestaltung des gesellschaftlichen Systems gezogen werden könnten. Er sieht deshalb in jedem in die Richtung einer Totalplanung zielenden Versuch die Gefahr, dem Totalitarismus Vorschub zu leisten.

Folgt man dem Gedanken, dass eine gesellschaftliche Totalplanung immer lückenhaft bleiben muss, dann liegt Poppers Schlussfolgerung in der Tat nahe: Bald werden unerwünschte und nicht vorausgesehene Nebenwirkungen auftauchen, die die Realisierung des Planes gefährden. Die Planer werden deshalb ihr Werk gegen solche Überraschungen absichern: Sie werden möglichst diktatorische Gewalt anstreben, um die Realisation ihrer Planung zu gewährleisten; sie werden Kritik unterdrücken; sie werden entscheiden wollen, welche Informationen zugelassen und welche verboten sind; sie werden anstreben, durch Propaganda nachträglich die zuvor unterstellten Annahmen tatsächlich auch real werden zu lassen. Verhalten, das von der Planung abweicht, ist verboten und wird bestraft. Alle diese Folgen müssen wohl nicht zwangsläufig eintreten; die Gefahr ist aber sicher gegeben.

Popper fordert deshalb zu bescheideneren Zielen mit weniger unglücklichen Folgen für die Betroffenen auf. Er wendet sich keineswegs gegen Planung in der Gesellschaft. Das Gegenteil ist der Fall. Aber er legt den Hauptakzent auf die Fähigkeit, aus Misserfolgen für die Zukunft zu lernen. Sein Ziel ist so etwas wie eine lernende Sozialtechnik. Durch Erfahrung klug werden kann man dann nicht, wenn man alles auf einmal ändert. Dann können nämlich Erfolge und Misserfolge den einzelnen Maßnahmen nicht mehr zugerechnet werden. Treten nach sehr weit reichenden Veränderungen in einer Gesellschaft Mängel auf, ist es bei der Komplexität der Zusammenhänge unmöglich, die Ursachen zu identifizieren.

Die Lernfähigkeit der Gesellschaft bzw. der Planer bleibt jedoch gewahrt, wenn immer nur kleine und überschaubare Ausschnitte der gesellschaftlichen Wirklichkeit geändert werden. Ursachen und Wirkungen können dann einander zugeordnet werden. Bei Misserfolgen kann man nach besseren Lösungen suchen. Ein solches Vorgehen ist allerdings nicht viel mehr als ein Herumbasteln an dem Gesellschaftssystem; der Begriff der „Stückwerkstechnologie“ spricht hier für sich. Der Kernpunkt dieser Vorgehensweise, so können die Überlegungen Poppers zusammengefasst werden, besteht darin, dass Gestaltungshandlungen in einer Gesellschaft immer nur so weit reichen sollen, als sie experimentell kontrollierbar sind.

(3) Popper und mit ihm eine Reihe von Autoren des ökonomischen Neoliberalismus wollen die Grenzen der Planung möglichst eng gezogen sehen und „halten zentrale und umfassende, an den Staat gebundene Planung für überflüssig oder nur im Sinne einer 'sekundären' oder subsidiären Planung, welche die Folgen von autonomen Entscheidungen der Subsysteme auffängt, für erforderlich und legitim“ (Klages 1971: 23). Neben diesen Vertretern einer ablehnenden Haltung gegenüber gesamt-

gesellschaftlicher Planung tritt eine Gruppe von Autoren, welche das Prinzip des „Muddling Through“ mit einem pluralistischen Konzept der Gesellschaft zu verknüpfen und mit einer realistischen Einschätzung der Informationsverarbeitungsprobleme zu verbinden suchen. In erster Linie ist dabei an Lindblom zu denken, dessen Buch „The Intelligence of Democracy“ (1965) den bisherigen Höhepunkt der Infragestellung umfassender Gesellschaftsplanung im Sinne Mannheims darstellt.

Die Ablehnung gesellschaftlicher Planung begründet Lindblom mit der Feststellung, dass „sich die Menschen untereinander koordinieren können, ohne dass sie jemand koordiniert, ohne dass sie ein gemeinsames Ziel haben und ohne dass Regeln existieren, die ihre gegenseitigen Beziehungen festlegen“ (Lindblom 1965: 3). Diese parteiische wechselseitige Abstimmung (Partisan Mutual Adjustment) sei eine bessere Problemlösungsstrategie als die mit einer zentralen Koordination verbundene umfassende Planung, deren strategische Konzeption in einem „synoptischen Ideal“ des Problemlösungsprozesses bestünde, dessen Verwirklichung angesichts komplexer politischer Zusammenhänge jedoch nicht nur unmöglich sei, sondern im realen Entscheidungshandeln auch keine Anwendung finde. Beobachtet man demgegenüber das empirisch-praktische Entscheidungshandeln, so stelle man Lindblom zufolge fest, dass die Entscheidungsträger sich in ihren Entscheidungen eher am Bereich des Möglichen und Machbaren, der „Feasibility“, orientieren als versuchen, „richtige“ Problemlösungen zu finden. Dementsprechend entfernen sich die Entscheidungsträger nur in relativ kleinen, überschaubaren Schritten vom Status quo, da es leichter sei, Fehler zu korrigieren, die sich aus der Nichtbeachtung irgendwelcher Dinge ergeben, als einmal grundsätzlich falsch eingeschlagene Handlungswege rückgängig zu machen. Die Gefahr eines Fehlschlages eines einmal gewählten Handlungsweges, bei dem nur noch sehr begrenzte Möglichkeiten eines korrigierenden Rückzugs bestünden, sei jedoch beim Partisan Mutual Adjustment geringer, wenn die Entscheidung zwischen einer Mehrzahl von Entscheidungsträgern ausgehandelt wird, ohne den für den Gegenfall der kooperativen Zusammenarbeit typischen unrealistischen Konsens über die Ziele und leitenden Wertprinzipien vorauszusetzen. Diese „Multiplicity of Decision Makers“ überwindet mit ihrer „Austausch- und Ergänzungschance“ (Klages 1971: 29) die unvollständige Informiertheit eines Einzelnen und sichert eine verhältnismäßig starke Gesamtinformiertheit. Die von Lindblom empfohlene Strategie der parteiischen wechselseitigen Abstimmung, die im wesentlichen die Situation einer pluralistischen Demokratie widerspiegelt, lässt es dann auch nicht mehr wie bei Popper notwendig erscheinen, komplexe Probleme zu vereinfachen, um sie lösbar zu machen, sondern setzt geradezu höchst komplexe Problemzusammenhänge voraus, um produktive Lösungen zu finden.

Lange Zeit war die Diskussion durch die These und Antithese von „Comprehensive Planning“ und „Muddling Through“ geprägt. Inzwischen mehren sich die Beiträge, die nach einem „dritten Weg“ (Etzioni 1968), nach einer Synthese, suchen. Etzioni sieht diese These in einem „Mixed Scanning“. Dies läuft letztlich auf eine hierarchische Strukturierung der Systementwicklung hinaus. Die Idee besteht darin, zunächst

einmal eine vergleichsweise grobrastrige konzeptionelle Gesamtsicht als Instrument der Steuerung der Einzelschritte des Wandlungsprozesses zu erarbeiten. Die Aktivitäten der Symbolisierung finden ihren Niederschlag in vergleichsweise makroskopischen Kategorien, in einem Kontext, der tendenziell abstrakt, wenn auch mit großer Reichweite versehen ist. Demgegenüber sind bei den Detailentwürfen im Wandlungsprozess differenzierte, auf die mikroskopischen Bezugsrahmen und Kontexte der einzelnen Spezialisten bezugnehmende Entwicklungstätigkeiten zu leisten:

„Aktoren, deren Entscheidungsprozesse auf einer Strategie des Mixed Scanning basieren, trennen Rahmen- (oder fundamentale) Entscheidungen von Detail- (oder speziellen) Entscheidungen. Rahmenentscheidungen werden getroffen, indem der Akteur die wesentlichen Alternativen hinsichtlich seiner Zielkonzeption untersucht, aber - anders als eine umfassende Rationalität es erfordern würde - Details und Spezifizierungen unberücksichtigt läßt, so dass der Überblick nicht verloren geht. Detailentscheidungen werden 'inkremental', aber innerhalb des durch fundamentale Entscheidungen (und Überprüfungen) gesetzten Rahmens getroffen.“ (Etzioni 1968: 203)

Dem Mixed Scanning entspricht eine Art hierarchische Strukturierung der Systementwicklung. Diese schreitet stufenweise von einer konzeptionellen Gesamtsicht zu zunehmend detaillierteren Entwürfen des Systems voran, wobei Rückkopplungen auf jeweils höhere konzeptionelle Stufen möglich und vorgesehen sind. Dieser hierarchischen Strukturierung des Prozesses der Systementwicklung liegt die realitätsnahe Auffassung zugrunde, dass komplexe Systeme auf einer hohen Ebene der Betrachtungsweise zunächst nur in groben Umrissen skizziert werden können. Diese konzeptionelle Gesamtsicht wird anschließend auf niedrigeren Ebenen der Betrachtungsweise durch Systembildung zunehmend detaillierter entworfen und gestaltet. Schlägt der Entwurf solcher Subsysteme fehl, so ist auf der höheren Ebene der Betrachtungsweise die konzeptionelle Gesamtsicht zu modifizieren, um dann auf niedrigeren Ebenen erneut einen Entwurf von Subsystemen mit den geforderten Funktionen und Eigenschaften zu versuchen. Das System wird somit in einer Folge relativ überschaubarer, jedoch von einer konzeptionellen Gesamtsicht gesteuerter Schritte verändert; das zu entwickelnde System ist Objekt einer geplanten Evolution.

Abbildung 4-1 gibt die Sichtweise der geplanten Evolution graphisch wider. Danach vollzieht sich diese Form der Evolution zunächst in einer Folge überschaubarer Schritte. Jeder einzelne Schritt knüpft am Status quo an und schafft „Tatsachen“, die den Status quo der nachfolgenden Schritte prägen. Die Auslöser eines konkreten nächsten Schrittes können in akuten Ereignissen liegen, vielleicht sogar in abrupt auftretenden Mängeln und Störungen, die häufig durch frühere „kleine“ Schritte mitverursacht wurden. Aber auch „autonome“ Veränderungen bzw. Turbulenzen in der gegenwärtigen Umwelt des Systems können zu Mängeln und Störungen führen, die nächste Schritte auslösen. Die einzelnen Schritte entspringen jedoch nicht einer reinen Anpassung, sondern werden durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung des Systems gesteuert. Mit jedem Schritt werden dabei Erfahrungen gewonnen, die zu einer Modifikation und Konkretisierung der konzeptionellen Gesamtsicht führen. Diese steht jedoch auch unter dem Einfluss „neuer Ideen“, die

ebenfalls Impulse für eine Überarbeitung und Änderung der konzeptionellen Gesamtsicht geben.

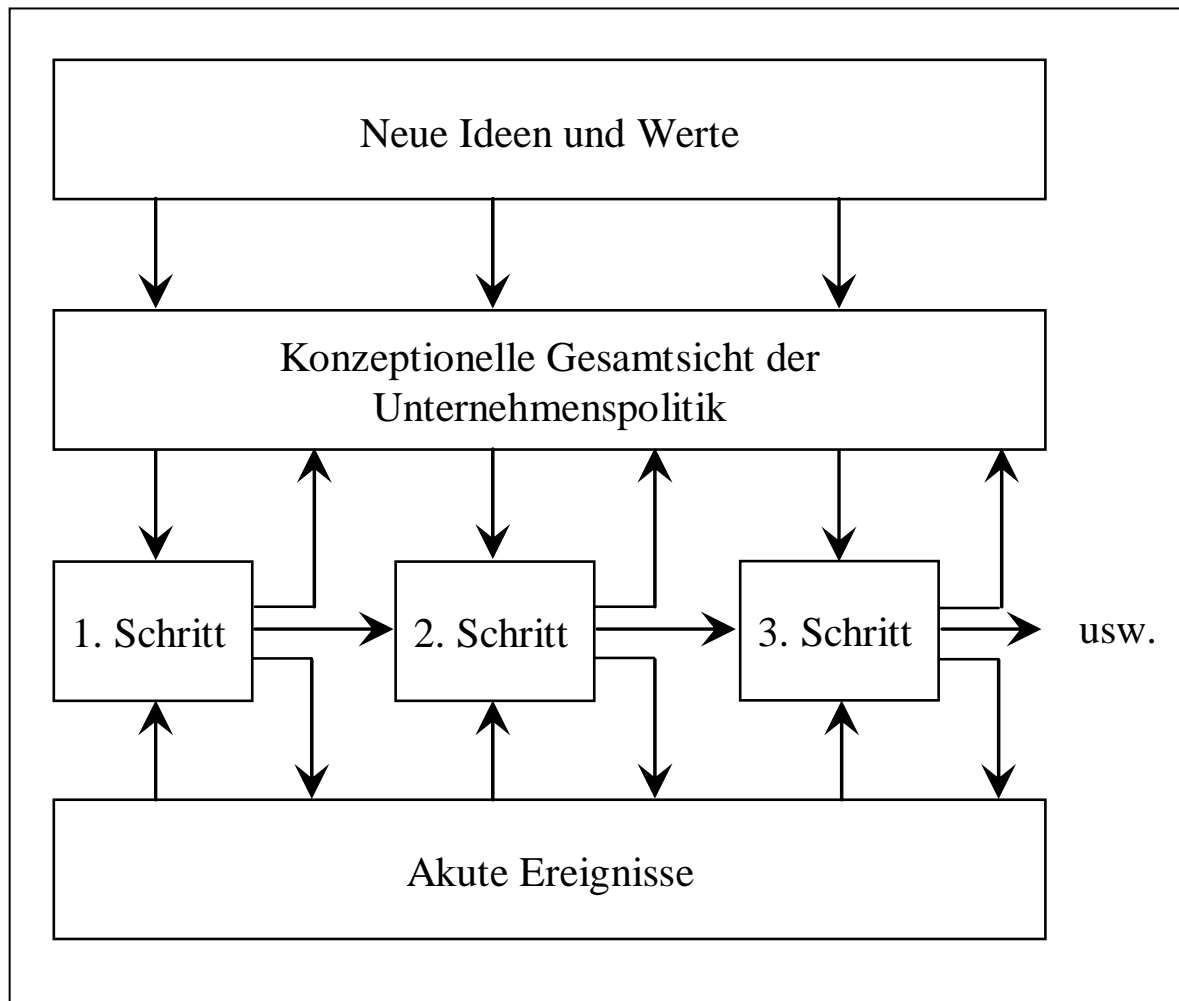


Abb. 4-1: Die geplante Evolution

In dem Maße, wie die Evolution am Status quo und an den bislang gemachten Erfahrungen anknüpft, ist sie „induktiv orientiert“, in dem Maße, wie neue Ideen die Evolution prägen, ist diese „deduktiv orientiert“. Die geplante Evolution ist dabei durch ein bewusst erzeugtes Spannungsfeld zwischen deduktiver und induktiver Orientierung gekennzeichnet. Neue Ideen im Sinne der geplanten Evolution sind auch neuartige gesellschaftliche Werte und nicht zuletzt auch utopische Zukunftsentwürfe oder Visionen. Das Zusammenwirken von induktiver und deduktiver Orientierung sowie das schrittweise Vorgehen – im Sinne von Poppers (1971) „Piecemeal Engineering“ („Stückwerkstechnologie“) – unterwirft jedoch solche Utopien bzw. Visionen einem harten Filter der Machbarkeit, bevor diese zu konkreten Schritten in der Entwicklung führen.

Zur konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung

Im Zusammenhang mit der Diskussion des strategischen Managements als Ausdruck einer „geplanten Evolution“ spielt die Vorstellung einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung eine zentrale Rolle. Eine gewisse Systematik gewinnt man in diesem Zusammenhang, wenn man davon ausgeht, dass eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung sich auf die Perspektiven des Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartärbereichs eines Unternehmens bezieht. Die Perspektive des *Primärbereiches* bezieht sich auf die Produkt-/Markt-Beziehungen eines Unternehmens. Die Perspektive des *Sekundärbereiches* knüpft an den Ressourcen (insbesondere den Technologien) des Unternehmens an. Die Perspektive des *Tertiärbereiches* bezieht sich auf die Unternehmensführung bzw. -organisation; dies schließt Managementsysteme wie Planungs- und Kontrollsysteme, Anreiz- und Sanktionssysteme und Informationssysteme mit ein. Die Perspektive des *Quartärbereiches* ist auf die „Standortbestimmung“ des Unternehmens im sozioökonomischen Feld ausgerichtet. Hierbei geht es insbesondere um die Verfassung des Unternehmens bzw. all das, was in jüngster Zeit unter dem Stichwort „Corporate Governance“ diskutiert wird.

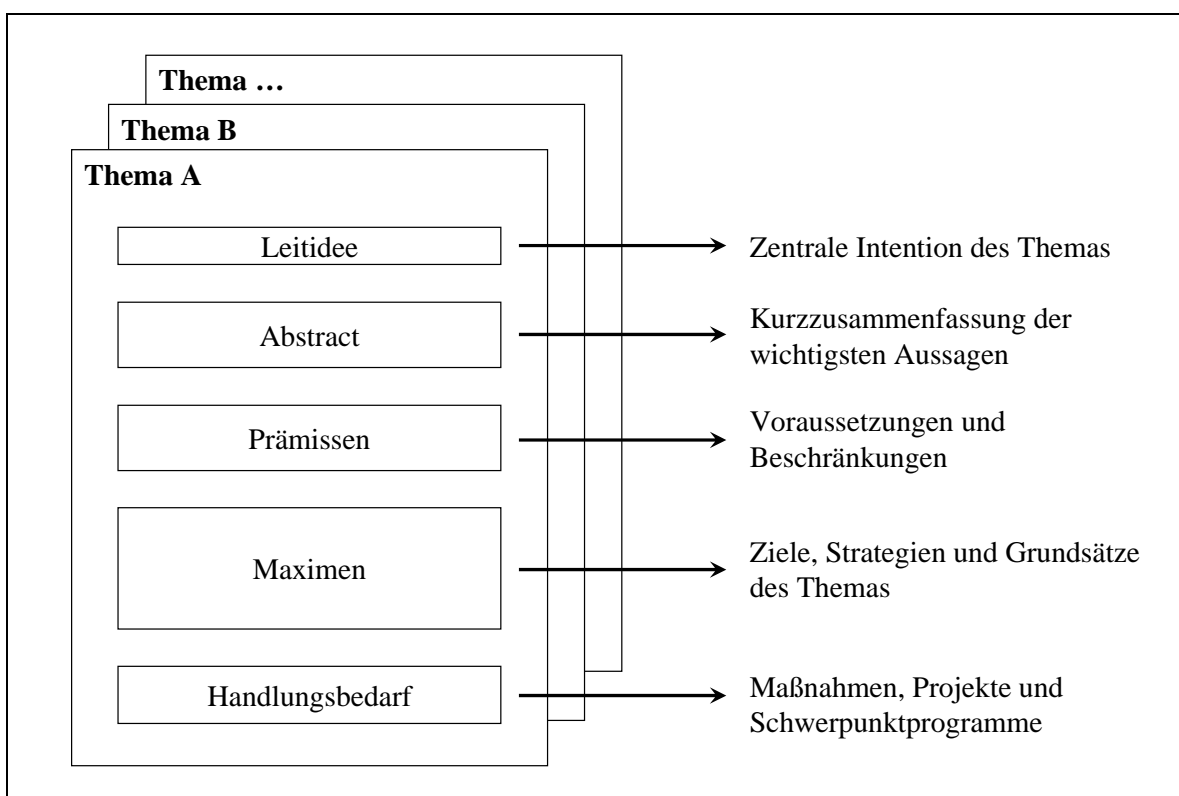


Abb. 4-2: Grundelemente eines Rahmenkonzeptes

In unserer eigenen Beratungspraxis haben wir die Erarbeitung einer konzeptionellen Gesamtsicht eng mit der Erarbeitung eines „Unternehmenspolitischen Rahmenkonzeptes“ in Verbindung gebracht. Ein Rahmenkonzept bringt die Programme für die einzelnen Betätigungsfelder übergreifenden Leitvorstellungen (grundlegende

Ziele, Grundsätze, Grundstrategien) für die Entwicklung des Unternehmens zum Ausdruck. Man könnte auch vom Leitbild des Unternehmens sprechen. Wir schlagen freilich vor, den Terminus „Leitbild“ enger zu fassen. Das Leitbild bringt in kommunizierbarer Form die zentralen Maximen des Rahmenkonzeptes zum Ausdruck. Unter Umständen werden auch zentrale Maximen zur Kennzeichnung besonders wichtiger strategischer Programme ins Leitbild aufgenommen, das dann die Grundzüge einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung einem größeren Kreis direkt und indirekt Betroffener zugänglich macht. Im Gegensatz zum Leitbild muss ein Rahmenkonzept nicht unbedingt dokumentiert werden; denn auch ohne Formulierung liegt immer ein gewachsenes oder *formiertes* Rahmenkonzept vor. Die Funktionen in der Evolution des Unternehmens können jedoch besser erfüllt werden, wenn das Rahmenkonzept *formuliert* wird.

Ein Rahmenkonzept umfasst ein breites Spektrum potentieller Inhalte. Diese Inhalte werden zur leichteren Erstellung und Handhabung in ein bestimmtes Format gebracht, das sich aus den Anforderungen an ein Rahmenkonzept ergibt. Die Grundstruktur eines formulierten Rahmenkonzeptes, wie es in einem Praxisprojekt erarbeitet wurde, ist in Abbildung 4-2 dargestellt. Zur Reduktion der Komplexität ist ein Rahmenkonzept zunächst in verschiedene Themen gegliedert, die gegebenenfalls zu Themenblöcken zusammengefasst werden können. Jedes Thema stellt einen Problembereich dar, zu dem konkrete Aussagen formuliert werden. Zur Generierung der verschiedenen Themen können beispielsweise die Perspektiven des Primär- bis Quartärbereiches herangezogen werden. Man kann aber auch eher induktiv vorgehen, indem konkrete Problemfelder innerhalb des Unternehmens verallgemeinert werden, um auf diese Weise die zentralen Themen eines spezifischen Rahmenkonzeptes zu finden. In Abbildung 4-3 sind beispielhaft die Themen aufgeführt, wie sie in verschiedenen Beratungsprojekten definiert wurden.

Ein Rahmenkonzept muss sich jedoch nicht ausschließlich auf das Gesamtunternehmen beziehen. Jede beliebige Einheit kann Gegenstand eines Rahmenkonzeptes sein. Aus der Sicht der Betrachtung einzelner Betätigungsfelder mag es z. B. sinnvoll sein, übergeordnete Felder im Sinne des Rahmenkonzeptes zu erfassen. Man denke etwa an ein Geschäftsfeld, das innerhalb eines größeren „Geschäftssektors“ oder „Arbeitsgebietes“ angesiedelt ist. Für die Erarbeitung des strategischen Programms dieses Geschäftsfeldes mag es sinnvoll sein, wenn der Rahmen – bezogen auf den Geschäftssektor – entsprechend beachtet wird. Es ist dann nicht ausgeschlossen, dass der strategische Rahmen für dieses Geschäftsfeld selbst ein mehr oder weniger ausgearbeitetes „strategisches Programm“ für den umfassenden Sektor darstellt.

<p>Dezentralisierter Holding-Konzern</p> <p>I Rahmenzielsetzung 1. Mission der Holding</p> <p>II Organisation des Konzerns 2. Interne Struktur der Holding 3. Verhältnis zu den Beteiligungsunternehmen 4. Abstimmung mit dem Eigentümer</p> <p>III Strategie des Konzerns 5. Betätigungsfelder des Konzerns 6. Beteiligungspolitik 7. Innovations- und Synergiemanagement 8. Management kritischer Ressourcen: Personal 9. Management kritischer Ressourcen: Finanzen</p> <p>IV Führungssysteme 10. Controllsystem 11. Anreizsystem</p>	<p>Integrierter Konzern</p> <p>1. Auftrag des Konzerns</p> <p>2. Führungsorganisation</p> <p>3. Strategie 3.0 Generelle Ausrichtung der Betätigungsfelder 3.1 Betätigungsfeld X 3.2 Betätigungsfeld Y 3.3 Betätigungsfeld ...</p> <p>4. Datenverarbeitung</p> <p>5. Controlling</p>
<p>Zentralabteilung</p> <p>1. Mission und Ziel der Zentralabteilung</p> <p>2. Aufgabenstellungen in den einzelnen Betätigungsfeldern 2.1 Betätigungsfeld X 2.2 Betätigungsfeld Y 2.3 Betätigungsfeld ...</p> <p>3. Zusammenarbeit mit den „Spiegelabteilungen“ in den Geschäftsbereichen</p> <p>4. Ressourcenbedarf</p>	<p>Wirtschaftsverband</p> <p>1. Allgemeine Zielsetzung für Mitgliedsunternehmen</p> <p>2. Verbandsspezifische Mission</p> <p>3. Betätigungsfeld: Interessenvertretung</p> <p>4. Betätigungsfeld: Dienstleistung für Mitglieder</p> <p>5. Mitarbeiter des Verbandes</p>

Abb. 4-3: Beispiele zu den Themen eines Rahmenkonzeptes

Varianten einer geplanten Evolution

Es kann an dieser Stelle nicht die Zielsetzung sein, eine umfassende Taxonomie der möglichen Varianten und Erscheinungsformen einer geplanten Evolution anzustreben. Aufgrund der Vielschichtigkeit der möglichen effektiven Realisierungen wäre

ein dahingehendes Unterfangen selbst bereits der Illusion der Machbarkeit unterlegen. Vielmehr soll es im Folgenden lediglich darum gehen, dem Leser einen gewissen Eindruck vom Variantenreichtum zu vermitteln, den die geplante Evolution in ihrer realen Umsetzung erfahren kann. Wir werden dies zusätzlich zu verdeutlichen suchen, indem wir die nachfolgenden Überlegungen zu den Varianten einer geplanten Evolution in einem zweiten Schritt auch auf die prinzipiellen Möglichkeiten eines Krisenmanagements in Unternehmen übertragen.

Die geplante Evolution ist – wie bereits erwähnt – durch ein bewusst erzeugtes Spannungsfeld zwischen deduktiver und induktiver Orientierung gekennzeichnet. Diese These schließt nicht aus, dass die eine oder andere Orientierung zeitweise oder auch durchgängig eine gewisse Dominanz aufweist. Je nachdem, ob man eine Dominanz der deduktiven oder aber der induktiven Orientierung postuliert, ergeben sich eher progressive oder eher konservative Varianten einer geplanten Evolution. Im Falle der progressiven Variante könnte man von einer „geplanten Reform“, im Falle der konservativen Variante von einer „geplanten Kontinuität“ sprechen. Mit der unterschiedlichen Dominanz der deduktiven oder induktiven Orientierung erfährt auch die jeweilige konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik ein unterschiedliches Gewicht. Der Konservative wird sie eher als „Orientierungsrahmen“ sehen, der nicht unbedingt durch offizielle Entscheidungsprozeduren autorisiert sein muss. Der Progressive wird dies stärker anstreben, um die Reformbemühungen durch eine offizielle Programmatik abzusichern. Im Falle der konservativen Variante besteht die Gefahr einer Degenerierung der Evolution zu einem reinen „Muddling Through“, das von Diskussionen über eine konzeptionelle Gesamtsicht de facto unbeeinflusst bleibt. Im Falle der progressiven Variante besteht demgegenüber die Gefahr, dass die unter Umständen sehr hart erkämpfte Autorisierung der konzeptionellen Gesamtsicht diese inflexibel macht; sie erstarrt leicht zu einem Dogma.

Ein Konservativer fürchtet normalerweise, dass zu große Veränderungen unübersehbare Nebenwirkungen hervorbringen, die Bewahrenswertes stören oder gar vernichten. Man ist skeptisch hinsichtlich der Machbarkeit der Dinge, weil man auch um den Umstand weiß, dass ein fortschrittsträchtiges Brechen von Invarianzen durchaus Nebenwirkungen haben kann, die per saldo doch einen Rückschritt bedeuten.² Da man aber gleichzeitig um die Notwendigkeit von Veränderungen weiß, will man die Entwicklung so planen, dass Überraschungen der gefürchteten Art möglichst ausbleiben. Das Bewahrenswerte selbst soll fortentwickelt werden und

² Der Gedanke eines „Suchen und Brechen von Invarianzen“ geht ursprünglich auf Galtung (1978) zurück. Im Mittelpunkt dieser Sichtweise steht die Vorstellung, dass sich zwei Variablen in ihrer per se wünschenswerten Entfaltung wechselseitig beeinträchtigen, ihr Verhältnis also zunächst invariant ist. Das Auffinden solcher empirischer Invarianzen ist die Voraussetzung dafür, in kreativer Weise Drittvariablen zu finden, welche das ursprünglich invariante Verhältnis zu brechen erlauben. Die diesbezüglichen Überlegungen von Galtung werden wir noch später ausführen, wenn wir ein strategisches Argumentieren mit Galtungs Denkfigur der möglichen Welten in Verbindung bringen.

neues Bewahrenswertes soll entstehen. Die Planung soll die diesbezügliche Sensibilisierung erhöhen und für Stabilität bei gleichzeitiger Fortentwicklung sorgen.

Die liberale Variante der geplanten Evolution wird von Becker (1980) als „geplante Spontaneität“ bezeichnet. Diese Variante liegt gleichsam „quer“. Dies macht es möglich, sie mit den beiden anderen jeweils zu kombinieren. Die liberale Variante der geplanten Evolution besteht zunächst darin, dass in erster Linie eine konzeptionelle Gesamtsicht der „Arena“ bzw. des prozeduralen Rahmens angestrebt wird, in dem sich die „geplante Spontaneität“ vollzieht. Es sind Grundsätze, Verfassungsregelungen und/oder Prozeduren zu entwickeln, unter deren Beachtung sich die Menschen, die Systeme und die Organisationen selbst entfalten können. Diese Gesamtsicht muss schnell verwirklicht werden können, damit spontane Entwicklungen begünstigt werden können. Eine Konzentration auf eine Gesamtsicht der „Arena“ für eine geplante Spontaneität lässt inhaltliche Festlegungen bezüglich des unternehmenspolitischen Rahmens als Kern der konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik in den Hintergrund treten. Die Konzentration auf die Arena soll aber auch gewährleisten, dass weder der gegenwärtige Zustand noch irgendwelche utopischen Ideen eine gewisse Priorität erhalten. Es wird eine Arena für eine „liberale Analyse“ geschaffen, in der eine Pluralität unterschiedlicher Auffassungen aufeinander trifft, von denen jede für sich durchaus mehr konservative oder mehr reformerische Tendenzen aufweisen kann.³

Die Initiierung einer den Pluralismus „verkräftenden“ Arena lässt selbstverständlich auch zu, dass einzelne Beteiligte die nächsten Schritte auf das Heilen von Mängeln des gegenwärtigen Zustands begrenzen. Schließlich bleibt es bei der geplanten Spontaneität prinzipiell offen, ob die einzelnen Schritte größer oder kleiner sind. Dies führt zurück zu der Feststellung, dass die liberale Variante grundsätzlich mit den übrigen kombiniert werden kann. Wie solche „gemischten“ Varianten einer geplanten Evolution im Einzelnen aussehen, muss hier freilich der Phantasie des Lesers überlassen bleiben. Auch hinsichtlich der Verwirklichung einer konzeptionellen Gesamtsicht der Arena bzw. des prozeduralen Rahmens für ein strategisches Management kann die liberale Variante konservativ oder progressiv sein. Letzteres scheint jedoch häufiger der Fall zu sein. Bei Liberalen kann man hinsichtlich der Arena vielfach eine Progressivität mit einer großen Portion „Dogmatismus“ antreffen. Dogmatisch deshalb, weil den Liberalen auch negative Erfahrungen kaum von seiner positiven Grundeinstellung hinsichtlich eines Pluralismus abbringen können; progressiv deshalb, weil er oftmals sehr weit reichende Einzelschritte unternimmt, um der „idealen Arena“ näher zu kommen.

³ Die Freiräume, welche diese liberale Variante der geplanten Evolution bietet, können die Akteure nutzen, um sich aus der „Logik der Lage“ heraus spontan für eine Verhaltensalternative zu entscheiden. Die Verbindung einer solchen geplanten Spontaneität mit der auf Spinner (1986) fußenden Vorstellung einer okkasionellen (Gelegenheits-)Vernunft haben wir an anderer Stelle (Kirsch 1992: 387 ff.) herauszuarbeiten versucht.

Diese Überlegungen zu den möglichen Varianten einer geplanten Evolution zeigen, dass sie eng mit den Einstellungen der Akteure gegenüber den Möglichkeiten geplanter tief greifender Veränderungen sozialer Systeme zusammenhängen. Der Konservative ist hier prinzipiell skeptischer als der Progressive. Aber auch die progressive Variante einer in größeren Schritten vorangetriebenen geplanten Reform bleibt immer noch mit einer Sichtweise des sozialen Wandels kompatibel, die wir als „gemäßigten Voluntarismus“ bezeichnet haben. Gemäßigt muss der Voluntarismus schon allein aufgrund der Tatsache sein, dass die Organisation immer wieder mit überraschenden Entwicklungen in ihrem Umfeld konfrontiert wird, die sie in dieser Form nicht vorhersehen konnte. Eine strategische Frühaufklärung und ein Krisenmanagement mögen aber dazu beitragen, solche Überraschungen frühzeitig zu erkennen bzw. adäquat auf sie reagieren zu können.

Im Falle eines Krisenmanagements sollte zwischen einem Krisenmanagement im weiteren und im engeren Sinne unterschieden werden. Krisen liegen generell zunächst vor, wenn sich Veränderungen des sozio-ökonomischen Feldes zu dramatischen Störungen zuspitzen, die die Existenz oder zumindest zentrale Grundsätze und Werte des Unternehmens in Frage stellen. Dies kann durchaus auch über eine Frühaufklärung antizipiert werden. Insofern gibt es ein antizipierendes Krisenmanagement. Ein strategisches Krisenmanagement im weiteren Sinne kann dabei alle Merkmale der geplanten Evolution aufweisen, wobei diese dramatische Zuspitzung sich unter Umständen in einem tief greifenden Wandel der konzeptionellen Gesamtsicht niederschlägt. Strategisches Krisenmanagement im engeren Sinne liegt dagegen vor, wenn diese dramatischen Störungen völlig überraschend auftreten und gegebenenfalls unter einem extremen Zeitdruck strategische Reaktionen notwendig machen, die unter dem nahezu ausschließlichen Diktat dieser Störungen stehen. Wenn man so will, so bedeutet dies alles eine Art „Entthronung der strategischen Planung“ als zentralem Element, ohne dass deren Bedeutung dadurch völlig geleugnet wird. Wer die Idee der geplanten Evolution vor dem Hintergrund eines gemäßigten Voluntarismus bzw. einer evolutionären Führungskonzeption sieht, muss diese Dimension beachten. Dennoch dominiert die Vorstellung, den strategisch orientierten Lernprozess des Unternehmens durch eine Frühaufklärung zu unterstützen. Und dabei ist auch die Möglichkeit eines „Paradigmawechsels“ in der konzeptionellen Gesamtsicht in die Betrachtung einzubeziehen. Die Idee einer „geplanten Evolution“ schließt also eine Revolution in der konzeptionellen Gesamtsicht, wie es einem Paradigmawechsel entspricht, nicht aus. Man sollte sich jedoch hier keine vorschnellen Illusionen machen. Die geplante Evolution funktioniert nur, wenn die strategische Führung tatsächlich zu einer konzeptionellen Gesamtsicht gelangt (und dies ist im Falle eines Paradigmawechsels natürlich besonders schwierig) und diese konzeptionelle Gesamtsicht darüber hinaus auch einen nachfolgenden Prozess der schrittweisen Verwirklichung verbunden mit einem Lernprozess prägt.

4.2 Frühaufklärung: Der Umgang mit schwachen Signalen

Wer über Frühaufklärung spricht, verwendet normalerweise eine Reihe von Termini: Frühindikatoren, schwache Signale, Diskontinuitäten u.a. Geht man davon aus, dass es sich bei der Frühaufklärung um eine (möglicherweise spezifische) Form von Erkenntnisgewinnung bzw. Forschung handelt, so fehlt bislang weitgehend eine ausgearbeitete Logik dieser Forschung. Beim Lesen der meisten Beiträge zur Frühaufklärung hat man den Eindruck, als gingen die Autoren von einer vergleichsweise einfachen „Logik“ aus, wenn sie nach Frühindikatoren suchen. Die Autoren unterstellen implizit Gesetzmäßigkeiten von der Form: „Wenn heute x, y, z, dann übermorgen a, b, c“. Deshalb müssen möglichst laufend x, y, z als Frühindikatoren beobachtet werden, um rechtzeitig Hinweise zu haben, dass sich in der Zukunft a, b, c verändern werden. Die Logik der Frühaufklärung muss sicherlich wesentlich verfeinert werden. Sie zeigt Möglichkeiten der formalen Beschreibung von Systemen auf, in denen Diskontinuitäten (Chaos) auftreten können. Die auf dieser Typologie beruhenden Ansätze zeigen unter anderem, dass kontinuierliche Veränderungen von Systemvariablen („Steuervariablen“) unter bestimmten Bedingungen zu einem sprunghaften Verhalten anderer Variablen („Verhaltensvariablen“) führen. Jantsch (1979) zeigt, dass sich jenseits der Chaostheorie weitere dynamische Systemansätze abzeichnen, die den Diskontinuitäten in der Evolution von Systemen besser gerecht zu werden scheinen. Einen viel versprechenden Ansatz sehen wir in der methodologischen Konzeption Galtungs, die wir später näher kennen lernen werden. Galtung stellt die Rolle so genannter dritter Variablen beim Brechen empirischer Invarianzen heraus. Frühindikatoren sind in dieser Sicht dritte Variablen, die sich (freilich nicht immer) in einer Art „Verschmutzung“ gemessener Zeitreihen bemerkbar machen und deren Variation in der Vergangenheit bewährte empirische Invarianzen aufbrechen können. Solche Drittvariablen sind normalerweise a priori nicht bekannt. Sie müssen erst in kreativer Weise gefunden bzw. erfunden werden. Mit diesem kreativen Prozess werden u.a. auch die Voraussetzungen geschaffen, Anzeichen für die Variation dieser Drittvariablen zu präzisieren und damit in der „Verschmutzung“ der empirisch gemessenen Zeitreihen mögliche Einflüsse zu erfassen, die auf neue Trends hinzuweisen scheinen.

Mit seinem Begriff des „schwachen Signals“ hat Ansoff (1976) der Diskussion der strategischen Aufklärung wesentliche Impulse gegeben. Dieses Konzept hilft, die Einseitigkeit der klassischen entscheidungslogischen Behandlung unvollkommener Informationen zu überwinden. Die Entscheidungslogik geht stets von wohldefinierten Informationen aus, die nur insoweit „unvollkommen“ sind, als sie Entscheidungen unter Risiko oder Unsicherheit notwendig machen. Diese Typen von Entscheidungen werden in der neueren Entscheidungstheorie nicht von ungefähr auch als „wohl-strukturierte“ Entscheidungen bezeichnet. Demgegenüber verweist der Begriff des schwachen Signals auf schlecht-definierte Informationen, die den Empfänger in einem Stadium hoher Ignoranz belassen. Wir möchten den Begriff der schlecht-definierten Information mit dem Kontext in Verbindung bringen, in den die die Information wiedergebende Aussage gestellt wird.

Angenommen, ein Wissenschaftler A habe ein unverwechselbares Sprachspiel erfunden, dem ein spezifischer, wohl-strukturierter Kontext zugrunde liegt. Empfängt erstens B die Nachricht, dass A die Aussage xy gemacht habe, ist zweitens B sich sicher, dass die Aussage xy tatsächlich von A stammt und nur im Kontext von A als sinnvoller symbolischer Ausdruck möglich ist, und ist schließlich drittens B ein kompetenter Sprecher/Hörer in diesem Kontext, so ist die Nachricht eine wohl-definierte Information: B hat keinen Zweifel, was mit xy ausgesagt wird (dies schließt selbstverständlich nicht aus, dass B dennoch die Wahrheit von xy unter Umständen bezweifelt). Schlecht-definiert ist die Information dagegen z. B. dann, wenn für xy im Kontext A mehrere Möglichkeiten der Interpretation existieren: Mit xy sind mehrere „wahre“ Behauptungen möglich. Noch schlechter definiert ist die Information, wenn unklar ist, ob xy nicht vielleicht mit yx verwechselt wurde, ob sie möglicherweise nicht im Kontext A, sondern in einem Kontext C behauptet wurde, in dem xy unter Umständen für mehrere „wahre“ Aussagen stehen könnte.

Man kann dieses Beispiel vielleicht dahingehend verallgemeinern, dass man sagt: Eine wohl-definierte Information beschreibt eine und nur eine Welt; eine schlecht-definierte Information verweist dagegen auf mehrere Welten. Wenn dem so ist, so kann auch gesagt werden: Je mehr sich jemand mit (etwa szenarienhaften) Beschreibungen möglicher Welten in unterschiedlichen Kontexten befasst, desto größer ist die Chance, dass er mögliche Interpretationen schwacher Signale beherrscht und frühzeitig jeweils Teilmengen der möglichen Welten zu identifizieren vermag, die im Einklang mit den schwachen Signalen stehen. Je mehr (vor allem durch aktive Informationssuche) das schwache Signal „stärker“ wird, desto kleiner ist die noch zulässige Teilmenge möglicher Welten.

Es stellt sich natürlich die Frage, wie Unternehmen schwache Signale erkennen und zur Handhabung strategischer Diskontinuitäten nützen können. Ansoff (1976) unterscheidet in diesem Zusammenhang verschiedene Stadien der Ignoranz und diskutiert die Möglichkeiten, auf diese jeweils adäquat zu reagieren. Wie aus Abbildung 4-4 zu entnehmen ist, reichen diese Stadien der Ignoranz von einem lediglich allgemeinen Bewusstsein, dass mit Diskontinuitäten zu rechnen ist (Stadium 1) über eine schon konkrete Angabe zur Art der Chancen und Bedrohungen (Stadium 3) bis schließlich zur Kenntnis über Art der Diskontinuitäten, der möglichen Reaktionsweisen und der mit ihnen erreichbaren Resultate (Stadium 5). Nicht in der Abbildung erfasst ist die Tatsache, dass die in den einzelnen Stadien der Ignoranz enthaltenen Informationen selbst sicher, unsicher oder risikobehaftet im Sinne der statistischen Entscheidungstheorie sein können. Insofern spiegelt die Abbildung die Variabilität des Inhalts und nicht den Grad der Unsicherheit der Informationen selbst wieder.

Stadien der Ignoranz \ Informationsinhalt	(1) Gefühl der Chance/Bedrohung	(2) Quelle der C/B	(3) C/B konkret	(4) Reaktion konkret	(5) Ergebnis konkret
Überzeugung, daß Diskontinuitäten bevorstehen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gebiet identifiziert, das Quelle der Diskontinuität ist	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Charakteristika der C/B; Art, Schwere und Zeit der Auswirkungen	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja
Reaktionsmöglichkeiten bekannt: Programme, Aktionen, Ressourcen, Zeitpunkt, Dauer	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja
Konsequenzen der Reaktionen auf die Ertragslage sind abschätzbar	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja

Abb. 4-4: Stadien der Ignoranz bei Diskontinuitäten (Ansoff 1976: 135)

Die auf die verschiedenen Stadien der Ignoranz abgestimmten strategischen Antworten sind in Abbildung 4-5 wiedergegeben.

Reaktionsstrategie \ Stadien der Ignoranz	(1) Gefühl der Chance/Bedrohung	(2) Quelle der C/B	(3) C/B konkret	(4) Reaktion konkret	(5) Ergebnis konkret
Beobachtung der Umwelt	■	■	■	■	■
Selbstbeobachtung	■	■	■	■	■
Interne Flexibilität	■	■	■	■	■
Externe Flexibilität	■	■	■	■	■
Interne Bereitschaft	■	■	■	■	■
Direkte Aktion	■	■	■	■	■

Abb. 4-5: Reichweite von Reaktionsstrategien (Ansoff 1976: 141)

Kenntnis über den Grad der Ignoranz vorausgesetzt, zeigt die Abbildung die mögliche Reichweite der einzelnen Strategien, Diskontinuitäten zu handhaben. Dabei wird deutlich, dass der Einsatz der einzelnen strategischen Antworten auf in unterschiedlicher Intensität wahrgenommene Diskontinuitäten unterschiedlich weit *vorverlegt* werden kann. Wie die schraffierte Fläche zeigt, können beispielsweise im ersten Stadium eines lediglich vagen Gefühls von Bedrohungen und Chancen bereits einige, wenn auch noch nicht alle Aktivitäten zur aufmerksamen Beobachtung der Umwelt ergriffen werden (z. B. strukturelle Prognosen sowie Analysen der kritischen Kapazitäten und Ressourcen), während andere Aktivitäten erst mit abnehmender Ignoranz, d. h. mit zunehmend reichhaltigeren Informationen über die Umwelt, folgen. Die Abbildung macht umgekehrt aber auch deutlich, dass indirekte Aktionen ab dem vierten Stadium voll einsetzen können. Ansoff geht es nun darum zu zeigen, dass – anders als vielfach angenommen – solchermäßen nach dem Grad der Ignoranz abgestuften strategischen Antworten bereits relativ früh bei ersten aufkommenden schwachen Signalen gegeben werden können. Nach dieser Konzeption wird somit nicht der Informationsbedarf aus den zu treffenden Entscheidungen abgeleitet, sondern die strategischen Entscheidungen werden auf der Grundlage der verfügbaren Informationen getroffen. Die Überlegungen Ansoffs zu den Reaktionen als Antwort auf schwache Signale sind natürlich um die Betrachtung jener Handlungsmöglichkeiten zu ergänzen, die die Unternehmen überhaupt für schwache Signale sensibel werden lassen. Erste Hinweise ergeben sich aus der Diskussion des Aufklärungsversagens bzw. der Informationspathologien von Organisationen.

In jeder Organisation ist normalerweise eine ganze Reihe von Strukturen und Mechanismen wirksam, die zu so genannten Informationspathologien führen. Nicht selten werden zwar schwache Signale an irgendeiner Stelle der Organisation aufgezeichnet und auch als auf Diskontinuitäten verweisend interpretiert. Die aufgezeichneten Daten und die entsprechenden Interpretationen gelangen jedoch nicht zu jenen anderen Stellen innerhalb der Organisation, deren Entscheidungen hierdurch zu beeinflussen wären. Wilensky (1967), der sich wohl bisher am eingehendsten mit den verschiedenartigen Informationspathologien befasst hat, spricht von einem „Aufklärungsversagen“ (Intelligence Failure). Er unterscheidet strukturelle und doktrinenbedingte Informationspathologien, die wir um die Kategorie der psychologischen Informationspathologien ergänzen wollen: (1) Strukturelle Informationspathologien resultieren aus den Merkmalen der Organisationsstruktur (Hierarchie, Stab-Linien-Prinzip, Führungsstil usw.), deren dysfunktionale Auswirkungen auf den Informationsfluss seit langem in der Organisationstheorie diskutiert werden. (2) Psychologische Informationspathologien, die durch die herrschenden Organisationsstrukturen häufig noch verstärkt werden, werden deutlich, wenn man die Theorie der kognitiven Dissonanz heranzieht. Nach dieser Theorie neigen Menschen dazu, Informationen zu ignorieren oder aber entsprechend neu zu interpretieren, wenn diese Informationen zu Prämissen in Widerspruch geraten, hinter denen aufgrund früherer Entscheidungen ein Commitment steht. Dies ist unter anderem der Grund, weshalb auch heute noch vielfach matrixähnliche Organisationsstrukturen mit

institutionalisierten Konflikten vorgeschlagen werden. Man nimmt an, dass derartige Konflikte die Mechanismen der Dissonanzreduktion mit ihren Verzerrungen im individuellen Informationsverhalten konterkarieren können. (3) Doktrinbedingte Informationspathologien werden deutlich, wenn man berücksichtigt, dass in der Kultur einer Unternehmung häufig eine Reihe von Doktrinen verankert ist, die das Informationsverhalten der Mitarbeiter betreffen.

„Doktrinen der Aufklärungsfunktion - 'Fakten' vs. 'bewertete Fakten', 'Informationen' vs. 'Operationen', 'verborgene' vs. 'offene' Quellen, 'Schätzungen' oder 'Voraussagen' vs. 'Analysen' oder 'Interpretationen' - beeinflussen zutiefst die Organisation der Aufklärung, die Beschaffungsbasis und damit die Qualität der Aufklärung. Führungskräfte zeigen oft Antiintellektualismus, engen Empirismus und ein Bedürfnis nach Geheimnistuerei in merkwürdiger Verbindung mit einem Bedürfnis nach wissenschaftlicher Vorhersage und quantitativen Schätzungen. Diese Verbindung führt zu absurden Vorstellungen über geeignete Organisation und Möglichkeiten der Aufklärung.“ (Wilensky 1967: 62)

Derartige Doktrinen sind vorwissenschaftliche, wissenschaftliche und/oder philosophische „Lehren“, die in einem sozialen System „herrschen“. Sehr häufig werden sie offiziell verkündet. Doktrinen werden – zumindest öffentlich – nicht mehr hinterfragt, auch wenn Einzelne an ihnen zweifeln. An derartigen Doktrinen wird unter Umständen auch dann noch festgehalten, wenn keiner der Beteiligten insgeheim mehr daran glaubt. Da Wohlverhalten im Sinne dieser Doktrinen „belohnt“ wird, üben sie eine nicht unbeträchtliche Wirkung aus. Doktrinbedingte Informationspathologien können nur gemindert werden, wenn diese Doktrinen von Zeit zu Zeit explizit gemacht und kritisch hinterfragt werden.

Die Konzeption der Informationspathologien legt es nahe, Organisationsstruktur und Kultur der Unternehmung daraufhin kritisch zu überprüfen, ob sie nicht im Widerspruch zu den Erfordernissen einer strategischen Frühaufklärung stehen. Solange insbesondere die Kultur des Unternehmens nicht mit den Erfordernissen eines strategischen Managements übereinstimmt, erscheinen viele Ideen einer strategischen Frühaufklärung zum Scheitern verurteilt. Die erforderliche „kulturelle“ Transformation ist ein langwieriger Prozess des Management Development. Betriebliche Bildungssysteme können darüber hinaus die Mitarbeiter mit Denkweisen, Theorien bzw. „Weltanschauungen“ vertraut machen und sie so erst gegenüber schwachen Signalen sensibilisieren.

Viele einer Frühaufklärung entgegenstehenden Informationspathologien im Unternehmen sind auf unzweckmäßig gestaltete Anreiz- bzw. Sanktionssysteme zurückzuführen. Bekannt sind die seit langem diskutierten Dysfunktionen des Konzepts der Profit Center, dessen Überbetonung der kurzfristigen Gewinnverantwortung einem langfristigen strategischen Denken widerspricht und häufig ein „Klima“ der strategischen Frühaufklärung verhindert. Solche Überlegungen machen deutlich, dass Management Development und Anreizsysteme aufeinander abzustimmen sind, wenn die kulturelle Transformation im Interesse der strategischen Frühaufklärung

gelingen soll. Dies gilt in besonderem Maße für die im Interesse einer Frühaufklärung erforderliche Fundamentalkritik.

Das Management eines Unternehmens ist trotz vielfältiger Meinungsverschiedenheiten in aller Regel eine „Community of Assumptions“ (Etzioni 1968), eine Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten, die eine bestimmte „Weltauffassung“ (Paradigma) und damit eine Reihe von grundlegenden Annahmen über ihr Unternehmen und über deren Aufgabenumwelten teilt. Je größer der Konsens über diese Grundannahmen ist, desto größer ist auch die Gefahr, dass jene Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens übersehen oder verdrängt werden, die nicht in das etablierte Weltbild der Führungskräfte passen.

Strategische Aufklärung hat viel mit einer kritischen Relativierung der von einer Gemeinschaft geteilten Selbstverständlichkeiten zu tun und sollte deshalb immer auch fundamentalkritische Aufklärung sein. Sie hebt das Bewusstsein der Führungskräfte, dass es auch alternative Weltbilder gibt. Je stärker dieses Bewusstsein ist, desto größer ist auch die Chance, dass „Signale“ wahrgenommen werden, die nur im Lichte alternativer Weltbilder einen Sinn ergeben und auf mögliche Gefahren bzw. Gelegenheiten hinweisen. Hohe Homogenität und umfassender Konsens des Führungskaders sind im Lichte der Erfordernisse einer strategischen Frühaufklärung keineswegs ausschließlich positiv zu beurteilen. Dies schließt nicht aus, dass eine zu große Heterogenität und zu hoher Dissens sehr wohl die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährden (Pathologie der Kritik).

Der Tenor dieses Kapitels könnte leicht dahingehend missverstanden werden, als sei es positiv, wenn ein Signal von vornherein relativ „stark“, die Information also bereits relativ wohl-definiert ist. Man kann aber auch entgegengesetzt argumentieren. Empfängt die Unternehmensleitung eine wohl-definierte Information, die der Sender auch als solche abgesandt hat, dann mag es durchaus zweckmäßig sein, die zunächst wohl-definierte Information künstlich zu einer schlecht-definierten zu machen, um sie auf zunächst verdeckte schwache Signale auszuloten. Wie kann dies geschehen? Man übersetzt die Aussage der Information in alternative Kontexte und erhält dadurch Hinweise, worauf diese Information zusätzlich noch verweisen könnte.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Ein Unternehmen beauftrage einen Psychologen, die Leistungsmotivation seiner Mitarbeiter empirisch zu untersuchen. Das im Kontext dieses Psychologen methodisch einwandfrei erarbeitete Ergebnis werde unter anderem durch wohl-definierte Aussagen wie etwa der folgenden zum Ausdruck gebracht: „Es besteht ein hoch-signifikanter Zusammenhang: Je genauer sich die Mitarbeiter über die Strategien des Unternehmens unterrichtet fühlen, desto gerechter beurteilen sie auch das monetäre Anreizsystem und desto größer ist ihre Leistungsmotivation“. Die Unternehmensleitung lasse nun die zugrunde liegende sozialphilosophische Theorie, das empirische Forschungsdesign und die Ergebnisse von einem der kritischen Theorie der Frankfurter Schule verpflichteten Soziologen kritisch beurteilen, der dabei die empirischen Ergebnisse des Psychologen in einen

alternativen soziologischen Kontext übersetzt. Diese Übersetzungen sind mit vielen Problemen verbunden und führen zu Aussagen, die in dem soziologischen Kontext relativ mehrdeutig und vage bleiben und insofern zu schlecht-definierten Informationen werden. Bei der Neuinterpretation der Ergebnisse des Psychologen (die dabei in vielem recht spekulativ ergänzt werden müssen) tauchen nun Aussagen auf, die etwas über inauthentische Werte, kolonialisierte Lebenswelt, Entfremdung und Orientierungskrise besagen. Am Ende kommt der Soziologe zu der Beurteilung, dass die (in seinen Kontext übersetzten) Ergebnisse der psychologischen Untersuchung auch dahingehend interpretiert werden könnten, dass der post-materiale Wertewandel und das vage Gefühl einer Inauthentizität bei den Mitarbeitern des betrachteten Unternehmens schon relativ weit fortgeschritten sein könnten und dass dies zu einer Reihe von Sozialpathologien führen könnte, für die die (psychologisch gewonnenen) Zufriedenheitsaussagen freilich nur recht vage Hinweise geben. Während also der Psychologe eine wohl-definierte Information ermittelt, wird diese durch Übersetzung in einen anderen Kontext zu einem möglichen schwachen Signal für evolutionäre Entwicklungen, die sich in diesem zweiten Kontext als „Möglichkeiten“ abzeichnen.

Solche beispielhaften Überlegungen verweisen auf Aspekte einer Frühaufklärung, deren weitere Diskussion freilich weit in die sozialwissenschaftliche Grundlagendiskussion führen würde. Es geht dabei um die Frage, unter welchen Bedingungen eine Organisation mit Evolution (im Sinne einer offenen Zukunft) besser umzugehen in der Lage ist und welche Bedeutung hierbei einer grundsätzlichen Anerkennung des Kontextpluralismus zukommt. Auf einer mehr anwendungsbezogenen Argumentationsebene verweisen diese Überlegungen auf die Forderungen nach einer strategischen Mobilisierung der Führungskräfte. Je mehr die Beteiligten und Betroffenen für die strategischen Probleme des Unternehmens sensibilisiert sind und je mehr sie an der Formierung der Unternehmenspolitik partizipieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass damit auch kontextspezifisches Wissen einfließt, das sonst unbeachtet bliebe.

Das Argumentieren mit möglichen Welten

Im Zusammenhang mit der Charakterisierung der geplanten Evolution haben wir die „neuen Ideen“ angesprochen, in deren Lichte (im Sinne einer deduktiven Orientierung) die konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik kritisch überprüft und modifiziert wird. Diese neuen Ideen bringen „mögliche Welten“ zum Ausdruck, die man im Zuge einer Fortentwicklung der konzeptionellen Gesamtsicht und deren schrittweisen Verwirklichung erreichbar zu machen trachtet. In dem Maße, wie also eine deduktive Orientierung eine Rolle spielt, ist auch ein Denken und Argumentieren in möglichen Welten von Bedeutung.

Ein Indiz für das Denken in möglichen Welten ist nicht zuletzt, dass man immer mehr davon abkommt, von langfristigen „Prognosen“ zu sprechen. Stattdessen er-

stellt man „Szenarien“, die weniger die tatsächlich zu erwartende Welt „prognostizieren“, sondern „mögliche zukünftige Welten“ umreißen, auf die man sich – möglichst durch robuste erste Schritte – strategisch einstellen sollte. Strategisch orientiertes Denken ist so ein Denken in „möglichen Welten“ (vgl. hierzu Angermeyer-Naumann 1985).

„Mögliche Welten“ unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit. Sagt man, w_2 sei eine „erreichbare mögliche Welt“, so muss man angeben, von welcher anderen Welt aus sie erreichbar ist. Dies kann insbesondere die tatsächlich beobachtete Welt des Status quo sein. Sie soll im Folgenden mit w_1 abgekürzt werden. Folgende Varianten der Erreichbarkeit der Welt w_2 von w_1 her sind beispielhaft zu nennen. Sie geben gleichzeitig sukzessive Verschärfungen oder Einengungen wieder, die wohl auch eine Rolle spielen, wenn man sagt, etwas sei in der Theorie möglich, nicht jedoch in der Praxis.⁴

(1) *Gedanklich vorstellbare Welten*: Die schwächste Form der erreichbaren möglichen Welt liegt vor, wenn lediglich gefordert ist, dass in w_1 jemand existiert, der sich w_2 gedanklich vorstellen kann. w_2 ist dann lediglich eine Vision, von der der Autor möglicherweise glaubt, dass sie irgendwann verwirklicht werden kann, ohne aber zu wissen, wie. „Visionen“ spielen bei der strategischen Unternehmensführung durchaus eine Rolle – oder sollten es zumindest. Sonderformen solcher „Visionen“ sind Utopien und/oder Ideale. Sie sind ex definitione im Sinne der nachfolgenden stärkeren Formen nicht erreichbar. Man kann sich ihnen allerdings nähern.

(2) *Argumentativ erreichbare Welten*: Eine nächste Form einer erreichbaren möglichen Welt ist wohl das, was der Praktiker als „theoretisch mögliche Welt“ bezeichnet. Um den Theoriebegriff hier nicht in allzu spezifischer Form festzulegen, möchten wir lieber von einer von w_1 her argumentativ erreichbaren Welt w_2 sprechen und ausdrücklich auch Argumentationsskizzen zulassen. Gemeint ist damit, es kann eine Kette von Argumenten der Form „Wenn-Dann“ angegeben werden, die einen Weg aufzeigen, wie w_1 schrittweise in w_2 übergehen könnte. Eine solche Argumentation kann natürlich auch die Form eines sich immer mehr verzweigenden Baumes annehmen: von w_1 führen Argumentationsketten nicht nur zu w_2 , sondern auch zu anderen möglichen Welten. Die Methodik des „Scenario Writing“ sehen wir als Erarbeitung von mehreren von w_1 her argumentativ erreichbaren möglichen zukünftigen Welten.

Szenarien sind also zukünftige mögliche Welten, die von der gegenwärtig beobachteten Welt argumentativ erreichbar sind. Dabei werden keine Prognosen aufgestellt, auch keine stochastischen Prognosen, bei denen Wahrscheinlichkeiten existieren. Wohl aber können mit den einzelnen Szenarien „Glaubwürdigkeitsgrade“ oder „Plausibilitätsgrade“ verbunden werden, die etwas über die Plausibilität der in der Argumentationskette verwendeten Argumente aussagen. Eine mit plausiblen

⁴ Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen bei Wolfrum (1993: 167 ff.), der die folgenden Eskalationsstufen möglicher Welten auch graphisch zu veranschaulichen sucht.

Argumenten erreichbare mögliche Welt ist also keine Prognose einer wahrscheinlichen Welt.

Wenn der Praktiker zugesteht, dass etwas „in der Theorie möglich“ sei, so sieht er die mögliche Welt als argumentativ erreichbar an; er weiß jedoch nicht, was er *tun* kann, diese mögliche Welt in der Praxis auch tatsächlich herbeizuführen. Wenn etwas „in der Praxis“ möglich ist, so ist der Begriff der Erreichbarkeit noch weiter verschärft.

(3) *Technologisch erreichbare Welten*: Eine solche weitere Verschärfung erfährt der Begriff der erreichbaren möglichen Welt, wenn wir ihn im Sinne von „technologisch erreichbar“ interpretieren. In diesem Fall kann eine Folge von Schritten (Operationen), d. h. ein „Programm“ angegeben werden, für deren Ausführung ein Akteur das erforderliche Know-how besitzt, um die gegenwärtig beobachtete Welt w_1 in die mögliche Welt überzuführen. Sind die einzelnen Operatoren nur in relativ globaler Weise angegeben, so kann die mögliche Welt als „strategisch erreichbar“ bezeichnet werden. Man kennzeichnet eher die sukzessiv zu schaffenden Fähigkeiten: Es liegt eine Art „strategisches Programm“ vor. Sind die Operatoren dagegen bereits in konkreterer und detaillierterer Form gegeben, werden sie also durch eine Folge unmittelbar ausführbarer Handlungen beschrieben, dann könnte man von einer „operativ erreichbaren Welt“ sprechen.

(4) *Politisch erreichbare Welten*: Eine technologisch erreichbare Welt kann (auch wenn sie operativ erreichbar erscheint) politisch nicht erreichbar sein. Eine mögliche Welt ist dann politisch erreichbar, wenn der jeweilige Akteur über Konsensbildung, Aufklärung, vor allem aber auch über Machtausübung jene Bedingungen herstellen kann, die für eine „ungestörte“ Verwirklichung der strategischen und operativen Programme Voraussetzung sind. Wenn etwas zwar in der Theorie, aber nicht in der Praxis „möglich“ ist, dann sind es nicht zuletzt die Widerstände und Barrieren, die einer Verwirklichung der möglichen Welt entgegenstehen und zu überwinden sind.

Die angedeuteten vier Varianten der Interpretation der erreichbaren möglichen Welt sehen wir selbst lediglich als Skizze. Wer sich die Mühe macht, die Unklarheiten in der Abgrenzung der genannten Varianten herauszuarbeiten, wird aber auch sehr schnell feststellen, wie problematisch ein Argument innerhalb eines Prozesses der strategischen Analyse und Planung ist, demzufolge etwas als möglich oder unmöglich postuliert wird. Dennoch kann die Stufenfolge die Spannweite der Argumentationsformen verdeutlichen, die typischerweise auftauchen, wenn man im Sinne der deduktiven Komponente des Konzepts der geplanten Evolution (vorläufige) Zielpunkte einer Entwicklung zu umschreiben und als sinnvoll auszuweisen versucht. Die vertiefende Analyse solcher Argumentationen mag es in der Praxis erleichtern, der deduktiven Orientierung im Rahmen des „Management of Evolution“ mehr Gewicht zu verleihen. Nicht selten überwiegt die induktive Orientierung, weil sie erheblich geringere Anforderungen an die Argumentation stellt und weil jeglicher

Versuch „deduktiv orientiert“ zu argumentieren aufgrund der Vielfalt möglicher Missverständnisse allzu leicht scheitert.

Bei dem Versuch einer Klärung des jeweiligen Sprachspiels verlässt man – das haben unsere Überlegungen zu den verschiedenen Abstufungen der Erreichbarkeit möglicher Welten gezeigt – sehr schnell das „Gebiet des rein Logischen“. Folgendes Zitat mag dies untermauern:

„Die möglichen Deutungen der Modalitäten reichen aber über das Gebiet des rein Logischen hinaus. Betrachtet man etwa den Begriff des physikalisch Möglichen als grundlegend, so erhält man bereits eine potentiell unbegrenzte Vielfalt von Deutungen, je nachdem, welche Theorie man dabei als die richtige physikalische Theorie unterstellt. Nicht alles, was z. B. im Sinn der klassischen Mechanik möglich ist, ist auch im Sinn der relativistischen Mechanik möglich. Sofern man also nicht die logische Interpretation der Modalitäten zugrunde legt, soll die Modallogik so etwas wie eine formale Rahmentheorie liefern, wobei dieser formale Rahmen durch geeignete erfahrungswissenschaftliche Theorien ausgefüllt werden kann.“ (Stegmüller 1979: 153; Hervorhebungen weggelassen)

„Theorien“ bringen also letztlich in einem spezifischen Kontext zum Ausdruck, was „möglich“ und prinzipiell zu erreichen ist und was nicht. Argumentiert man etwa in dem (selbstverständlich sehr vereinfachenden) trilateralen Schema von Galtung (1978), so geht es darum, die (aufgrund von Daten) beobachtete Welt, die (aufgrund der Werte) präferierte Welt und die (nach den Erkenntnissen der Theorien) mögliche Welt in Einklang zu bringen, wobei Veränderungen der Realität (durch entsprechende Maximen gesteuert) nicht ausgeschlossen sind. Theorien geben einen – wie wir gleich noch näher erläutern werden – besonderen Typ einer erreichbaren möglichen Welt wieder, deren „Grenzen“ sich verschieben, wenn man die Theorien um dritte Variable erweitert, die Invarianzen brechen und bislang nicht Mögliches erreichbar erscheinen lassen. Dies soll im Folgenden vor dem Hintergrund der Konzeption Galtungs noch etwas näher erläutert werden.

4.3 Die trilaterale Wissenschaftskonzeption Galtungs

Galtung postuliert eine so genannte „trilaterale Wissenschaft“, die man zu einem multilateralen Argumentationsschema erweitern kann. Wissenschaftliche Aktivitäten können in der Produktion und im Vergleich von Aussagen gleicher und unterschiedlicher Kategorien bestehen, wobei der Vergleich eine Dissonanz oder eine Konsonanz feststellt. Je nachdem, ob sich die wissenschaftlichen Aktivitäten auf Aussagen einer Kategorie, auf Aussagen zweier Kategorien oder aber auf Aussagen dreier Kategorien erstrecken, kann man von einer unilateralen, bilateralen und trilateralen Wissenschaft sprechen.

Die *unilaterale Wissenschaft* beschäftigt sich ausschließlich mit Sätzen einer Kategorie. Hierzu gehören z.B. die Ermittlung von neuen Beobachtungsdaten, die Definition neuer Werte oder das Erfinden neuer Theorien. Auch der Vergleich von

Aussagen einer Kategorie untereinander gehört hierzu (z.B. der Vergleich von Daten gleicher Art aus zwei verschiedenen Beobachtungen, um deren Verlässlichkeit zu prüfen).

Bilaterale Wissenschaft kann als Empirismus, als Kritizismus und/oder als Konstruktivismus betrieben werden. Der Empirismus ist dabei die wissenschaftliche Tätigkeit, die Datensätze (Basissätze) mit Theorien vergleicht. Der Kritizismus vergleicht die Datensätze nicht mit Theorien, sondern mit dem, was als „gewünscht“ angesehen wird, kurz: mit Werten, bzw. Normen. Der Konstruktivismus schließlich ist als die wissenschaftliche Tätigkeit bezeichnet, bei der Theorien mit Werten verglichen werden. Diese drei Formen bilateraler Wissenschaft unterscheiden sich insbesondere darin, welche Schlussfolgerungen im Falle von Dissonanzen zwischen den jeweiligen konfrontierten Aussagen gezogen werden (Galtung 1978: 78 f.): Im Falle des Empirismus, der theoretische Aussagen und Daten miteinander konfrontiert, soll eine Dissonanz durch eine Entwicklung neuer theoretischer Aussagen behoben werden. Die Basissätze gelten *mehr* als die theoretischen Aussagesysteme. Im Falle des Kritizismus, der Daten zur Beschreibung der tatsächlich beobachteten Welt mit Werten konfrontiert, soll eine Dissonanz über eine Veränderung der Realität letztlich zu neuen Tatsachen führen; im Falle des Konstruktivismus, der theoretische Aussagen und Werte konfrontiert, kann entweder nach neuen Theorien gesucht werden, die das aufgrund der Werte Gewünschte möglich machen, oder aber die Werte können an das theoretisch Machbare angepasst werden. Diese drei verschiedenen Formen wissenschaftlichen Vorgehens sind bilateral. Abbildung 4-6 gibt die wichtigsten begrifflichen Festlegungen der Konzeption Galtungs wieder; die bilateralen Forschungsprozesse tauchen dabei in den Nummern 1,2 und 5 auf. Gleichzeitig beschreibt die Abbildung aber auch eine mögliche Vorgehensweise einer *trilateralen Wissenschaft*, die sämtliche Aktivitäten (Nr. 1-6) beinhaltet.

Ziel des trilateralen Prozesses ist es, zu einer Konsonanz von Aussagen über die beobachtete, über die theoretisch vorausgesagte (bzw. mögliche) Welt und über die aufgrund der Werte vorgezogene bzw. gewünschte Welt zu gelangen. Dieser trilaterale Forschungsprozess, in dem nicht nur die bilateralen Aktivitäten integriert sind, schließt das Erfinden neuer Ziele bzw. Strategien und eine hieran orientierte Veränderung der Realität mit ein (Nr. 3, 4 und 6). Letzteres hat wiederum zur Konsequenz, dass die wissenschaftliche Tätigkeit im trilateralen Wissenschaftskonzept nicht bei der Kritik oder bei Analyse der „Wirklichkeit“ aufhören muss. Die „Aktion“ ist integraler Bestandteil der Wissenschaft. Damit ist nicht gesagt, dass der Forscher zur Verwirklichung eines trilateralen Forschungsprozesses in jedem Fall eine Art „Aktionsforschung“ (Trux/Kirsch 1979) betreiben muss, und auch nicht, dass der Wissenschaftler durch irgendeine spezifische Art des aktiven Eingreifens in die Welt diese ändern muss (insoweit weichen wir hier deutlich von der Vorstellung Galtungs ab). Denn schon allein das (öffentliche) Aufzeigen der Existenz von Invarianzen kann das Bewusstsein der Menschen verändern.

Der durch das trilaterale Schema beschriebene Forschungsprozess ist durch einen ständigen Wechsel zwischen den in der Abbildung beschriebenen Aktivitäten gekennzeichnet. Natürlich wird die angestrebte Konsonanz der durch die drei Kategorien von Aussagen beschriebenen Welten nie erreicht. Eine Konsonanz ist schon deshalb nicht erreichbar, weil die Akteure im Objektbereich der Theorie selbst aufgrund ihrer Kreativität und Innovationsfreudigkeit ständig bislang gültige Invarianzen brechen, und weil im sozialen Bereich immer wieder auch neue Werte auftauchen. Die angestrebte Konsonanz ist eher als eine regulative Idee zu sehen, die der Wissenschaft ständig neue Impulse für innovative Forschungsprozesse liefert.

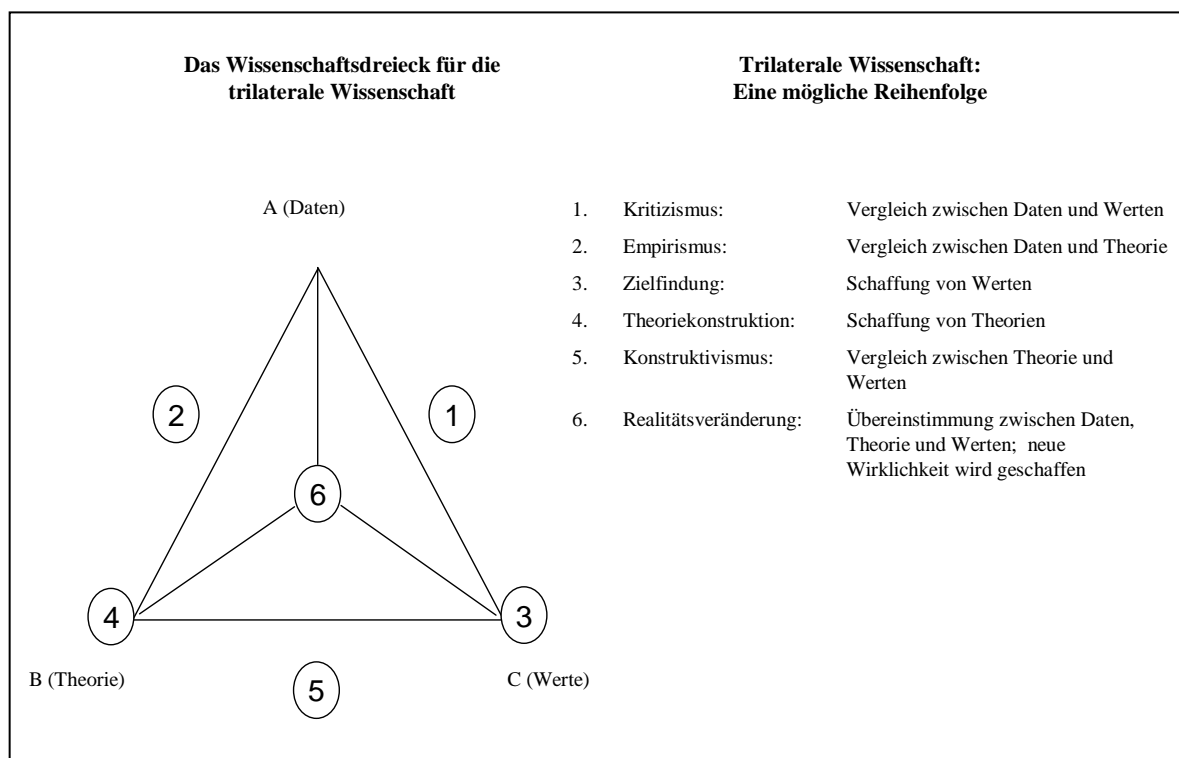


Abb. 4-6: Die trilaterale Wissenschaftskonzeption (Galtung 1978: 81 f.)

Bei Trux und Kirsch (1979) wird die Sichtweise Galtungs, die ja auch die Realitätsveränderung zum Zwecke der Angleichung der beobachteten Welt an die aufgrund der Werte präferierten Welt einschließt, gerade im Hinblick auf die Frage einer strategischen Unternehmensführung in diesem Sinne erweitert. Denn Strategien, Grundsätze, Ziele usw. als Gegenstand eines strategischen Managements sind spezifische Maximen, deren Verwirklichung die beobachtete Welt an die Werte angleicht (die freilich innerhalb eines „wissenschaftlichen“ strategischen Managements ebenfalls einer Kritik unterzogen werden können). Theorien bringen Gesetzmäßigkeiten zum Ausdruck, d. h. invariante „Wenn-Dann“-Aussagen. Es ist freilich eine alte Streitfrage, ob und inwieweit der Bereich des menschlichen Handelns in ähnlicher Weise durch allgemeine Gesetzmäßigkeiten beherrscht wird, wie dies für die Natur bislang mit Erfolg angenommen wird. Sollten solche Gesetze existieren

und auch gefunden werden, so ist es ratsam, diese als strikte Nebenbedingungen in die Problemdefinition mit aufzunehmen, da sie letztlich angeben, was empirisch (und damit politisch) nicht möglich ist. Die empirisch bewährten Gesetze bestimmen also den Raum zulässiger bzw. praktisch möglicher Lösungen, in dem dann die (den Werthaltungen entsprechenden) gewünschten Lösungen zu suchen sind. Wenn andererseits jemand etwas wünscht, was aufgrund der existierenden Gesetzmäßigkeiten unmöglich erscheint, dann können die durch verlässliche empirische Forschung erkannten Gesetze zur Kritik der Wünsche (und damit der Werte) herangezogen werden, denn: „Sollen impliziert Können“. Politik war schon immer die Kunst des Möglichen.

Das Bild ändert sich allerdings völlig, wenn man nicht daran glaubt, dass es im sozialen Bereich allgemeine Gesetzmäßigkeiten gibt. Man kann nämlich durchaus auch von der entgegengesetzten These ausgehen, der zufolge es im sozio-ökonomischen Bereich allenfalls so genannte „Quasi-Gesetze“ gibt, die lediglich eine räumlich und zeitlich begrenzte Geltung beanspruchen können. Das bedeutet nicht, dass man empirisch gefundene Invarianzen vollständig in Frage stellt. Diese Invarianzen sind jedoch keine raumzeitlich allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten. Sie können durch menschliches Handeln „gebrochen“ werden, wenn im Zuge eines entsprechenden Erkenntnisfortschritts und bei entsprechender Kreativität so genannte „dritte Variablen“ gefunden oder erfunden werden, deren Variation den Zusammenhang der empirischen Invarianz verändern, vielleicht sogar umkehren, d. h. „brechen“ (Galtung 1978).

Solche dritte Variablen können mehr oder weniger zufällig gefunden werden. Die Suche ist jedoch in einer Unternehmung zum Teil auch ein aktiver Prozess, dessen Richtung keineswegs außerhalb des politischen Raumes bestimmt wird. Es ist z. B. sehr wahrscheinlich, dass die auf Erfahrungen beruhenden Lagentheorien der Führungskräfte Aussagen über derartige Invarianzen beinhalten, an denen sich die Entscheidungen orientieren, so dass die jeweilige Invarianz gerade deshalb reproduziert wird. Es mag aber auch andere Organisationsteilnehmer (Führungskräfte oder sonstige) geben, die aus irgendwelchen Gründen davon überzeugt sind, dass bestimmte behauptete Invarianzen gebrochen werden können, wenn man sich nur entsprechend darum bemüht. Und hier mag es wiederum welche geben, die dies zwar grundsätzlich, aber doch nicht innerhalb einer vernünftigen Zeitspanne für möglich halten, und die deshalb dafür plädieren, für derartige „Brech-Versuche“ nicht unnötig Ressourcen zu vergeuden und sich statt dessen auf andere Zusammenhänge zu konzentrieren, die unter Umständen aufgrund der bestehenden Erkenntnisse leichter zu „knacken“ sind.

4.4 Das Argumentieren mit Misfits und Gaps

Mit der Verwendung des Begriffs des „Misfit“ (ein Synonym ist „Mismatch“) bringt man zum Ausdruck, dass verschiedene Dinge nicht „zusammenpassen“ und

demzufolge ein Handlungsbedarf besteht. Im Folgenden möchten wir zeigen, dass die Rede von einem Misfit dann von Bedeutung ist, wenn es noch keine Maximen gibt und es darauf ankommt, auf der Grundlage von Theorien, Daten und Werten zu solchen Maximen zu gelangen, deren Verwirklichung unter anderem eine Auflösung des diagnostizierten Misfit erhoffen lässt. Wir argumentieren also vor dem Hintergrund des multilateralen Argumentationsschemas Galtungs und der Möglichkeit, durch Brechen von Invarianzen das bisher theoretisch Unmögliche doch möglich zu machen. Um die Betrachtung der Denkfigur des Misfit genauer erläutern zu können, erscheint es sinnvoll, die in der strategischen Analyse und Planung ebenfalls prominente Denkfigur der „strategischen Lücke“, des so genannten „Gap“ mit in die Betrachtung einzubeziehen.

Ziele (als Maximen) werden geplant bzw. vereinbart, um zukünftige Lücken (Gaps) aufzeigen zu können, die es dann durch Strategien und/oder operative Maßnahmen zu schließen gilt. Die Gap-Analyse wird so zu einer zentralen Denkfigur jeglicher Planung. Da aber auch die Ziele geplant werden können, benötigt man weitere Denkfiguren, die sich mit dem Begriff des „Misfit“ verbinden. Gaps und vor allem Misfits sollen im Folgenden genauer expliziert werden. Dies bildet dann die Grundlage, um die Funktionen regulativer Ideen im Zusammenhang mit Misfit-Argumentationen herausstellen zu können.

Die klassische Gap-Analyse (vgl. zum Überblick z.B. Welge 1985: 317 ff.) beruht auf zwei Zukunftsprojektionen. Zum einen wird hinsichtlich der interessierenden Ergebnisse (z.B. Gewinn, Umsatz, Fluktuationskennzahl u. a.) die angestrebte zukünftige Entwicklung als Ziel festgelegt. Zum anderen wird eine Prognose der tatsächlich zu erwartenden Ergebnisentwicklung aufgestellt, und zwar unter der Annahme, dass man genauso weiter operiert. Zwischen Ziel und prognostizierten Ergebnissen tut sich über kurz oder lang eine Lücke auf, die es mit geeigneten Maßnahmen zu schließen gilt.

Ziele sind Maximen, die eine „gesollte“ Welt beschreiben. Bei der klassischen Gap-Analyse wird also die aufgrund von Daten und Theorien prognostizierte zukünftige Welt mit der Ziel-Maxime verglichen. Natürlich kann dasjenige, was mit diesem Ziel verglichen wird, auch eine „argumentativ erreichbare Welt“ (Szenario) sein, von der nicht behauptet wird, dass es sich um eine Prognose handelt. Schließlich kann auch im folgenden Fall eine „Lücke“ aufgezeigt werden: Man hat ein strategisches Programm (als System von Maximen) und überprüft, inwieweit das vom strategischen Programm Geforderte bereits im Rahmen operativer Projekte und/oder Maßnahmen „operativ in Gang“ oder gar umgesetzt ist. Auf diese Weise lassen sich qualitative Lücken aufzeigen, die Hinweise darauf geben, dass weitere operative Projekte bzw. Maßnahmen in Angriff genommen werden müssen, um das von den Maximen des strategischen Programms Geforderte zu verwirklichen bzw. um die Lücke zwischen strategischem und operativem Programm zu schließen. Auch die operativen Maßnahmen sind natürlich Maximen, freilich konkreter und detaillierterer Natur als jene des strategischen Programms. Im Falle der hier angesprochenen qualitativen Lücke werden also Maximen strategischer Art und Maximen ope-

rativer Art verglichen, um weitere operative Maßnahmen zur Schließung der Lücke zu finden.

Ganz allgemein kann man „Gaps“ dahingehend kennzeichnen, dass bei einer Gap-Analyse mindestens *eine* Maxime existiert, mit der andere Aussagen verglichen werden, gleichgültig, ob diese anderen Aussagen „Prognosen“, „argumentativ erreichbare mögliche Welten“ oder andere Maximen zum Ausdruck bringen. Gaps setzen also ex definitione Maximen voraus. Typisch nun für ein Policy Planning auf höchster Ebene einer Planungshierarchie ist es, dass keine Maximen a priori vorgegeben sind. Eine solche Annahme würde nur bedeuten, dass man zu deren kritischen Überprüfung und Fortentwicklung eine noch höhere Planungsebene postulieren müsste. Auf der höchsten Planungsebene stehen im Prinzip *alle* Maximen (Ziele, Grundsätze, Strategien usw.) zur Diskussion. Erst wenn als Output des Policy Planning bisherige Maximen bestätigt bzw. neue Maximen formuliert sind, können auf deren Grundlage Gaps formuliert werden. Damit stellt sich aber die Frage, an welchen Denkfiguren sich eigentlich die Formulierung von Maximen ausrichten kann: Die Gap-Analyse lässt sich *hier* ja noch nicht anwenden. Unsere These ist, dass man hier mit der Figur des „Misfits“ arbeiten und die Misfit-Analyse die Formulierung von Maximen (z. B. von Policies) unterstützen kann. Dabei muss man sich freilich im Klaren darüber sein, dass der Misfit-Begriff und die dahinter stehende Logik der Argumentation bislang alles andere als geklärt sind. Und es ist dann kein Wunder, wenn der Versuch der Klärung dieser Argumentationsfigur in eine ganze Familie von Theorien bzw. konzeptionellen Ansätzen führt, die ein recht uneinheitliches Bild vermitteln. *Einen* Ursprung besitzt der Begriff des Misfit aber sicherlich in den Evolutionstheorien, an denen die folgenden Überlegungen anknüpfen.

Das Argumentieren mit Misfits: Ein Rekonstruktionsversuch

Malik (1982), der das Konzept eines evolutionären Managements vertritt, spricht von „zweckmäßigen Passungen“ (Fit, Match) und knüpft dabei an der Grundfrage der Evolutionstheorie an, vor der bereits Darwin stand:

„Wie können wir uns die für den Beobachter offenkundige Tatsache erklären, dass die zu beobachtenden Lebensformen an ihre Umwelt in hohem Maße angepaßt zu sein scheinen und eine anatomische, physiologische, verhaltensmäßige und kognitive Ausstattung zu besitzen scheinen, die für die Lösung der sich ihnen stellenden Probleme zweckmäßig zu sein scheint?“ (Malik 1982: 92)

Ein Misfit läge demnach in etwa vor, wenn man Konstellationen in der Beschreibung eines Systems und seines Umfeldes antrifft, von denen vermutet wird, dass die Lebensfähigkeit des Systems auf die Dauer nicht gewährleistet ist. Die Diagnose eines Misfits vor diesem Hintergrund setzt eine Theorie voraus, die – in Anlehnung an Galtung – angibt, welche Beobachtungen zu erwarten, d. h. möglich sind und welche nicht. Eine Aussage einer solchen Theorie könnte etwa lauten: „Es ist nicht

möglich (zu erwarten), dass in einer Unternehmung gleichzeitig die Merkmale x und y beobachtet werden und dass dieses Unternehmen in der Umwelt mit dem beobachteten Merkmal z (langfristig) überlebt“. Beobachtet man in einer konkreten Situation tatsächlich x , y und z gleichzeitig, so besteht zwischen x , y und z ein Misfit.

Im Falle sozialer Systeme ist jedoch der Referenzpunkt „Überleben“ nicht unproblematisch; die evolutionstheoretische Betrachtungsweise (an der man im Prinzip durchaus festhalten kann) muss hier wohl modifiziert werden (vgl. Kirsch 1992: 281 ff.). Im vorliegenden Zusammenhang bedeutet dies, dass man im Zuge der Misfit-Analyse, die ja Anhaltspunkte für die Bewältigung der Zukunft des Unternehmens erbringen soll, sehr schnell zu klären haben wird, ob das Überleben des Systems überhaupt gewünscht ist und – wenn ja – in welcher konkreten Form. „Überleben“ ist nur scheinbar ein wertfreies Konzept. Eine Misfit-Analyse beruht deshalb nicht nur auf Theorien über die möglichen, prinzipiell zu erwartenden Welten sowie auf Daten über die tatsächlich jeweils beobachtete Welt, sondern auch auf Werten, die die präferierte bzw. gewünschte Welt zum Ausdruck bringen. Wir bezeichnen (nach den oben angeführten Überlegungen können wir sagen: bekanntlich) das Zusammenspiel von Daten (beobachtete Welt), Theorien (mögliche bzw. zu erwartende Welt) und Werten (präferierte Welt) in Anlehnung an Galtung (1978) als „trilaterales Argumentationsschema“.

Allgemein ergibt sich dann die folgende Charakterisierung eines Misfits: Aufgrund einer (bislang bewährten) Theorie A ist es nicht möglich, dass x , y und z (im System und seinem Umfeld) gleichzeitig beobachtet werden und dass dieses System dennoch die aufgrund der Werte präferierte Entwicklung nimmt.

Blickt man in die Literatur, so zeigt sich, dass die einer Misfit-Diagnose zugrunde liegenden Werte häufig nicht explizit gemacht werden. Man geht implizit von der evolutionstheoretischen Frage der Überlebensfähigkeit aus und macht sich wohl nicht klar, dass die klassische evolutionstheoretische Grundlage hier Fallstricke besitzt. Der Evolutionstheoretiker will zunächst das empirische Phänomen erklären, weshalb manche Systeme bzw. Systemfamilien in der Vergangenheit länger beobachtet werden konnten als andere, d. h. „überlebten“. Er kann dann – im günstigsten Falle – auch theoretische Aussagen darüber machen, unter welchen Bedingungen Systeme auch in der Zukunft beobachtet werden können. Ob wir diese Systeme aber in der Zukunft zu beobachten wünschen, bleibt dabei offen. Auch die Mafia kann überleben. Aus unseren Wertvorstellungen heraus empfinde wir es jedoch als „zweckmäßige Passung für einen nicht-akzeptablen Zweck“, wenn die Mafia gewisse Strukturen aufweist, die beispielsweise im Umfeld Südtaliens das „Überleben“ sichern.

Man muss sich deshalb entscheiden, ob man den Misfit-Begriff so verwenden will, dass es im Lichte von Werten auch positive bzw. wünschenswerte Misfits gibt, oder ob man die Aussage über ein Misfit von vornherein als eine negative Bewertung auffassen möchte. Im ersten Falle kommt man bei der Misfit-Analyse mit Theorien

und Daten aus, im zweiten Falle erweist sich die Misfit-Analyse als ein Unterfangen, bei dem Theorien, Daten *und* Werte zusammenspielen. Wir möchten den zweiten Fall der Begriffsfassung weiter verfolgen und vor dem Hintergrund des trilateralen Schemas einige Ergänzungen vornehmen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie ein Misfit „aufgelöst“ werden kann.

(1) Zunächst ist es möglich, dass man das Misfit zwischen x , y und z dadurch aufzulösen trachtet, dass man eine entsprechende (strategische) Maxime formuliert und auch realisiert: „Ändere x und/oder y !“ Dabei ist vorausgesetzt, dass sich z nicht beeinflussen lässt. Diese Vorgehensweise ist gleichsam die „normale“ Form im Rahmen des trilateralen Schemas.

(2) Die Art der Änderung von x und y kann zu im Lichte der Werte unerwünschten Nebenwirkungen führen, ja der gegenwärtige Zustand von „ x und y “ kann trotz der Einsicht in die Existenz eines Misfits so positiv bewertet werden, dass ihre Änderung nicht erwünscht ist. In diesem Falle mag das Misfit dadurch gelöst werden, dass die ursprüngliche Theorie erfolgreich erweitert wird: Es werden dritte Variable gefunden, deren Variation es ermöglicht, dass die Konstellation „ x , y und z “ *nunmehr* im Lichte der ursprünglichen Werte einen Fit darstellt.

(3) Schließlich kann sich das Misfit dadurch auflösen (oder mildern), dass – trotz und wegen des Scheiterns, dritte Variablen zu finden – die Werte verändert werden. Aufgrund der Änderungen vom Wertsystem erscheint jetzt die aufgrund des gleichzeitigen Beobachtens von x , y und z prognostizierbare Entwicklung des Systems, die ursprünglich abgelehnt wurde, doch als akzeptabel.

Wenn wir in den vorstehenden Darlegungen von einer „Auflösung“ des Misfits sprechen, so darf dies nicht missverstanden werden. Mit vielen Misfits muss man leben, manche können bestenfalls gemildert werden; zudem führen viele Versuche, Misfits abzubauen, aufgrund der geringen Beherrschbarkeit der Prozesse zu anderen Misfits. Die vorstehenden Überlegungen sollen hier keineswegs einem allzu großen Voluntarismus das Wort reden. Ferner: Im konkreten strategischen Argumentations- und Handlungszusammenhang werden alle drei „Auflösungsmöglichkeiten“ im Sinne des trilateralen Schemas mehr oder weniger gleichzeitig wirksam. Änderungen der Realität, Fortentwicklung der Theorien und Anpassungen der Wertsysteme gehen Hand in Hand.

Man darf aber auch die Einbeziehung der Möglichkeit von Änderungen der Wertsysteme nicht missverstehen: Die Aussagen unterstellen keineswegs eine Beliebigkeit der Werte. In den Wertsystemen der Beteiligten mögen einzelne Werte sehr resistent sein. Verwendet man das trilaterale Schema aber als Bezugsrahmen für deskriptive Aussagen über die strategische Unternehmensführung, so ist es eine offene Frage, wie Menschen in konkreten Unternehmen auf die Erkenntnis von Misfits reagieren. Man kann dann auch sehr schnell eine Meta-Misfit-Betrachtung anstellen: Das gleichzeitige Beobachten bestimmter Reaktionsweisen bei der

Bewältigung von Misfits und bestimmter Merkmale des sozio-ökonomischen Feldes mag (zunächst intuitiv) als Meta-Misfit angesehen werden.

Sicherlich sind diese Überlegungen noch unvollständig und skizzenhaft. Sie sollen aber deutlich machen, dass es wissenschaftstheoretische Argumentationen gibt, bei denen Theorien (die aufgrund von empirischen Untersuchungen als halbwegs bewährt gelten) im Zuge ihrer „Anwendung“ stärker als Daten angesehen werden. Für die Praxis der strategischen Planung ist dieses Denken keineswegs außergewöhnlich. Das „Gesetz“ der Erfahrungskurve, das manche Berater als empirisch bewährt ansehen, wird herangezogen, um einen Misfit zwischen der Tatsache einer großen Erfahrung eines Unternehmens in einem Geschäftsfeld und der Tatsache aufzuzeigen, dass dieses Unternehmen entgegen der theoretischen Erwartung der Erfahrungskurve sehr hohe Produktions- und Betriebskosten aufweist. Daraus zieht man nicht die Konsequenz, dass das „Gesetz“ der Erfahrungskurve dadurch falsifiziert sei. Stattdessen versucht man, Strategien zu entwickeln, die geeignet erscheinen, diesen Misfit zu beseitigen. Natürlich kann aber auch ein „menschenfreundlicher“ Unternehmer der Meinung sein, das Gesetz der Erfahrungskurve gelte nur für solche Unternehmen, die ganz bestimmte Werthaltungen in Bezug auf die Rationalisierung von Produktionsprozessen besitzen, Werthaltungen, die er selbst nicht teilt. In diesem Falle lehnt er die Theorie und damit die durch diese Theorie gestützte Misfit-Hypothese ab.

Das trilaterale Schema, vor dessen Hintergrund wir argumentieren, impliziert nicht nur die Möglichkeit, dass zur Auflösung von Misfits „neue“ Theorien entwickelt werden, sondern auch die Möglichkeit, Misfits zu „produzieren“. Das heißt: Werden neue Theorien entdeckt oder entwickelt und erfahren diese eine gewisse empirische Bewährung, dann können in ihrem Lichte mehrere Merkmale der beobachteten Welt nicht mehr zusammenpassen. In der Tat muss dann der Beobachter von einem Misfit sprechen. Es ist deshalb nahe liegend, die Konzeption der geplanten Evolution mit der Forderung zu verbinden, sich gegenüber neuen Theorien zu öffnen. Geht man vom Schema der trilateralen Wissenschaft aus, so werden Änderungen der Werte (in deren Lichte die beobachtete Welt abgelehnt wird) Impulse für die Entwicklung neuer Theorien geben, die ihrerseits (über die Entdeckung von Misfits und der dadurch ausgelösten Formulierung von Maximen zu deren Beseitigung) dazu beitragen, dass der evolutionäre Prozess zu einem Fortschritt im Hinblick auf die geänderten Werte führen kann. Je mehr „Druck“ auf die Werte besteht, die zu einer Unzufriedenheit mit der beobachteten Welt führen, desto stärker sind die Impulse für die Entwicklung neuer Theorien, und dieser Druck ist besonders groß, wenn die Wertsysteme auch die Formulierung von Idealen einschließen. Dies führt zu der Denkfigur einer regulativen Idee. Diese beschreibt – wie wir gleich erläutern werden – eine nicht erreichbare mögliche Welt, der man sich aber beliebig annähern kann.

Regulative Ideen für die geplante Evolution

Folgt man den im letzten Abschnitt angestellten Überlegungen, so liegt folgender Schluss nahe: Ohne Ideale gäbe es prinzipiell einen Endpunkt der Evolution, der dann erreicht sein würde, wenn alle Misfits beseitigt wären bzw. eine völlige Konsonanz zwischen beobachteter, möglicher und präferierter Welt bestünde. Dies mag es verständlich machen, weshalb unsere Charakterisierung des strategischen Managements im Sinne der Idee der geplanten Evolution durch die regulative Idee eines Fortschritts in der Befriedigung der Bedürfnisse von Betroffenen ergänzt wird, die – wie wir gleich zu zeigen haben – ein Ideal postuliert. Auch dann, wenn aufgrund der Erfahrungen der einzelnen Schritte im evolutionären Prozess und/oder angesichts der Veränderungen im sozio-ökonomischen Feld *keine* Veränderung der konzeptionellen Gesamtsicht notwendig erscheint, sollte sie einer kritischen Überprüfung und einem (freilich machbaren) Wandel unterworfen bleiben. Darin sehen wir die wesentliche Funktion einer solchen regulativen Idee.

Knüpft man unmittelbar an der Formulierung der regulativen Idee im Sinne eines Fortschritts in der Bedürfnisbefriedigung der Betroffenen an, so steckt darin die Aufforderung an die Unternehmensführung, die Suche nach möglichen Betroffenen niemals aufzugeben und stets anspruchsvolle Ziele oder Grundsätze zu formulieren, die verwirklichtbare Zustände der Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen bzw. des Abbaus von Belastungen und der Gewährung von Anreizen zum Inhalt haben. Knüpft man dagegen an den Bedingungen der Möglichkeit eines solchen Fortschritts an, so beinhaltet die regulative Idee die Aufforderung, stets von neuem Ziele und Grundsätze für die Fortentwicklung der Unternehmung (einschließlich seiner Verfassung) zu überprüfen und in anspruchsvollerer Weise zu formulieren. Selbstverständlich betreffen derartige Ziele und Grundsätze dann auch die Gestaltung des strategischen Managements selbst. Die regulative Idee ist also auch eine Leitidee für die Evolution des strategischen Managements. Ganz generell kann man regulative Ideen als „Generatoren“ für Ziele und Grundsätze interpretieren.

Während Ziele prinzipiell einmal erreicht werden können und dann aufhören, „Ziel“ zu sein, verlieren regulative Ideen niemals ihre Generatorfunktion. Würde man eine Leitidee etwa als „Ziel“ interpretieren, so würde dies bedeuten, dass dieses Ziel zwar angestrebt, aber nie erreicht werden könnte. Regulative Ideen besitzen letztlich immer den Charakter von Idealen. Sie sind ebenfalls neue „Ideen“ im Sinne der geplanten Evolution und dürfen natürlich nicht mit der jeweiligen konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik verwechselt werden, die mit ihrem System von Maximen eine zukünftige Welt beschreibt, von der man überzeugt ist, dass sie prinzipiell eine technologisch oder gar politisch erreichbare Welt darstellt.

Neue Ziele können nicht aus der regulativen Idee *abgeleitet* werden, sie müssen *kreativ entwickelt* werden. Hierzu ist es hilfreich, wenn man sich Vorstellungen über mögliche Zukünfte bildet, und dies wiederum wird durch eine strategische Frühaufklärung erleichtert, die auf schwache Signale reagiert. Dahinter steht die Vorstellung, den strategisch orientierten Lernprozess des Unternehmens zu steigern

– und eine regulative Idee ist gleichsam der „kritische Stachel“, der das lernende System nicht zur Ruhe kommen lässt.

4.5 Kritische Relativierungen der geplanten Evolution

Die bisherigen Darlegungen zur Idee der geplanten Evolution lassen scheinbar den Schluss zu, die konzeptionelle Gesamtsicht würde auf einmal in einer einzigen Planungsrunde entwickelt und in späteren Planungsrunden fortgeschrieben bzw. modifiziert. Auch wenn es „nur“ um eine konzeptionelle Gesamtsicht geht, so impliziert dies doch, dass eine umfassende Planung realisiert wird. Für uns ist dies freilich lediglich ein Grenzfall, der innerhalb der geplanten Evolution des Gesamtunternehmens nicht erreichbar ist. Wir sehen es als charakteristisches Merkmal der geplanten Evolution an, dass die konzeptionelle Gesamtsicht selbst in mehreren Planungsrunden entwickelt wird. Frühe Planungsrunden werden zunächst nur zu einer fragmentarischen Sicht der Unternehmensentwicklung führen. Angesichts des Strebens nach der Bestimmung robuster nächster Schritte ist dies keineswegs unsinnig. Erst im Zuge weiterer Planungsrunden und als Ergebnis eines Lernprozesses mag eine etwas umfassendere und halbwegs konsistente Konzeption entstehen. Dabei kann man sich vorstellen, dass die Entwicklung der konzeptionellen Gesamtsicht selbst Gegenstand einer geplanten Evolution ist. In diesem Falle wird die schrittweise Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht durch ein hochabstraktes Rahmenkonzept gesteuert, das selbst für die Bestimmung der operativen nächsten Schritte unmittelbar nicht geeignet sein mag. Dennoch bringt dieses Rahmenkonzept eine erste Gesamtsicht zum Ausdruck, die es sukzessive zu detaillieren gilt.

Das Plädoyer für eine konzeptionelle Gesamtsicht der Entwicklung der Unternehmenspolitik darf auch nicht missverstanden werden. Ein „flächendeckender Perfektionismus“ ist nicht gemeint. Der strategisch orientierte Lernprozess muss den Blick für das Wesentliche öffnen. Und dies hat etwas mit der strategischen Mobilisierung zu tun; denn diese degeneriert sehr schnell, wenn die Beteiligten den Eindruck haben, man löse (unter Umständen mit beträchtlichem Aufwand) die falschen Probleme. Es kommt also auf den Blick, auf das Wesentliche an. Wenn man sich mit den Fähigkeiten bzw. Erfolgspotentialen eines Unternehmens befasst, so gibt es (vereinfacht ausgedrückt) vier Perspektiven, aus denen dies geschehen kann. Da ist zunächst die Perspektive des *Primärbereichs*, d. h. die Perspektive der Produkte und Märkte. Die inzwischen schon klassische Geschäftsfeldplanung ist hier anzusiedeln. Strategische Fähigkeiten ergeben sich aber auch aus der Perspektive des *Sekundärbereichs*, d. h. aus der Perspektive der Entwicklung der Ressourcen. Dass die Personalentwicklung wesentliche Fähigkeiten zu entwickeln vermag, ist inzwischen fast schon eine triviale Erkenntnis. Die Eröffnung und Sicherstellung des Zugangs zu finanziellen Ressourcen sind aber ebenso zu nennen wie die Sicherung der Beherrschung jener Technologien, die für die zukünftigen Produkte und Prozesse des Unternehmens relevant erscheinen. Die Perspektive des *Tertiärbereichs* betrifft die

Organisation und die Führungssysteme. Auch die Organisationsentwicklung und die Entwicklung der vielfältigen (insbesondere der computergestützten) Führungssysteme besitzen eine wesentliche strategische Dimension. Heute ist es auch in der Praxis bereits üblich, die Organisation als „strategische Waffe“ zu bezeichnen. Schließlich darf aber auch die Perspektive des so genannten *Quartärbereichs* nicht übersehen werden. Hier geht es (im wörtlichen wie im übertragenen Sinne) um die „Standortbestimmung“ des Unternehmens. Sieht man von physischen Standorten ab, so geht es insbesondere um die Klärung des Verhältnisses des Unternehmens zu den verschiedenen Interessenten und Anspruchsgruppen. In Familienunternehmen ist hier z. B. das Verhältnis von Unternehmen zur Eigentümerfamilie zu nennen. Fragen der Standortbestimmung sind beispielhaft aber auch im Verhältnis des Unternehmens zur Ökologiebewegung zu sehen.⁵

Natürlich ist es nun wenig sinnvoll zu fordern, dass in einem konkreten Unternehmen eine konzeptionelle Gesamtsicht angestrebt wird, die die Entwicklung der Fähigkeiten tatsächlich explizit aus allen Perspektiven beleuchtet. Vor lauter „konzeptioneller Gesamtsicht“ würden dann die Führungskräfte kaum noch zum effektiven Produzieren und Verkaufen kommen. Die strategische Planung würde selbst zu einem Misserfolgspotential. Es kommt vielmehr darauf an, über eine rudimentäre Exploration zu klären, aus welcher der genannten Perspektiven die dringendsten Probleme der Entwicklung der relevanten Fähigkeiten anzugehen sind. Dies ist gemeint, wenn man einen Blick für das Wesentliche fordert. Hieran mag es durchaus fehlen. Es besteht z.B. der Verdacht, dass manche Unternehmen strategische Systeme der Geschäftsfeldplanung etablieren, weil hierfür inzwischen eine ausgefeilte Methodik zur Verfügung steht. Die betroffenen und beteiligten operativen Führungskräfte können sich aber nicht des Verdachts erwehren, dass man damit gar nicht dort sucht, wo die eigentlichen Probleme liegen. Möglicherweise liegen die eigentlichen strategischen Probleme der Entwicklung der Fähigkeiten gar nicht im Primärbereich, sondern im Tertiär- oder Quartärbereich. Die eigentlichen Probleme geht man aus der Sicht der Führungskräfte also nicht an, sei es, weil man keine vergleichbare Methodik kennt, sei es aber auch, weil man hier in ausgesprochene Tabubereiche gerät. Wenn alle den Verdacht haben, dass man eigentlich die falschen strategischen Probleme löst, dann wird man sich nicht wundern dürfen, wenn die strategische Planung lediglich ein Ritual ist. Eine strategische Mobilisierung findet de facto nicht statt.

⁵ Die Frage nach dem Standort einer Unternehmung rückt gegenwärtig zunehmend ins Zentrum des Erkenntnisinteresses. Das Interesse verdankt diese lange Zeit vernachlässigte Perspektive insbesondere der Verbreitung des Stakeholder-Ansatzes (vgl. insbesondere Freeman 1984), welcher das Unternehmen eingebettet in ein Netz sozialer Anspruchsgruppen (wie u. a. auch der Ökologiebewegung) thematisiert. Kernstock (1995: 63 ff.) rekonstruiert die Entwicklung dieses Stakeholder-Ansatzes und versucht der Frage nachzugehen, inwieweit die Fremdwahrnehmung des Unternehmens durch solche Anspruchsgruppen die Führung dieses fokalen Unternehmens beeinflusst.

Natürlich gibt es auch die andere Seite: Eine verbreitete „Betriebsblindheit“ verhindert den Blick auf das Wesentliche. Hier bedarf es der Hilfe von außen. Es gilt, die eingefahrenen Denkgeleise zu verfremden. „Verfremdung“ heißt nicht „Überfremdung“: Die Führungskräfte sollen ihre Situation durchaus wieder erkennen, aber mit dem „Aha-Erlebnis“, dass man diese Situation doch wohl auch anders sehen kann bzw. muss. Der Berater von außen öffnet sozusagen erst den Blick für das Wesentliche. Nicht selten besteht die Hilfe von außen darin, dass man den Führungskräften die Möglichkeit gibt, jenseits der vielfältigen Betätigungsfelder den unternehmenspolitischen Rahmen des Unternehmens zu sehen bzw. zu problematisieren. Dann mag sich zeigen, dass die Entwicklung der Fähigkeiten weniger davon abhängt, ob man die einzelnen Betätigungsfelder (nicht nur des Primärbereichs) gleichsam „optimiert“. Das strategische Problem mag tiefer gehen und sich darin äußern, dass das unternehmenspolitische Rahmenkonzept nicht mehr stimmt.

Der Begriff „konzeptionelle Gesamtsicht“ sollte also nicht so verstanden werden, dass stets ein Bild des zukünftigen Unternehmens gezeichnet wird, das vollständig und „aus einem Guss“ ist. Eine realistische Sicht des differenzierten und pluralistischen Gebildes Unternehmen (bzw. Unternehmensverbindung) lässt sehr schnell auch im Falle der konzeptionellen Gesamtsicht (und damit der geplanten Evolution) Illusionen der Machbarkeit erkennen, an denen überzogene Anforderungen in aller Regel scheitern. Es ist selbst wiederum Aufgabe einer Theorie der strategischen Führung zu klären, welche Anforderungen unter welchen Bedingungen realistisch erscheinen. Und dies muss dann natürlich die Komplexität politischer Entscheidungsprobleme berücksichtigen. Hierauf werden wir im folgenden eingehen.

Eine der Schwierigkeiten des bislang praktizierten strategischen Managements lag wohl darin, dass man die Strategieentwicklung ausschließlich in die Hände eigens geschaffener Planungsabteilungen legen wollte und die Umsetzung dieser Strategien gar nicht als besonderes Problem begriff. Dabei wurde aber übersehen, dass die operativen Führungskräfte mit den spezifischen Kategorien des strategischen Denkens häufig gar nichts anzufangen wussten und sie die Forderung nach Umsetzung der strategischen Pläne mit Widerstand quittierten. Die Folge war dann häufig ein „Versanden“ strategischer Überlegungen. Unsere Philosophie des strategischen Managements fordert daher von vornherein die strategische Mobilisierung der operativen Führungskräfte. Das wirkt sich etwa dort aus, wo es um die Frage geht, in welcher Weise der strategische Prozess durch externe Berater unterstützt werden kann. Das Plädoyer geht hier zumindest tendenziell in Richtung einer Prozessberatung: Die Inhalte sollen von den operativen Führungskräften kommen; der Berater moderiert lediglich den Prozess und stellt die entsprechenden Methoden bereit.

Die Forderung nach einer frühzeitigen Integration der operativen Führungskräfte in den Strategieprozess soll natürlich nicht den hochgradig politischen Charakter dieses Prozesses in Abrede stellen. Strategisches Management hat sehr viel mit einer grundsätzlichen Ausrichtung des generellen Kurses des Unternehmens zu tun. Damit aber sind von vornherein immer eine Vielzahl von Sichtweisen, Werten und

Interessen berührt, um deren Berücksichtigung bzw. Durchsetzung die betroffenen Individuen mehr oder weniger „kämpfen“ werden. Strategische Entscheidungen sind daher nicht denkbar ohne gleichzeitige Bemühungen um eine entsprechende „Promotion“: Die Entscheidungen müssen den Betroffenen „verkauft“, und der Prozess, in dem diese Entscheidungen zustande kommen, muss unterstützt werden, um zu verhindern, dass die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen, Werte und Interessen es gar nicht erst zu einer Entscheidung kommen lässt (Wir werden auf verschiedenen Arten der Promotion etwas weiter unten detaillierter zu sprechen kommen).

Der politische Charakter strategischer Probleme lässt natürlich die Frage relevant werden, wie die Komplexität dieser Probleme adäquat zu bewältigen ist. Insbesondere stellt sich die Frage, inwieweit die mit der Idee der geplanten Evolution verbundene Forderung nach einer konzeptionellen Gesamtsicht mit der Komplexität der politischen Probleme in Einklang zu bringen ist. Komplexe Entscheidungsprobleme sind Multi-Kontext-Probleme (vgl. Kirsch 1994b). Das Problem bzw. die problematische Entscheidungssituation kann in einer Vielfalt von Kontexten definiert werden, die mehr oder weniger inkommensurabel sind. Diesen Gedanken wollen wir im Folgenden kurz konkretisieren.

Die einzelnen Kontexte ermöglichen jeweils nur partielle Problemsichtweisen. Dies gilt auch, wenn der einzelne Interessent bzw. Beteiligte versucht, vor dem Hintergrund seiner eigenen kontextspezifischen Interessenlage das jeweilige Problem auch unter Einbeziehung der von ihm vermuteten Wünsche und Vorstellungen der anderen zu definieren. Auch in diesem Falle ist die von ihm formulierte Problemdefinition lediglich kontextspezifisch und partieller Natur. Die anderen Beteiligten sehen aus der Sicht ihrer Kontexte das Problem völlig anders. Jeder Beteiligte liefert also allenfalls eine partielle Problemdefinition. Die Menge der partiellen Problemdefinitionen kann nicht zu einer einheitlichen Problemdefinition zusammengefasst werden, die unter den Betroffenen a priori konsensfähig ist. Komplexe Probleme sind durch die Existenz einer Menge partieller, kontextspezifischer Problemdefinitionen charakterisiert. Die Planung einer konzeptionellen Gesamtsicht stellt letztlich ein solches komplexes Problem dar.

Noch deutlich komplexer wird das Problem einer konzeptionellen Gesamtsicht, wenn wir eine weitere Vereinfachung aufgeben, welche bislang zumindest implizit diese Ausführungen zur geplanten Evolution begleitet hat. Bislang sprachen wir noch von der konzeptionellen Gesamtsicht eines (singulären) Unternehmens, gleichzeitig aber erheben wir den Anspruch, dass die hier angestrebte Theorie der strategischen Führung sich in gleichem Umfang auch auf die Führung von Unternehmensverbindungen bezieht. Zwar ist auch in diesem Falle davon auszugehen, dass sich die tief greifenden Wandelungsprozesse der Unternehmensverbindung ebenfalls im Sinne einer geplanten Evolution vollziehen, das Problem des Zustandekommens und des Wirksamwerdens einer konzeptionellen Gesamtsicht des Gesamtunternehmens muss dann jedoch mit einem reduzierteren Anspruch bezüglich des Machbaren versehen werden. Konnten wir bislang noch – mit den bereits ausgeführten

Einschränkungen – davon ausgehen, dass die Entwicklung der konzeptionellen Gesamtsicht in den Händen eines politischen Zentrums des Unternehmens lag, so müssen wir uns nunmehr auch dieses politische Willensbildungsorgan polyzentrisch organisiert vorstellen. Jedes der einzelnen (u.U. rechtlich und wirtschaftlich selbständigen) Partialzentren bringt dabei in den politischen Planungsprozess seine individuellen Werte, Interessen und – nicht zuletzt – Kontexte ein, wodurch die Problemkomplexität einer konzeptionellen Gesamtplanung nochmals sprunghaft ansteigt. Die Forderung nach einer (konsistenten) Gesamtsicht erscheint dahingehend insbesondere vor dem Hintergrund der polyzentrischen Struktur von Unternehmensverbindungen zusätzlich überzogen.

Damit wird aber die Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht selbst zu einem komplexen Problem der Komplexitätsbewältigung. Angesichts dieser Problemkomplexität erscheint zunächst der Begriff der „Gesamtsicht“ als ein Anachronismus. Nimmt man den Begriff wörtlich, so impliziert er ein in sich konsistentes Bild der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Wie aber kann eine Menge politischer „Kontextpartisanen“, die die Welt (und damit das Unternehmen und sein sozio-ökonomisches Feld) in unterschiedlichen Kontexten wahrnehmen, zu einer Gesamtsicht gelangen, die in einem einzigen, von allen akzeptierten Kontext formuliert ist?

Im Folgenden wollen wir diese Problematik unter drei Aspekten näher betrachten. Zum einen wollen wir die Möglichkeit eines „schwächeren“ Begriffs der konzeptionellen Gesamtsicht erörtern (1). Darauf aufbauend sollen (2) die Möglichkeit und die Notwendigkeit komplementärer Perspektiven betont werden. Schließlich wird (3) die „Abstraktion“ als spezifische Form der Komplexitätshandhabung behandelt.

(1) *Die Möglichkeit eines „schwächeren“ Begriffs der konzeptionellen Gesamtsicht:* Ein starker Begriff der konzeptionellen Gesamtsicht impliziert, dass diese Gesamtsicht im Kontext eines Bezugsrahmens („Planungsrahmens“) formuliert ist. Es liegt dann eine simplexe Gesamtsicht vor. Schwächere Versionen des Begriffs lassen demgegenüber zu, dass die Gesamtsicht selbst komplexer Natur ist. Die Gesamtsicht setzt sich aus mehreren kontextspezifischen Facetten zusammen, die sich nicht zu einem in sich völlig konsistenten Bild zusammenfügen lassen. Die Gesamtsicht der Unternehmenspolitik konstituiert sich also in unternehmenspolitischen Maximen, die die Zukunft des Unternehmens aus mehreren Perspektiven betrachten. Weiter oben haben wir vier Klassen solcher Perspektiven unterschieden: die Perspektive des Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartärbereichs, die innerhalb der einzelnen Klassen keineswegs homogen sind. Gerade vor diesem Hintergrund ist es aber nicht so ohne weiteres einleuchtend, wenn trotzdem von einer „Gesamtsicht“ gesprochen wird. Immerhin: Wenn die Diskussion um die Zukunft des Unternehmens von dem Bemühen der Beteiligten getragen ist, zwischen den zum Teil inkommensurablen Perspektiven vielfältige Korrespondenzen (Übersetzungen) herzustellen, so entsteht zwar keine homogene Gesamtsicht; die unternehmenspolitischen Maximen liefern andererseits aber auch nicht völlig heterogene Sichtweisen. Die Gesamtsicht kann als „inhomogen“ bezeichnet werden. Natürlich

ist es eine offene Frage, ab wann man die Unternehmenspolitik als (zumindest inhomogene) Gesamtsicht bezeichnen kann. Wie dem aber auch sei: Die Darlegungen zum schwächeren Begriff der Gesamtsicht lassen den Schluss zu, dass die Chancen für eine konzeptionelle Gesamtsicht und damit für die Verwirklichung einer in diesem Sinne geplanten Evolution des Unternehmens relativ gering sind, wenn sich alle am politischen Prozess Beteiligten als strikte Kontextpartisanen verhalten. Geht man davon aus, dass das strikte Kontextpartisanentum eine Grundeigenschaft des Homo Politicus ist, dann ist wohl Lindblom zuzustimmen, der – wie wir gesehen haben – von jeglicher Variante einer Gesamtplanung wenig hält. Wir sind hier zwar etwas optimistischer, freilich jedoch ohne einer Illusion der Machbarkeit zu verfallen.

(2) *Die Möglichkeit und Notwendigkeit komplementärer Positionen:* Dies bedarf freilich noch einer Ergänzung. Man könnte diese Darlegungen dahingehend interpretieren, dass wir die Homogenität einer Gesamtsicht als Ideal herausstellen, dem man sich soweit als möglich nähern sollte. Dieses Ideal kann man jedoch durchaus in Frage stellen. Die Betrachtung der Inkommensurabilität der verschiedenen Perspektiven einer konzeptionellen Gesamtsicht sollte bewusst in das Spannungsfeld von Homogenität und Heterogenität gestellt werden. Die Welt kann aus verschiedenen Kontexten bzw. Perspektiven gesehen werden. Jede dieser Perspektiven weist „blinde Flecken“ auf. Eine Gesamtsicht ist nur möglich, wenn man die blinden Flecken des einen Kontextes dadurch kompensiert, dass man die Welt auch in einem anderen Kontext sieht, der dann aber andere blinde Flecken aufweist. Wir postulieren eine Multi-Perspektiven-Sicht. Über die regulative Idee des Fortschritts und der damit verbundenen Frühaufklärung soll eine ständige Proliferation neuer Analyse- und Planungskontexte sichergestellt werden. Auf der anderen Seite sollte im Interesse der Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch eine „Entsorgung“ von Kontexten vorgesehen sein. Schließlich sollten aber Bemühungen nicht aufgegeben werden, zwischen den inkommensurablen Kontexten Übersetzungen herzustellen. Eine konzeptionelle Gesamtsicht kann im Extremfall auch dadurch hergestellt werden, dass mehrere, aufgrund ihrer starken Inkommensurabilität gegensätzliche Perspektiven Verwendung finden, die in einem „komplementären“ Verhältnis zueinander stehen (vgl. zu Knyphausen 1988: 112 ff.). Dabei verstehen wir Komplementarität in etwa so wie in der Physik, wenn von einer Komplementarität der Partikeltheorie und der Wellentheorie des Lichtes gesprochen wird. Keine dieser (empirisch durchaus bewährten) Theorien erfasst das Licht ganz. Erst die Verwendung von beiden – sich eigentlich gegenseitig ausschließenden – Theorien liefert eine Art „Gesamtsicht“ des Lichtes.

(3) *Die „Abstraktion“ als spezifische Form der Komplexitätshandhabung:* Wir sprechen von einer konzeptionellen Gesamtsicht. Das bedeutet, dass die Betrachtung des Unternehmens auf einem vergleichsweise hohen Abstraktionsniveau erfolgt. Hierzu sind spezifische Bezugsrahmen (bzw. Analyse- und Planungsrahmen) erforderlich, die eine große Reichweite besitzen, was freilich auf Kosten ihrer Reichhaltigkeit geht. Für die Planungsrahmen der strategischen Planung ist typisch, dass sie häufig wissenschaftlicher Herkunft sind und/oder von der Beratungspraxis

in mehr oder weniger wissenschaftlicher Einstellung entwickelt werden. Die Verwendung solcher abstrakter Planungs- bzw. Bezugsrahmen erfordert auf Seiten der am politischen Planungsprozess Beteiligten Übersetzungsleistungen: Sie müssen versuchen, ihre kontextspezifischen Problemsichtweisen und Interessenlagen in die Kategorien des abstrakten Planungsrahmens zu übersetzen. Angesichts der Abstraktheit des Planungsrahmens ist es jedoch keineswegs unwahrscheinlich, dass die verschiedenen Akteure diesen Planungsrahmen als halbwegs „gemeinsame“ Sprachform akzeptieren können. Mit der Abstraktion geht zwar eine Verarmung der möglichen Aussagenvielfalt einher. Diese Verarmung fördert andererseits Gemeinsamkeiten, wenn viele vorher vorhandene Unterschiede verschwinden: Je abstrakter die zugrunde gelegten partiellen Kontexte bzw. Problemsichtweisen der Beteiligten sind, desto weniger klaffen diese Sichtweisen unter Umständen auseinander und desto eher erreichen die Beteiligten einen gewissen Konsens über ihr Problem.

Wir können in diesem Zusammenhang von einer Art der „Verdrängung von Problemkomplexität“ sprechen. Für die konzeptionelle Planung wird die Problemkomplexität zeitweise erheblich reduziert. Sie wird hierdurch aber nicht aufgehoben, sondern aufgeschoben. Im abstrakten Planungsrahmen wird eine – im Extremfall simplexe – konzeptionelle Problemlösung erarbeitet. Die damit verbundene Abstraktion bringt freilich Nachfolgeprobleme mit sich, wenn die im abstrakten Kontext des Planungsrahmens skizzierte konzeptionelle Problemlösung (d. h. die konzeptionelle Gesamtsicht) operativ verwirklicht und dabei detailliert werden muss. Dann werden die ursprünglichen Kontexte der Situationsdefinition und Problemerkennung der Interessenten und Beteiligten wieder virulent. Konnte man sich auf hoher Ebene der Abstraktion noch auf eine Sichtweise einigen, so geht diese Gemeinsamkeit unter Umständen schnell verloren, wenn es um die Details der Verwirklichung geht. Trotz einer wirksam erarbeiteten konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik kehrt bei der Umsetzung die ursprüngliche Problemkomplexität wieder zurück. Dennoch wird die konzeptionelle Gesamtsicht im abstrakten Planungsrahmen nicht obsolet. Die Übersetzung der unternehmenspolitischen Maximen in operative und alltägliche Kontexte liefert für die operative Umsetzung Beschränkungen und insofern auch Leitlinien.

Die Gefahr der Degeneration der geplanten Evolution

Die effektive Steuerung einer Folge von operativen Schritten im Sinne der geplanten Evolution ist nur gegeben, wenn bei der Erarbeitung der Detailentwürfe innerhalb der einzelnen Iterationen zusätzlich die durch die konzeptionelle Gesamtsicht implizierten Requirements und Vorstellungen beachtet werden. Dies ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Bei der Erarbeitung der Detailentwürfe gemäß eines induktiven Vorgehens ist die Problemlösungskapazität der Beteiligten in aller Regel bereits ganz erheblich überstrapaziert, wenn es darum geht, auf der Grundlage von systematischen Detailanalysen die Vielzahl von Mängeln und Misfits des bestehenden Systems zu diagnostizieren und eine Detailkonzeption zu

entwickeln, die diese festgestellten Mängel und Misfits einigermaßen behebt. Die Forderung, bei diesen Detailentwürfen auch die langfristigen Vorstellungen der Gesamtsicht zu berücksichtigen und auf erst später in Angriff zu nehmende Veränderungsschritte Rücksicht zu nehmen, stößt im täglichen Geschäft des Problemlösens im Rahmen der einzelnen operativen Schritte sehr schnell auf Widerstände, die weniger auf verletzte Bedürfnisse und Konflikte als eher auf eine Überlastung der knappen Informationsverarbeitungs- und Problemlösungskapazitäten zurückzuführen sind. Die konzeptionelle Gesamtsicht braucht deshalb in der Regel Promotoren, die genügend Macht und Überzeugungskraft besitzen, sie bei den Einzelschritten auch durchzusetzen.

Je effizienter die Promotion der konzeptionellen Gesamtsicht bei den einzelnen operativen Schritten ist, desto eher kann man davon sprechen, dass die Folge der einzelnen operativen Schritte tatsächlich durch diese konzeptionelle Gesamtsicht gesteuert und damit letztlich auch koordiniert ist. Folgende Überlegungen lassen plausibel erscheinen, dass hier ein *Promotorengespann* (vgl. Witte 1973) die besten Ergebnisse zeitigen wird: Ein *Machtpromotor*, der Kraft seiner hierarchischen Position entsprechenden Einfluss besitzt, ist in aller Regel erforderlich, um einer konzeptionellen Gesamtsicht im Rahmen der einzelnen Iterationen entsprechendes Gewicht zu verleihen. Der Machtpromotor ist jedoch in aller Regel nicht Experte für die Vielzahl der Detailfragen, die im Zuge der einzelnen Episoden zu bewältigen sind. Auch wenn er sich auf einen intensiven Dialog mit den Fachleuten einlässt, muss er mangels eigener Kompetenz befürchten, dass ihm Interpretationen „verkauft“ werden, die letztlich die ursprünglichen Intentionen der konzeptionellen Gesamtsicht konterkarieren. Dies kann allenfalls dann verhindert werden, wenn zusätzlich ein *Fachpromotor* existiert, der die Detailfragen zumindest soweit überblicken und beurteilen kann, dass er im Dialog mit den Experten der einzelnen operativen Schritte zu bestehen vermag. Der Machtpromotor kann den Dialog durchsetzen, nur der Fachpromotor ist jedoch häufig in der Lage, in diesem Dialog inhaltlich auch tatsächlich zu bestehen.

Die Überlegungen zu den Schwierigkeiten einer tatsächlichen Steuerung der Folge von einzelnen operativen Schritten durch eine konzeptionelle Gesamtsicht lässt deutlich werden, dass die gesteuerte Evolution leicht zu einer ungesteuerten Evolution insofern degeneriert, als die einzelnen Episoden vergleichsweise unabhängig voneinander entwickelt werden. De facto nimmt die langfristige Evolution dann den Charakter eines „Disjointed Incrementalism“ als einer Folge mehr oder weniger unzusammenhängender kleiner Schritte an, die im Sinne eines induktiven Vorgehens diagnostizierte Mängel und Misfits heilen.

Die Tendenz zum Degenerieren wird noch verstärkt, wenn man folgendes Phänomen zusätzlich beachtet: Die Strategie der geplanten Evolution sieht vor, dass die konzeptionelle Gesamtsicht immer wieder angepasst wird, zum einen als Folge exogener Vorgänge (neue Ideen, neue Konzeptionen), zum anderen als Ergebnis der Erfahrungen, die im Zuge der Problemlösungsbemühungen und im Zuge der Implementierung der einzelnen Iterationen der geplanten Evolution gemacht werden.

Wenn man die bekannten Phänomene der kognitiven Dissonanz (vgl. Festinger 1957) berücksichtigt, muss es jedoch recht zweifelhaft erscheinen, ob die steuernde konzeptionelle Gesamtsicht auch die in der Strategie der geplanten Evolution unterstellte Flexibilität besitzt. Die Neigung, die konzeptionelle Gesamtsicht von Zeit zu Zeit kritisch zu überprüfen, ist üblicherweise gering, da die Entwicklung und Verabschiedung einer konzeptionellen Gesamtsicht, nicht zuletzt aber auch deren Durchsetzung im Rahmen der einzelnen Iterationen, normalerweise mit großen Schwierigkeiten und Widerständen verbunden sind. Je häufiger die konzeptionelle Gesamtsicht kritisch in Frage gestellt wird, desto größer ist die Gefahr, dass das hinter dieser Gesamtsicht stehende Commitment einer Erosion unterliegt und nicht mehr ernst genommen wird. Was mühsam erarbeitet und durchgesetzt wurde, wird nicht so schnell wieder zur Diskussion gestellt. Statt im Interesse einer Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht kritische Aufklärung zu betreiben, werden primär Bemühungen um eine Rechtfertigung zu finden sein. Gegen die konzeptionelle Gesamtsicht und die zugrunde liegenden Prämissen sprechende Informationen und Erfahrungen werden erst gar nicht systematisch gesammelt. Wo sie sich „aufdrängen“, werden sie häufig uminterpretiert. Man sucht nach Argumenten und Informationen, die das einmal verabschiedete Konzept bestätigen. Eine mangelnde Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht führt jedoch sehr schnell dazu, dass sie „unrealistisch“ wird. Das, was in den bereits durchgeführten Iterationen effektiv verändert wurde, und das, was man dabei gelernt hat, ist nicht mehr mit dem in Einklang zu bringen, was der ursprünglichen konzeptionellen Gesamtsicht zugrunde lag.

Unsere Darlegungen zur Gefahr eines Degenerierens der Strategie der geplanten Evolution zu einem „Disjointed Incrementalism“ stehen in einem engen Zusammenhang mit dem so genannten „Dilemma der Kontrolle“. Letztlich impliziert die Forderung nach einer geplanten Evolution nicht nur die Entwicklung einer konzeptionellen Gesamtsicht, sondern auch deren laufende Kontrolle. Diese Kontrolle bezieht sich einmal auf die Überprüfung der konzeptionellen Gesamtsicht selbst, um die hinter der Gesamtsicht stehenden Commitments zu sichern. Zum anderen erstreckt sich die Kontrolle auf die kritische Überprüfung der einer konzeptionellen Gesamtsicht zugrunde liegenden Prämissen, um dadurch gegebenenfalls die Gesamtsicht zu revidieren.

Wird entsprechend dem ersten Kontrollbegriff die konzeptionelle Gesamtsicht selbst kontrolliert, so erstrecken sich die Kontrollen in erster Linie darauf, ob die an der Unternehmensentwicklung Beteiligten die Gesamtsicht tatsächlich zur Prämisse ihrer nachgelagerten Detailkonzeptionen machen. Die im Rahmen dieser Überprüfung möglicherweise notwendigen Aktivitäten der Machtausübung, Aufklärung und Konsensbildung sollen sicherstellen, dass die konzeptionelle Gesamtsicht ihre Steuerungsfunktion behält und nicht zu einem unverbindlichen symbolischen Modell degeneriert. Demgegenüber soll die Kontrolle der Prämissen der konzeptionellen Gesamtsicht überprüfen, ob die in die Gesamtsicht gesetzten Erwartungen tatsächlich realisiert sind und die ihr zugrunde liegenden Prämissen angesichts der ausgearbeiteten Detailkonzeptionen und der dabei gewonnen Erkennt-

nisse einer Kritik standhalten. Eine Auswertung dieser Erfahrungen kann dann dazu beitragen, bei zukünftigen Entwicklungsprozessen bessere konzeptionelle Prämissen zu generieren, die einer späteren Kritik eher standhalten. Beide Arten von Kontrollen sind für eine funktionierende Unternehmensentwicklung notwendig.

Das Ausmaß der Gefahr dieses Degenerierens steht in einem engen Zusammenhang mit der Art und Weise des Vorgehens bei der Entwicklung der konzeptionellen Gesamtsicht. In besonderem Maße gilt es auch in diesem Zusammenhang, auf die zentrale Bedeutung einer strategischen Mobilisierung der operativen Führungskräfte nochmals hinzuweisen. Dies impliziert eine weitgehende Einbeziehung dieser Führungskräfte in den Prozess der strategischen Analyse und Planung. Vor dem Hintergrund der Unterscheidung von Ergebnis- und Prozesspromotion bedeutet dies,⁶ dass eine weitgehende Partizipation der „relevanten“ operativen Führungskräfte zwar einerseits den strategischen Prozess erschwert und besondere Probleme der Prozesspromotion aufwirft. Andererseits mag die Mitwirkung der operativen Führung an der Entwicklung der strategischen Gesamtsicht bewirken, dass die Ergebnispromotion und damit die Umsetzung des strategisch Gewollten erleichtert wird.

Es ist also keineswegs so selbstverständlich, dass die Idee der geplanten Evolution als dritter Weg realisiert werden kann. Allzu leicht degeneriert sie zu einem reinen „Muddling Through“. Es bedarf also besonderer Anstrengungen, dieser steten Gefahr des Degenerierens entgegenzuwirken. Wenn wir die Idee der geplanten Evolution in den Mittelpunkt einer Philosophie des strategischen Managements stellen, so verbinden wir damit durchaus eine illusionslose Sicht bezüglich der Machbarkeit.

Die Idee der geplanten Evolution stammt – wie erwähnt – von Rosove. In diesem Zusammenhang wird der Begriff der Evolution zunächst nur als Gegenbegriff zu einem Begriff der Revolution genannt. Evolution bezeichnet hier nur ein schrittweises Vorgehen. In dem Maße aber wie dabei Rosove in seiner Argumentationsführung mitdenkt, dass dieses schrittweise Vorgehen auch mit der Handhabung von überraschenden Situationen zu tun hat, signalisiert der Begriff der Evolution durchaus Gedanken, die dann einen weiterführenden Begriff der Evolution implizieren. Dieser ist insbesondere dann angesprochen, wenn man von der Vorstellung ausgeht, dass ein System in eine „offene Zukunft“ evolviert. Die über Rosove hinausgehen-

⁶ Wir gehen generell davon aus, dass je mehr Akteure an einem Entscheidungsprozess partizipieren, desto mehr Sichtweisen und Konflikte also relevant werden, es desto schwieriger wird, einen Entscheidungsprozess voranzutreiben und zu einem Abschluss zu bringen. Ganz allgemein kann man sagen: Je mehr Partizipationschancen eröffnet werden, desto schwieriger wird das, was man auch als die Prozesspromotion (d. h. das Vorantreiben des Prozesses) bezeichnen kann. Andererseits wird bei einer Eröffnung von Partizipationschancen die Ergebnispromotion erheblich erleichtert. Je mehr Betroffene aufgrund einer umfangreichen Partizipation die schließlich getroffenen Entscheidungen „mittragen“, desto weniger werden Widerstand gegen die Durchsetzung des Ergebnisses zeigen. Je mehr Personen ferner die getroffenen Entscheidungen mittragen, desto größer ist auch das Potential jener, die sich um die Durchsetzung des Ergebnisses, d. h. um die Ergebnispromotion bemühen und dieser zum Erfolg verhelfen.

den Versuche einer Verallgemeinerung der Idee einer geplanten Evolution sind durchaus auch im Einklang mit *diesem* Begriff der Evolution zu sehen. Der Umgang mit der Evolution im Sinne einer solchermaßen offenen Zukunft wird dann als ein Prozess geschildert, der einerseits ein Vorgehen in überschaubaren Schritten sinnvoll erscheinen lässt, wobei die angesichts einer offenen Zukunft immer wieder auftretenden überraschenden und akuten Ereignisse Beachtung finden. Bei der man andererseits aber auch schrittweise versucht, die Veränderungsprozesse durch Strategien – im Extremfall durch eine konzeptionelle Gesamtsicht – mitzusteuern, die freilich selbst wiederum im Sinne einer offenen Zukunft notwendigen Lernprozessen unterliegen. Die Gegenüberstellung von Evolution und Revolution – wie sie noch durch die ursprüngliche Idee der geplanten Evolution im Sinne von Rosove im Vordergrund zu stehen scheint – macht dann einer anderen Sichtweise Platz. Eine solchermaßen generalisierte Sichtweise der geplanten Evolution schließt – wie wir erläutert haben – nämlich auch nicht aus, dass die Strategien oder die konzeptionelle Gesamtsicht selbst im übertragenen Sinne revolutionären Veränderungen unterliegen können. Dennoch signalisiert die Idee der geplanten Evolution die Forderung, auch bei einem tiefgreifenden Wandel schrittweise vorzugehen und auch in diesem Falle die Vorstellungen eines geplanten Lernens nicht aufzugeben.