

Strategische Unternehmensführung

1. Unternehmensführung und die Illusion der Machbarkeit

2. Unternehmensführung und die Handhabung von Entscheidungsproblemen
3. Unternehmensführung und Ansatzpunkte einer Professionalisierung
4. Unternehmensführung und die Möglichkeit einer evo. Führungskonzeption
5. Unternehmensführung und das weite Feld des Strategischen
6. Unternehmensführung und die Ökologie des Wissens

1. Unternehmensführung und die Illusion der Machbarkeit

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Führung von Unternehmen ist vielfältig und nicht mehr überschaubar. Dabei werden auch unterschiedliche Vorstellungen darüber entwickelt, was Unternehmensführung ist, insbesondere aber auch, wie Unternehmensführung sein könnte oder sein sollte. Wir wollen in diesem Kapitel keinen Überblick über diese Vielfalt geben. Im Vordergrund steht eine theoretische Sichtweise, die nicht durch ein Schlagwort charakterisiert werden kann, die aber insbesondere durch die Grundposition geprägt ist, dass Führung in Unternehmen nicht gleichsam ex definitione stets vorhanden, sondern insofern „erklärungsbedürftig“ ist. Unser vorbereitender Blick auf die Unternehmensführung soll diese Grundposition verdeutlichen.

1.1 Ein vorbereitender Blick auf die Unternehmensführung

Im Folgenden wollen wir eine Sichtweise der Führung vorstellen, deren theoretischer Hintergrund nicht den „Economics“ entstammt, sondern der einer verhaltenswissenschaftlich bzw. sozialwissenschaftlich geprägten Organisations-
theorie entspricht. Der folgende einfache organisationstheoretische Bezugsrahmen mag dies verdeutlichen.

Ein einfacher organisationstheoretischer Bezugsrahmen

Abbildung (1-1) gibt die Grundrisse eines ersten Bezugsrahmens wieder. Die nachfolgenden Darlegungen knüpfen zwar an diese Abbildung an, gehen zum Teil aber über sie hinaus. Eine Reihe der angesprochenen Aspekte werden in späteren Kapiteln natürlich noch zu vertiefen sein.

(1) Organisationen sind soziale Systeme mit einer Verfassung. Mitglied ist, wer eine formale Rolle übernimmt und dadurch dem Autorisierungsrecht der verfassungsmäßigen Organe unterliegt. Die Verfassung definiert so die Grenzen des sozialen Systems „Organisation“.

(2) Das Geschehen in der Organisation wird durch mehr oder weniger komplexe Führungsstrukturen gesteuert bzw. geprägt.

(3) In betriebswirtschaftlichen Organisationen werden die Führungsstrukturen häufig durch so genannte Managementsysteme unterstützt. Hierzu zählen z. B. die Systeme des Rechnungswesens, Planungs- und Kontrollsysteme sowie computergestützte Informationssysteme.

(4) Die organisatorischen Führungsstrukturen steuern die Prozesse der Transaktion und Transformation von Ressourcen (Produktionsfaktoren im weitesten Sinne), die mit der Erfüllung jener Aufgaben verbunden sind, um deren Willen die

Organisation gegründet bzw. fortgeführt wird. Diese Prozesse werden häufig auch als „Wertschöpfung“ bezeichnet. Die Produktionsfaktoren, die in den Wertschöpfungsprozesse eingehen werden typischerweise in Werkstoffe (a), Betriebsmittel (b) und Arbeit (c) unterteilt. (a) Werkstoffe umfassen Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe (z. B. bei der Herstellung von Stühlen: Holz; Nägel und Lack; Elektrizität und Öl für die benutzten Maschinen). (b) Maschinen, Werkzeuge, Grundstücke, Gebäude, Verkehrsmittel, Büroeinrichtungen werden unter dem Sammelbegriff Betriebsmittel zusammengefasst. (c) Die dritte Klasse von Produktionsfaktoren umfassen die menschliche Arbeitsleistungen, unabhängig davon, ob sie entscheidungs- oder ausführungsbefugte sind.

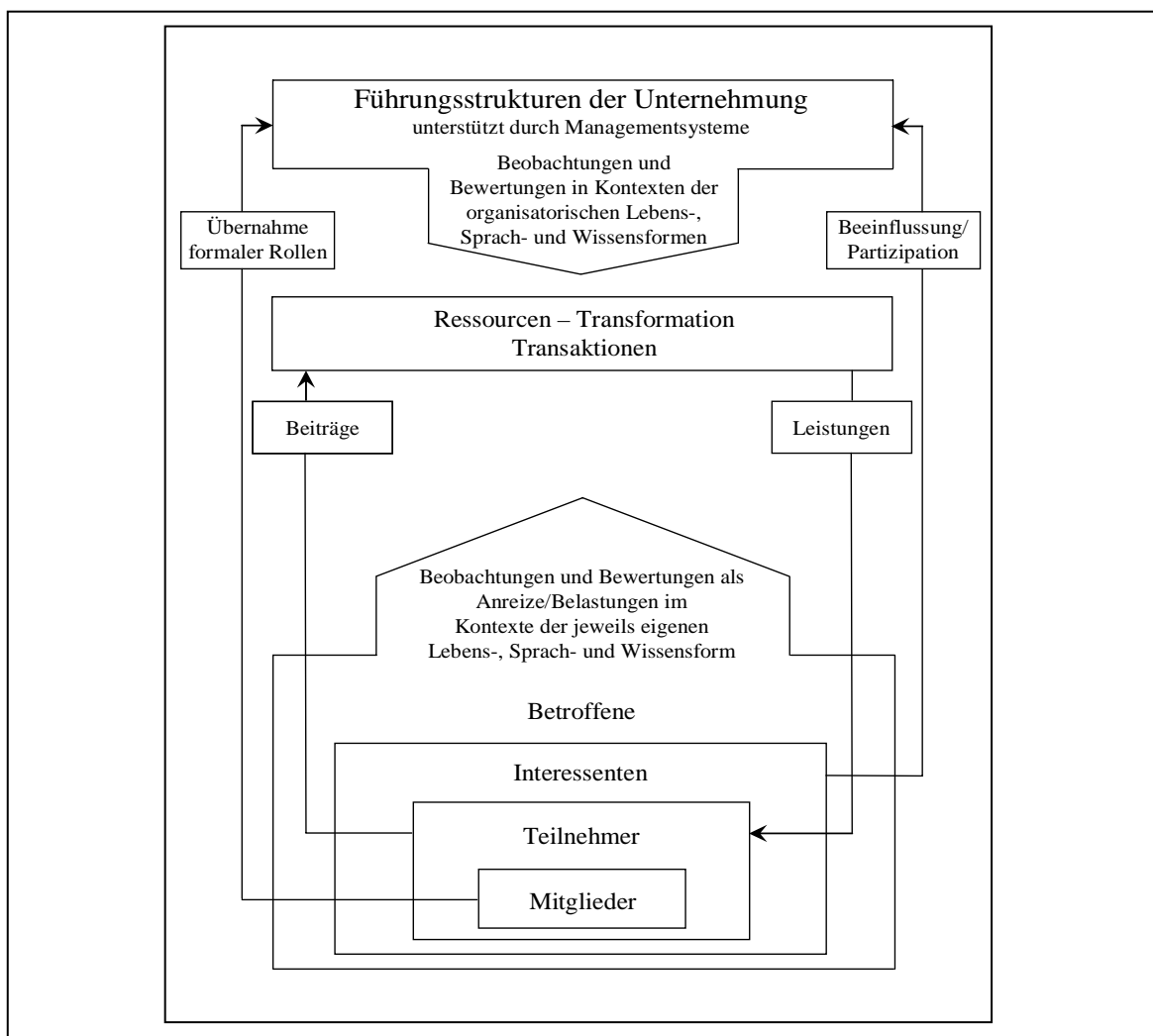


Abb.1-1: Ein einfacher organisationstheoretischer Bezugsrahmen

(5) Gegenstand der Transaktionen sind die (Ressourcen-)Beiträge von Teilnehmern *und* die an Teilnehmer fließende Leistungen. Teilnehmer der Organisation ist, wer mit der Organisation Transaktionsbeziehungen aufrechterhält, d. h. Beiträge an die Organisation gibt und im Austausch hierfür Leistungen erhält. Auch Mitglieder sind (interne) Teilnehmer der Organisation.

(6) Die externen und internen Teilnehmer beobachten und bewerten die Beiträge und Leistungen im Lichte ihrer eigenen Bedürfnisse und Interessen als Belastungen und/oder Anreize. Dabei können Beiträge auch Anreiz, Leistungen auch belastend sein. Die Beobachtungen und Bewertungen erfolgen dabei im Kontext der jeweils eigenen Lebenswelt. Ein Chinese verbindet mit den gleichen Beiträgen bzw. Leistungen andere Belastungen und Anreize als ein Bayer.

(7) Nicht nur Beiträge bzw. Leistungen sind mit Belastungen und Anreizen verbunden. Auch andere Tatbestände bzw. Aktivitäten der Organisation können im Lichte betroffener Bedürfnisse und Interessen zu Belastungen und Anreizen werden. Betroffener einer Organisation ist, wer mit Anreizen und/oder Belastungen konfrontiert wird, gleichgültig ob er mit der Organisation in Transaktionsbeziehungen steht oder nicht.

(8) Betroffene können auf Belastungen bzw. Anreize unterschiedlich reagieren. Nehmen sie die Anreiz-Belastungs-Verhältnisse nicht einfach hin, sondern versuchen sie, durch aktives Tun hierauf zu reagieren, dann werden diese Betroffenen zu (aktiven) Interessenten der betrachteten Organisation. Sie nehmen auf die Führung direkt oder indirekt Einfluss. Unter Umständen eröffnen sich für sie sogar Partizipationsmöglichkeiten an den organisatorischen Führungsstrukturen.

(9) Auch die Führungsstrukturen nehmen aktiven Einfluss auf die Betroffenen. Man denke etwa an Werbe- oder PR-Maßnahmen. Die steuernden Aktivitäten der Führungsstrukturen beziehen sich also nicht ausschließlich auf die Prozesse der Transaktion und Transformation von Ressourcen.

(10) Die Beobachtungen und Bewertungen der Ressourcentransaktionen und -transformationen (aber auch die mit diesen verbundenen organisatorischen Strukturen und sonstigen Tatbestände der Organisation) durch die Führung erfolgen in den spezifischen Kontexten der organisatorischen Lebenswelt, d.h. im Kontext der jeweiligen Unternehmenspraxis. Die Kategorien der jeweiligen Unternehmenspraxis entsprechen in der Regel keineswegs jenen Kontexten, in denen die Betroffenen organisatorische Tatbestände als Anreize bzw. als Belastungen werten.

(11) Auch die Managementsysteme, derer sich die Führungsstrukturen bei der Führung der Organisation bedienen, sind als Tatbestände dieser Organisation selbst Gegenstand von Bewertungen. Insbesondere werden die von dem System Betroffenen (und hierzu rechnet man natürlich auch die Mitglieder der Organisation) mit diesem System Anreize und Belastungen verbinden und auf dieses System reagieren.

So weit die Grundzüge des Bezugsrahmens für die organisationstheoretische Betrachtung von Unternehmen. Dabei taucht eine Reihe von Begriffen und damit verbundene Sichtweisen auf, die es natürlich im weiteren Verlauf näher zu klären und zu vertiefen gilt. Zunächst wollen wir uns der politischen Sphäre des Unternehmens näher widmen.

„Politik in und von Unternehmen“

Die deutsche Sprache ist im Gegensatz zur englischen relativ arm, wenn es um die Bezeichnungen für unterschiedliche Aspekte des Politischen geht. Im Englischen finden sich die Termini „Policy“, „Politics“ und „Polity“. Sie werden in den politischen Wissenschaften explizit verwendet. Abbildung (1-2) gibt einen ersten Überblick über die Verwendung dieser Begriffe, die wir kurz näher erläutern wollen.

Dimension	Erscheinungsformen	Bezeichnung
Form	<ul style="list-style-type: none"> - Verfassung - Normen - Institutionen 	polity
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben und Ziele - politische Programme 	policy
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Interessen - Konflikte - Kampf 	politics

Abb.1-2: Dimensionen des Politikbegriffs (vereinfacht übernommen aus Böhret et al. 1988: 7)

(1) Für die Führungsstruktur existiert eine Verfassung, das heißt eine Menge offizieller Regelungen grundlegender Art die nur unter besonderen Umständen als veränderbar angesehen werden. Verfassungen dürfen nun nicht mit der Verfassungswirklichkeit gleichgesetzt werden. Letztere zeigt sich in den Normen bzw. Institutionen, die sich im Zuge des Alltäglichen (Führungs-) Geschehens – natürlich unter dem Einfluss der offiziellen Regelungen der Verfassung – herausbilden, und von den Vorschriften der Verfassung mehr oder weniger abweichen können. Wenn man verstehen will, wie die Führung von Unternehmen funktioniert, dann muss man die tatsächliche institutionelle Ordnung bzw. die Verfassungswirklichkeit kennen, und die erschließt sich für einen oberflächlichen Beobachter oft nur sehr schwer.

(2) Die Steuerung des organisatorischen Geschehens erfolgt über das, was in Abb. (1-2) als „Policy“ bezeichnet wird. Diese betrifft das, was man in der deutschen Umgangssprache meint, wenn man von der „Unternehmenspolitik eines Unternehmens“ spricht. Es werden z. B. Ziele bzw. Strategien entwickelt, Organisations- und Führungsformen festgelegt, insbesondere aber konkrete

Vorhaben vereinbart, wobei man sich (hoffentlich) an den Strategien orientiert. Schließlich beziehen sich Policies auch auf die Verfassung selbst, auch wenn diese Verfassung nur unter erschwerten Bedingungen verändert werden kann.

(3) Die Prozesse, in denen die Policies entwickelt und umgesetzt werden (d. h. das „Policy Making“), sind nicht selten höchst konfliktreich. Und wenn es sich um eine „Politik“ der tief greifenden Veränderungen handelt, dann kann man bisweilen innerhalb der Unternehmen einen Gewinn- und Verlustmachtenkampf erleben, der u. U. dazu führt, dass man sich auch von einzelnen Akteuren „in beiderseitigem Einverständnis“ (wie es häufig in der Presse zu lesen ist) trennt, weil sich diese Akteure nicht bereit finden, eine spezifische „Unternehmenspolitik“ mit zu tragen.

Die inhaltlichen Aspekte der Unternehmenspolitik (Policy) stellen gleichsam den Output der politischen Prozesse dar. Hiervon ist der „Outcome“ des Policy Making, d. h. die Auswirkungen zu entscheiden. Letztlich wirken sich die politischen Prozesse immer auch auf die Verteilung von Anreizen und Belastungen einer Vielfalt von Betroffenen aus. Wir haben bereits darauf verwiesen, dass viele dieser Betroffenen diese Auswirkungen nicht so ohne weiteres hinnehmen, sondern versuchen, als aktive Interessenten auf die politischen Prozesse des Unternehmens Einfluss zu nehmen, und sei es auch „nur“, dass sie alles tun, die offenbar angestrebten unternehmenspolitischen Maßnahmen bzw. Strategien zu verhindern. Nicht selten hat dies wiederum die Konsequenz, dass zwar „auf dem Papier“ eine Unternehmensführung vorgesehen ist, dass es aber angesichts der vielfältigen Konflikte und Widerstände nicht zu unternehmenspolitischen Entscheidungen kommt, oder es an der tatsächlichen Umsetzung mangelt. Wir können deshalb nicht davon ausgehen, dass tatsächlich stets eine Führung vorhanden ist. Die Existenz einer Führung ist insofern ein erklärungsbedürftiges Phänomen. Und auch dann, wenn man eine Führung beobachten kann, so ist diese kaum zu relativ tief greifenden Veränderungen als „Antwort“ auf die stets vorhandenen neuen Herausforderungen fähig. Man darf keiner Illusion der Machbarkeit unterliegen.

Die Illusion der Machbarkeit und der gemäßigte Voluntarismus

Regelmäßig werden in Wirtschaft und Verwaltung Führungspositionen mit dem Wunsch übernommen, auch tief greifende Änderungen, Reformen oder Reorganisationsen zu bewirken und eigene Ideen und Konzeptionen zu verwirklichen. Mit anderen Worten wird nicht nur eine „Verwaltung“ der eingenommenen Position angestrebt, sondern die Verwirklichung eines geplanten Wandels.

Wenn sich diese Führungskraft nach einiger Zeit Rechenschaft ablegt und dabei vor sich selbst ehrlich ist, dann wird ihre Bilanz nicht selten wie folgt aussehen: Vieles, was sie sich vorgenommen hatte, konnte sie überhaupt nicht initiieren. Manches brachte sie zwar auf den Weg; die mühsam initiierten Prozesse des Wandels versanden jedoch sehr bald: Sie gingen aus wie das Hornberger Schießen. Einiges wurde zwar zu einem Ende gebracht, aber das, was am Schluss herauskam, war erheblich

weniger als das, was ursprünglich geplant war: „Es kreite der Berg und gebar eine Maus!“ Weniges nur gelang und führte zu einem gesteuerten Wandel der Organisation.

Man darf nicht der Illusion der Machbarkeit unterliegen und dies hat auch Konsequenzen für die theoretische Analyse der Unternehmensführung. Wir vertreten in diesem Zusammenhang eine theoretische Position, die wir als die Position des „gemigten Voluntarismus“ bezeichnen. Diese Sichtweise wird auch zum Ausdruck gebracht, wenn etwa Ulrich (1984) die Führung von Unternehmen als Gestalten, Lenken und Entwickeln solcher „gesellschaftlicher Institutionen“ kennzeichnet. Mit „Gestalten“ und „Lenken“ war zunächst – systemtheoretisch neu gefasst – die Affinität zur klassischen Organisationslehre und die Nutzung kybernetischer Kategorien angedeutet. Man führt das System „Unternehmung“, indem man zunächst das System gestaltend herstellt, um anschließend die Prozesse im System zu lenken, wobei „Lenken“ der Oberbegriff für das kybernetische Steuern bzw. Regeln darstellt. Um damit nicht die Illusion der Machbarkeit zu verfestigen, wurde das „Entwickeln“ hinzugefügt. Die Hinzufügung des „Entwickelns“ markiert eine Veränderung des Weltbildes. „Entwickeln“ soll weiche Formen des Gestaltens und des Lenkens ausdrücken. Man kann auch etwas „in sinnvoller Weise geschehen lassen“ und sich dabei nur um die Rahmenbedingungen solcher „selbstorganisierender Prozesse“ kümmern. Von einem „aktiven“ Entwickeln zu einem scheinbar passiven „Sich entwickeln lassen“ ist nur ein kleiner Schritt. Führen ist in dieser Sicht nicht nur ein aktionistisches Machen.

Diese Überlegungen führen dazu, sich mit der Vorstellung einer evolutionären bzw. evolutionsgerechten Führung näher zu befassen. Dahinter steht die Einsicht, dass Unternehmen evolvierende Systeme sind, deren Entwicklung nur begrenzt unter Kontrolle gebracht werden kann. Doch diese Formulierung ist eigentlich schon fast tautologisch. „Unter Kontrolle bringen“ ist ja wiederum nur eine andere Bezeichnung für das Lenken des Systems. Führung kann dann wie folgt charakterisiert werden: Man möchte gestaltend, lenkend und entwickelnd auf das evolvierende Gebilde „Unternehmung“ Einfluss nehmen und damit – ohne dass die ursprünglichen Intentionen der Einflussnahme letztendlich verwirklicht werden – dem evolutionären Verlauf wenigstens teilweise und zeitweise eine gewisse Richtung geben. Vor diesem Hintergrund mag es dem Leser verständlich werden, dass manche Autoren im Zusammenhang mit dem Thema „Führung“ nicht nur den Terminus „Entwickeln“ verwenden, der ja schon relativ „weiche“ Formen des Gestaltens und des Lenkens zum Ausdruck bringt. Man kann sich sicherlich noch „weichere“ Begriffe vorstellen. Zum Beispiel könnte man von einer „prägenden“ oder „katalysierenden“ Führung sprechen.

Eine die Illusion der Machbarkeit vermeidende Position ist die des gemigten Voluntarismus. Zu seiner Klärung knüpfen wir an Überlegungen von Etzioni (1968) an. Er unterscheidet zwischen der Ultrastabilität eines Systems und seiner Fähigkeit zur Selbsttransformation. Soziale Systeme sind ultrastabil, wenn sie bei größeren Störungen zwar nicht zu einem alten stabilen „Gleichgewicht“ zurückkehren, jedoch ein neues stabiles Gleichgewicht erreichen können. Der kumulative Prozess

der Erreichung eines neuen stabilen Gleichgewichts steht dabei nicht unter der Kontrolle einer Steuerungseinheit. Eine Viehherde, die aufgrund eines Umwelteignisses in Panik gerät, unkontrolliert losstürmt und dann irgendwo sich wieder sammelt und ein neues „Gleichgewicht“ aufweist, ist der Prototyp eines ultrastabilen Systems. Selbsttransformation liegt dagegen vor, wenn das soziale System Steuerungseinheiten besitzt, die das System in die Zukunft projizieren, Ziele setzen und das System in kontrollierter Weise in Richtung auf diese Ziele verändern. Im Gegensatz zur Ultrastabilität, die eine unkontrollierte, reaktive Entwicklung impliziert, stellt die Selbsttransformation eine kontrollierte antizipative Entwicklung dar.

Ultraschallstabilität entspricht in etwa dem, was in den Sozialwissenschaften als „kollektivistischer“ Ansatz bezeichnet wird. Das soziale Geschehen entwickelt sich in unkontrollierter Weise aufgrund der vielfältigen Interaktionen der beteiligten Akteure. Diesen stehen „voluntaristische“ Ansätze gegenüber, bei denen im Sinne der Selbsttransformation steuernde Einheiten das soziale Geschehen fortentwickeln. Eine Art „Synthese“ beider Ansätze muss der Tatsache Rechnung tragen, dass sich vieles in der Entwicklung sozialer Systeme unkontrolliert, einiges dagegen unter der bewussten Kontrolle von Steuerungsinstanzen vollzieht, wobei es selbst ein erklärungsbedürftiges Phänomen bleibt, unter welchen Bedingungen eine Führung zur Steuerung des Geschehens „auftaucht“. Wir haben für die geforderte Synthese von Kollektivismus und Voluntarismus den Terminus „gemäßigter Voluntarismus“ geprägt.

Diese Position bedarf natürlich noch vertiefender Analyse. Ein Aspekt einer solchen Vertiefung mag durch folgendes Beispiel erleichtert werden: Man stelle sich einen Menschen vor, der eines Tages – vielleicht in einer handlungsentlasteten stillen Stunde in einem Bräustüberl – einen Lebensplan macht. Dieser Mensch macht sich nun anschließend aber keineswegs daran, aktiv auf seine Welt Einfluss zu nehmen, um auf diese Weise seinen Lebensplan zu verwirklichen. Vielmehr bleibt er mehr oder weniger passiver Beobachter des Geschehens, das in einer für ihn mehr oder weniger zufälligen Weise „an ihm vorbeirauscht“. Doch stets dann, wenn in diesem Strom der Ereignisse „zufällig“ eine Konstellation auftaucht, die der Beobachter im Lichte seines Lebensplans als relevant erkennt, verlässt er seine passive Orientierung, wird aktiv, „greift zu“ und wird dann wieder eher passiver Beobachter. Natürlich bleibt dabei der Lebensplan nicht unverändert. Das Geschehen ist durch eine Art „Kovariation“ des Lebensplans geprägt. Dennoch mag eine Zwischenbilanz dieses Menschen zu dem für ihn selbst überraschenden Ergebnis führen, dass der (weiterentwickelte) Lebensplan und das, was er im Laufe der Zeit aus dem Strom der Ereignisse gleichsam „herausgegriffen“ hat, sich keineswegs völlig von dem unterscheidet, was sein ursprünglicher Lebensplan beinhaltet.

Diese Geschichte ist natürlich nur eine sehr vereinfachende Parabel. Sie mag aber den Leser für das sensibilisieren, was mit der neueren Rationalitätsdiskussion im Zuge der kritischen Auseinandersetzung mit dem okzidentalen Rationalismus angesprochen ist. Der okzidentale Rationalismus ist – um mit den Worten Max Webers (1972) zu sprechen – durch die Grundauffassung geprägt, man könne „alle Dinge

durch Berechnung beherrschen“. Dahinter steht eine Grundhaltung gegenüber der Welt, die als aktive Weltbeherrschung verbunden mit einer objektivierenden Weltanschauung charakterisiert werden kann. Damit im Zusammenhang steht ein sehr hoher Anspruch rationaler Erkenntnispraxis und rationalen Handelns. Wir möchten hier auf einen bescheideneren Anspruch der Rationalität hinweisen, den wir im Anschluss an Höffe (1984) mit dem „Prinzip der Gelassenheit“ in Verbindung bringen. Vereinfacht ausgedrückt, fügt die Gelassenheit dem Aktiv das Passiv hinzu und signalisiert eine Grundhaltung gegenüber der Welt, die als „aktive Koevolution“ bezeichnet werden kann. In ihr äußert sich eine Komplementarität von aktiver und passiver Einstellung, die sich auch dahingehend interpretieren lässt, dass sich der Akteur sowohl als voluntaristischer „Regler“ als auch als passives Element eines kollektivistischen Feldes konstituiert und zwischen beiden Grundeinstellungen zu wechseln vermag.

Solche Überlegungen zur Position des gemäßigten Voluntarismus führen – das mag deutlich geworden sein – tief in die Grundlagendiskussion, die sich insbesondere auch uneingeschränkt darauf einlässt, dass sich die Welt in eine offene Zukunft bewegt und insofern der Evolution unterliegt. Die Position des gemäßigten Voluntarismus entspricht – so unsere These – einer Sichtweise der Führung, die als „evolutionsgerecht“ zu bezeichnen ist.

So weit unsere Hinweise auf die Illusion der Machbarkeit und darauf, dass der Wunsch nach deren Vermeidung Implikation für eine adäquate Charakterisierung der Führung besitzt. Und dies hat seinerseits Auswirkungen auf die Art und Weise, wie man Führung theoretisch angehen sollte. Für uns bedeutet dies insbesondere, dass wir – wie erwähnt – *nicht* davon ausgehen, dass Führung zu jedem Zeitpunkt in einer Organisation effektiv vorhanden ist. In vielen Unternehmen „verzweifelt“ bisweilen der Vorstand, wenn sich die „Stammesfürsten“ (z. B. die Geschäftsleitung von Tochtergesellschaften oder Niederlassungen) nicht „lenken“ lassen und wieder einmal „der Schwanz mit dem Hund wackelt“. Die Existenz einer Führung ist ein erklärungsbedürftiges Phänomen. Führungsversuche sind nicht immer so wirksam, dass man tatsächlich eine Führung beobachten kann. Wir dürfen also im Rahmen einer realistischen organisationstheoretischen Betrachtung nicht einer „Illusion der Allgegenwart von Führung“ unterliegen. Wir wollen in unserer Sichtweise diese Illusion vermeiden und betrachten die Führung also als erklärungsbedürftiges Phänomen. Dies prägt natürlich auch unsere begrifflichen Vorstellungen darüber, was „Führung“ eigentlich ist. Wir wollen diese begrifflichen Vorstellungen zunächst an kybernetischen Kategorien orientieren und vor diesem Hintergrund Führung als „Controlling Overlayer“ charakterisieren.

1.2 Führung als „Controlling Overlayer“

Wir haben bereits auf die Illusion der Machbarkeit bzw. die Illusion der Allgegenwart von Führung hingewiesen und damit auch herausgestellt, dass Führung – und natürlich insbesondere auch „Unternehmensführung“ – ein

erklärungsbedürftiges Phänomen ist. Doch was ist unter Führung, dessen Auftreten und Existenz, zu verstehen? Wir wollen im Folgenden unseren Begriff der Führung in zwei Begriffsvarianten erläutern, die sich wechselseitig ergänzen.

Zwei Begriffsvarianten

In einem ersten Zugriff verstehen wir unter Führung eine überlagernde Handlungsstruktur, die einen sozialen Zusammenhang in asymmetrischer Weise prägt. Dieses „Prägen“ kann durch unterschiedliche Begrifflichkeiten zum Ausdruck gebracht werden. So kann von einem Lenken, aber auch von einem Entwickeln oder von einem „Kultivieren“ gesprochen werden. Der relativ neutrale Terminus „Prägen“ soll bewusst die vielfältigen Möglichkeiten offen lassen, in denen sich Führung äußern kann. So bleibt insbesondere auch offen, welche Art von Handlungen zu einem Führungshandeln beitragen. Eine Führung liegt z. B. auch dann vor, wenn einige Akteure aufgrund ihres Handelns für andere Akteure zu einer Art Vorbild werden, so dass es gerechtfertigt ist, von einer „führenden Elite“ zu sprechen. Der Leser denke auch an die „führende Rolle“ einer wissenschaftlichen Tradition innerhalb einer größeren wissenschaftlichen Gemeinschaft, um sich vergegenwärtigen zu können, dass hier „überlagernde Handlungsstrukturen“ wirksam werden.

Hinter dieser bewusst „offen“ gehaltenen Begriffsvariante steht freilich eine zweite Begriffsvariante, die auf kybernetische Konstrukte Bezug nimmt und Führung (in Anschluss an Etzioni 1968) als „Controlling Overlayer“ charakterisiert. Damit wird Führung mit den Mechanismen der Steuerung und Regelung in Verbindung gebracht. Beides sind Mechanismen, mit deren Hilfe die Differenz zwischen einem vorgegebenen Sollwert und einem tatsächlich gegebenen Ist-Wert minimiert werden kann. Ein Controlling Overlayer umfasst Steuerungs- bzw. Regelungseinheiten, aber auch die Rezeptoren, das Modell und die Effektoren. Der Controlling Overlayer bringt also eine „überlagernde“ Struktur von Handlungen zum Ausdruck, die das Geschehen der „Steuer- bzw. Regelstrecke“ (die auch einen sozialen Zusammenhang darstellt) in asymmetrischer Weise prägt. Diese Betrachtung ist zu verfeinern, wenn man davon ausgeht, dass die jeweilige Regelstrecke selbst wieder Steuerungs- und Regelungssysteme niedriger Ordnung umfasst. Der Leser denke an mehrere Abteilungen, die selbst von einem übergeordneten Controlling Overlayer geführt werden. Ein solcher Controlling Overlayer kann nun verschiedene Möglichkeiten besitzen, prägend auf die Abteilungen (d. h. auf die Steuerungs- und Regelungssysteme niedriger Ordnung) Einfluss zu nehmen. Das Spektrum reicht von der direkten Beeinflussung der „Führungsgrößen“ der Systeme niedriger Ordnung bis zu der Veränderung der „Modelle“, d. h. der Art und Weise, wie die Systeme niedriger Ordnung gleichsam „die Welt sehen und deuten“. Diese Möglichkeiten werden im weiteren Verlauf des Kapitels, aber auch in späteren Kapiteln näher betrachtet, freilich dann im Kontext einer organisationstheoretischen Sichtweise, deren Vokabular nicht unmittelbar der Kybernetik entnommen, durch diese aber beeinflusst ist. Zunächst wollen wir die kybernetisch inspirierte

Betrachtungsweise noch etwas fortführen und vor diesem Hintergrund das Auftauchen einer Führung aus einem Geschehen heraus verdeutlichen, das zunächst nicht durch die Existenz einer Führung gekennzeichnet ist.

Das Auftauchen einer Führung

Wir haben zuletzt von Steuerungs- und Regelungssystemen höherer und niedriger Ordnung gesprochen. Mit dieser Unterscheidung ist die kybernetische Denkfigur der „Vermaschung“ von Steuerungs- und Regelungssystemen verbunden. Diese liegt z. B. vor, wenn ein Steuerungs- und Regelungssystem die Führungsgrößen eines anderen beeinflusst. Wenn diese Vermaschung einseitig ist, bereitet es keine Schwierigkeit, zwischen Steuerungs- und Regelungssystemen höherer und niedrigerer Ordnung zu differenzieren und das Steuerungs- und Regelungssystem höherer Ordnung als „Controlling Overlayer“ zu identifizieren. Man muss allerdings wohl davon ausgehen, dass in aller Regel wechselseitige Vermaschungen vorliegen. Hier ist es erheblich schwieriger festzustellen, wann es gerechtfertigt ist zu sagen, dass eine Führung auftaucht. Anhand einer einfachen Graphik (vgl. Abbildung 1-3) wollen wir dieser Frage nachgehen.

Abbildung 1-3a gibt die einfachste Form einer wechselseitigen Vermaschung zweier Regler A und B wieder. A kontrolliert Führungsgrößen des Reglers B, B umgekehrt Führungsgrößen des Reglers A. Die Regelstrecken von A schließen also den Regler B mit ein und umgekehrt. Angesichts einer derartigen Konstellation kann a priori keiner der Beteiligten – hierarchisch gesehen – als Regler höherer Ordnung („Controlling Overlayer“) angesehen werden.

In Abbildung 1-3b, die im Grunde den gleichen Tatbestand wie Abbildung 1-3a wiedergibt, ist jedoch ein Regelungssystem höherer Ordnung konstruiert, dessen Regler in diesem Falle A ist. Seine Regelstrecke höherer Ordnung umfasst seine eigene Regelstrecke niedrigerer Ordnung sowie das Steuerungs- und Regelungssystem, dessen Regler B darstellt. Man könnte Abbildung 1-3b dahingehend interpretieren, dass A die doppelt umrandete Regelstrecke höherer Ordnung „führt“, wobei freilich B aufgrund der wechselseitigen Vermaschung an den Führungsentscheidungen des A partizipiert.

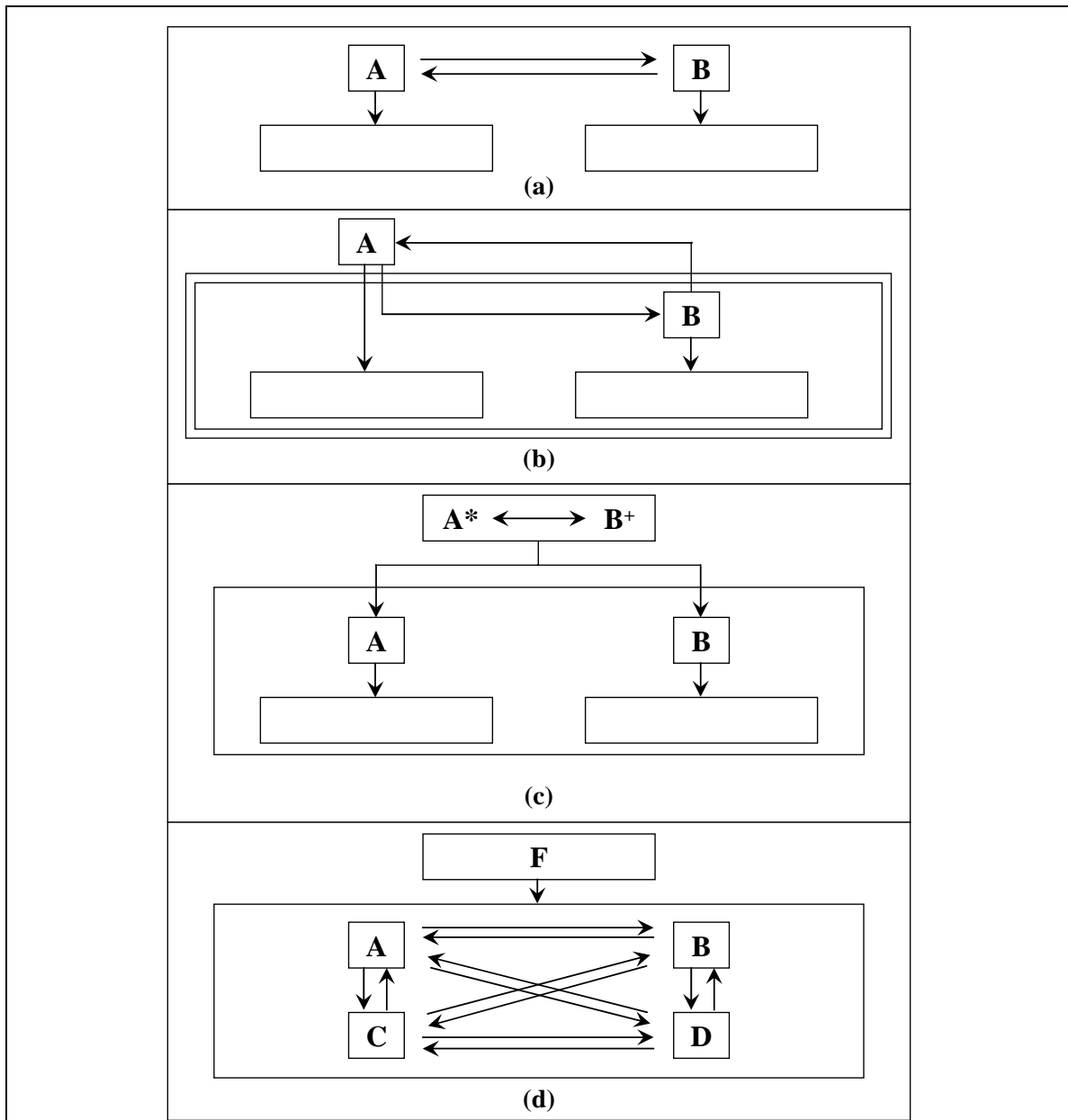


Abb. 1-3: Varianten eines Controlling Overlayer

Hiermit ist jedoch die Reichhaltigkeit des kybernetischen Sprachspiels noch nicht erschöpft. Abbildung 1-3c geht einen Schritt weiter. Beide Akteure A und B konstituieren hier gemeinsam den Controlling Overlayer. Führung wird hier zu einem kollektiven Phänomen. Dabei ist es denkbar, dass die Beteiligten unterschiedliche Rollen ausüben. Gleichzeitig gibt diese Abbildung den „Extremfall“ wieder, dass alle Akteure des betrachteten sozialen Systems zusätzlich zu ihren sonstigen Rollen auch Rollen in der Führungsstruktur ausfüllen.

Die Abbildungen 1-3b und 1-3c gehen davon aus, dass die Stellgrößen (Outputs) des Systems höherer Ordnung zu Führungsgrößen (Soll-Größen) des Regulationssystems niedrigerer Ordnung werden. Der Controlling Overlayer leistet eine zentrale Koordination. Abbildung 1-3d gibt dagegen ein System wieder, dem folgende An-

nahmen zu Grunde liegen: Es existiert ein System interdependenter Akteure, die sich wechselseitig beeinflussen (bzw. die wechselseitig vermascht sind). Diese wechselseitige Beeinflussung vollzieht sich in einer Arena von „Spielregeln“ und Strukturen. Die Merkmale dieser Arena stehen jedoch unter der Kontrolle eines Controlling Overlayer. Es liegt eine Art „Arena-Regelung“ vor. In diesem Falle zeigt sich das Führen als eine Art „prozedurales Führen“ – im Gegensatz zu einer „substantiellen Führung“, bei der die Führung über Inhalte Einfluss nimmt und die „Führungsgrößen“ bzw. „Programme“ inhaltlich (also substantiell) verändert. Eine Führung im Sinne der „Arena-Regelung“ liegt auch vor, wenn die Führung Personalpolitik macht und z. B. Akteure in der Arena durch andere ersetzt.

Die Abb. (1-3) vereinfacht natürlich erheblich. Allein schon, wenn man die Akteure nicht als Individuen charakterisiert, sondern selbst wiederum als Kollektive auffasst, deren Mitglieder unterschiedliche Rollen (z. B. Regler, Rezeptor, Effektor usw.) ausfüllen, gelangt man zu weiteren Möglichkeiten der Führung im Sinne einer Arena-Regelung. Führung kann auch sehr indirekter Natur sein. Dies ist auch der Fall, wenn die Führung das Umfeld der Steuerungs- und Regelungssysteme niedriger Ordnung verändert, was dann u. U. zu einem veränderten Verhalten der auf diese Weise indirekt „geführten“ Systeme führt.

Der zuletzt angesprochene Aspekt spielt in der neueren Kybernetik bzw. der darauf gründenden Systemtheorie als sog. „Kontextsteuerung“ eine wichtige Rolle. Darin äußert sich zusätzlich aber auch noch Folgendes: Die zu führenden Systeme sind durch eine (von außen kaum durchschaubare) „Eigengesetzlichkeit“ gekennzeichnet. Man kann das „eigengesetzliche“ bzw. „eigendynamische“ Geschehen dieser Systeme von außen nur „perturbieren“ bzw. „modulieren“, indem man die Umfeldbedingungen der Systeme verändert, was dann aber von diesen Systemen aufgrund ihrer „Eigengesetzlichkeit“ in höchst spezifischer Weise wahrgenommen und gedeutet wird. Wir können im vorliegenden Zusammenhang diese Aspekte nicht vertiefen. Der Leser möge aber hierin zumindest einen weiteren Grund sehen, weshalb wir in unserer ersten Begriffsvariante von einer „asymmetrischen Prägung“ sprechen. Diese Begriffsfassung löst die Betrachtung der Führung von einer allzu vordergründig interpretierten Steuerung bzw. Regelung. Eine überlagernde Handlungsstruktur kann ein zu führendes System auch „kultivieren“ oder „entwickeln“. Führung manifestiert sich also allgemein als überlagernde Handlungsstruktur, die einen sozialen Interaktionszusammenhang in asymmetrischer Weise prägt. Und diese „asymmetrische Prägung“ darf nicht nur mit einer vordergründig interpretierten Steuerung bzw. Regelung gleichgesetzt werden. Belässt man es bei dem englischen Terminus „Controlling Overlayer“, so muss man sich also vergegenwärtigen, dass dieses „Controlling“ auch sehr indirekte Beeinflussungen einschließt.

Die Bezugnahme auf die kybernetischen Kategorien kann insbesondere zu der Annahme führen, dass ein Controlling Overlayer immer schon über jene Soll-Vorstellungen verfügt, die als „Führungsgrößen“ im kybernetischen Sinne fungieren. Dies mag zwar dann der Fall sein, wenn eine Führung noch höherer Ordnung solche Soll-Größen für die Controlling Overlayer niedriger Ordnung

vorgibt. Unser Begriff der Führung schließt aber auch den Fall mit ein, dass sich solche Soll-Vorstellungen erst im Zuge der Bemühungen um Führung formieren. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels, insbesondere aber auch des fünften Kapitels, werden wir einiges zur Genese von Soll-Vorstellungen im Sinne von Zielen, Strategien bzw. „Policies“ darlegen.

Die Charakterisierung der Führung als überlagernde Handlungsstruktur muss freilich noch um einen weiteren Gesichtspunkt ergänzt werden. Diese Ergänzung äußert sich in der Unterscheidung zwischen Führung und Führungsimpuls. Im laufenden Geschehen der vielfältigen Handlungsströme können immer wieder kurzzeitige asymmetrische Prägungen durch spezifische Handlungen beobachtet werden. Diese bilden „Impulse“, an die sich andere Handlungen (auch andere Akteure) anschließen, die hierdurch beeinflusst werden. Dies ist freilich z. B. auch der Fall, wenn beim Bergwandern einer Gruppe einer der Wanderer äußerst leichtsinnig handelt, abstürzt und damit unter anderem die weiteren Handlungen der übrigen Wanderer prägt. Dieser „Impuls“ ist natürlich kein *Führungsimpuls*. Wenn aber einer der Wanderer vorher den Leichtsinn beobachtet, mit Unterstützung einiger anderer die Leichtsinnigen zurechtweist und kurzzeitig ein vorsichtigeres Handeln bewirkt, dann kann von einem Führungsimpuls gesprochen werden. Wird aus diesem Impuls heraus dann eine relativ dauerhafte überlagerte Handlungsstruktur, dann entsteht auch eine Führung (die u. U. letztlich auch mit einer gewissen Nachhaltigkeit ein Unglück zu vermeiden hilft). Führung entsteht also erst dann, wenn Führungsimpulse auftauchen und hieraus u. U. eine relativ dauerhafte überlagernde Handlungsstruktur resultiert. Viele Führungsimpulse haben freilich ein anderes Schicksal.

Soweit unsere begrifflichen Vorüberlegungen, die erläutern, *wie* wir im weiteren Verlauf Führung betrachten. Im Zuge der Entwicklung unserer organisations-theoretischen Betrachtungsweise werden wir dann auch die begrifflichen Kategorien verfeinern können. Dies ist in den nachfolgenden Teilkapiteln der Fall, wenn wir uns mit der Führungspraxis, mit der Professionalisierung der Führung, mit dem unternehmenspolitischen Polyzentrismus und mit dem Themenkomplex der strategischen Führung auseinandersetzen.

1.3 Die Führungspraxis

Der Praxisbegriff wird sehr unterschiedlich verwendet. Häufig wird er als Gegenbegriff zur Wissenschaft verwendet und bezeichnet letztlich die Realität (etwa der Führung) als Objekt der wissenschaftlichen Betrachtung. Unser Praxisbegriff ist bewusst enger gefasst. Um dies zu verdeutlichen, müssen wir etwas weiter ausholen. Man kann sich soziale Zusammenhänge, also auch Unternehmungen sowohl aus einer Außenperspektive als auch aus einer Binnenperspektive nähern. Die „Praxis“ kommt in den Blick, wenn man die Binnenperspektive einnimmt. Dies muss natürlich näher erläutert werden.

Zugänge zum Unternehmen: Außenperspektive und Binnenperspektive

Die Unterscheidung von Außenperspektive und Binnenperspektive steht in einem engen Zusammenhang mit der Erklären/Verstehen-Kontroverse in den Sozialwissenschaften. Das Erklären eines sozialen Zusammenhangs kann sich auf die Außenperspektive beschränken. Das Verstehen setzt dagegen die Einnahme einer Binnenperspektive voraus. Die Unterscheidung zwischen Außenperspektive und Binnenperspektive steht also in einem engen Zusammenhang mit der methodologischen Differenz von Erklären und Verstehen, deren Diskussion in den Sozialwissenschaften eine lange Tradition aufweist.

Ein beobachtetes Ereignis wird erklärt, wenn die entsprechende Beobachtungsaussage unter eine (empirisch bestätigte) allgemeine Gesetzesaussage über Regelmäßigkeiten subsumiert werden kann. Dies entspricht zunächst dem naturwissenschaftlichen Vorgehen, kann aber auch auf soziale Zusammenhänge übertragen werden. Um es an einem extremen Beispiel zu verdeutlichen: Man stelle sich eine Gruppe von Marsmännchen vor, die das Geschehen in und um ein Unternehmen herum systematisch beobachtet. In ihrer Marsmännchen-Sprache formulieren sie Hypothesen über Regelmäßigkeiten im beobachteten Geschehen, die sie durch weitere Beobachtungen empirisch überprüfen und – so wollen wir unterstellen – bestätigen. Nun können unsere Marsmännchen weitere Beobachtungen „erklären“, indem sie zeigen, dass diese neuen Beobachtungen im Einklang mit den festgestellten empirischen Gesetzmäßigkeiten stehen. Die Beobachtungen unserer Marsmännchen mögen sich auch darauf beziehen, dass in dem beobachteten Unternehmen „Wesen“ interagieren und dabei spezifische Laute von sich geben. Und es sind auch gewisse Regelmäßigkeiten darüber bestätigt, dass in unterschiedlichen beobachtbaren Situationen jeweils andere Lautkombinationen zu hören sind, auf die andere beobachtete „Wesen“ mit einer gewissen Regelmäßigkeit in spezifischer Weise reagieren und so weiter. Unsere Marsmännchen können unter diesen Bedingungen unter Umständen eine ganze Menge „erklären“, sie können aber nicht „verstehen“, was eigentlich passiert. Hierzu wäre es notwendig, von der Außenperspektive in die Binnenperspektive zu wechseln, an den sozialen Interaktionen in und um das Unternehmen herum teilzunehmen, sich insbesondere die dabei verwendeten Sprachen anzueignen, die ihrerseits mit den für das betrachtete Unternehmen relevanten Lebensformen verwoben sind und auch unterschiedliche Wissensformen implizieren. Wir sprechen deshalb auch von Lebens-, Sprach- und Wissensformen. Wenn man auf diese Weise ein kompetenter Teilnehmer der relevanten Lebens-, Sprach- und Wissensformen wird, dann eignet man sich die Regeln an, die den sprachlichen, aber auch den nicht-sprachlichen Äußerungen beziehungsweise Handlungen zu Grunde liegen. Man kann auch sagen: Verstehen setzt eine Regelpartizipation voraus.

Wer sich eine Regelkompetenz angeeignet hat, kann sprachliche und nicht-sprachliche Äußerungen im Unternehmen verstehen. Das Verstehen beruht auf einem intuitiven Know-how der die jeweilige Lebens-, Sprach- und Wissensform konstituierenden Regeln. Das bedeutet aber noch nicht, dass man diese Regel selbst so ohne weiteres explizit formulieren kann. Wer die deutsche Sprache spricht, ist

nicht unbedingt in der Lage, die Grammatikregeln, die er intuitiv beherrscht, auch anderen explizit mitteilen zu können. Dies setzt eine Rekonstruktion voraus. Linguisten haben hierzu methodische Vorgehensweisen entwickelt, und sie formulieren die rekonstruierte Grammatik unter Umständen dann in einer wissenschaftlichen Sprache, die nicht mehr mit der rekonstruierten Sprache übereinstimmt. Aber auch wenn sie die Rekonstruktionen in einer „fremden“ Sprache formulieren, beruhen die so gewonnenen Aussagen dennoch auf einem binnenperspektivischen Zugang.

Zum Begriff der Praxis

Vor dem Hintergrund unserer Überlegungen zur Unterscheidung von Außenperspektive und Binnenperspektive ist es nahe liegend, dass wir mit „Praxis“ etwas meinen, was nur aus der Binnenperspektive zu erfassen ist.¹ Im Folgenden wollen wir die vorangegangenen Überlegungen zu den Lebens-, Sprach- und Wissensformen nutzen, um den Begriff der Praxis zu erläutern. Wir haben es in und um eine Unternehmung herum mit einer Vielfalt mehr oder weniger heterogener Lebens-, Sprach- und Wissensformen zu tun. Wenn man den historischen Aspekt der jeweiligen Lebens-, Sprach- und Wissensformen hervorheben will, so kann man auch von einer Tradition sprechen. Wir unterscheiden nun zwischen den originären und derivativen bzw. organisationsbezogenen Traditionen einer Unternehmung. Während die originären Lebens-, Sprach- und Wissensformen sich im Wesentlichen auf alltägliche Situationen in der privaten Lebenswelt beziehen, entwickeln sich die derivativen bzw. organisationsbezogenen Traditionen im Zuge der Entwicklung von Unternehmen. Der einzelne Akteur einer Unternehmung ist sowohl in seinen privaten Lebens-, Sprach- und Wissensformen verankert, als auch mit organisationsbezogenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen konfrontiert. Dass sich gerade die „privaten“ Lebens-, Sprach- und Wissensformen mit den organisationsbezogenen oftmals nicht so ohne weiteres vereinbaren lassen, mag jeder für sich nachvollziehen können.

Führen wir nun den Begriff der „Praxis“ ein. Es liegt nahe, die je spezifischen organisationsbezogenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen etwa einer Unternehmung als deren (Unternehmens-)Praxis zu bezeichnen. Entsprechend lässt sich auch die Führungspraxis einer Unternehmung charakterisieren. Die Praxis verschiedener Unternehmen kann natürlich recht unterschiedlicher Natur sein, wenngleich immer auch Ähnlichkeiten feststellbar sein werden. Die Führungspraxis der Pharaonen beim Bau der Pyramiden kann beispielsweise sicherlich nur äußerst begrenzt mit der Führungspraxis westlicher Unternehmen der Gegenwart verglichen werden. Die Führungspraxis westlicher Unternehmen hingegen existiert in einer Reihe von Pra-

¹ Damit knüpfen wir an Wittgensteins Spätphilosophie an. Wittgenstein stellt den Gedanken heraus, dass man es generell mit einer Vielfalt von Sprachspielen zu tun hat, die mit jeweils spezifischen Lebensformen verwoben sind. Die jeweilige Sprache prägt auch eine jeweils andere Art der Welterschließung.

xisvarianten, die aufgrund ihrer Ähnlichkeit möglicherweise eher vergleichbar sind. Eine Praxis wird immer auch durch mehrere so genannte Praktiken konstituiert. Der Begriff der Praktik charakterisiert zunächst den unmittelbaren Kontext, in dem Probleme eines bestimmten Typs als Probleme erfasst werden. Mit einer Praktik können also ebenfalls wieder unterschiedliche Lebens-, Sprach- und Wissensformen verbunden sein. Beispielsweise kennt die Führungspraxis Finanzierungspraktiken, Vertriebspraktiken, Entlohnungspraktiken usw. Jede dieser Praktiken existiert in einer Reihe von Praktikvarianten. So unterscheidet sich die Finanzierungspraktik bestimmter Typen mittelständischer Unternehmen von jener von Großunternehmen mit einem „professionalisierten“ Management.

Bisher haben wir den Begriff der Praxis mit den Lebens-, Sprach- und Wissensformen in Verbindung gebracht. Eine Vertiefung erfährt unsere Sicht der (Führungs-)Praxis, wenn wir zusätzlich den Begriff der Lebenswelt einführen und die Führungspraxis im Lichte der verschiedenen Perspektiven der Lebenswelt-Analyse betrachten.

Die Führungspraxis im Lichte der Lebensweltanalyse

Wenn wir von der Lebenswelt einer Organisation sprechen, so meinen wir damit zunächst die Vielfalt der Lebens-, Sprach- und Wissensformen, mit denen die Mitglieder dieser Organisation im Rahmen ihrer Handlungen als Mitglieder konfrontiert sind. Diese Vielfalt kann nun aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. In Abb. (1-4) sind diese Perspektiven durch die Ecken des Tetraeders gekennzeichnet, von dem aus jeweils das Ganze betrachtet wird, wobei immer auch Aspekte in den Blick geraten, die auch aus den anderen Perspektiven relevant werden können.

(1) Wenn man Handlungen verstehen will, dann muss man letztlich auf die Persönlichkeit des Akteurs Bezug nehmen. Man muss nachvollziehen, über welches Wissen der Akteur verfügt, wie er zu denken gewohnt ist, wie er aufgrund seiner Persönlichkeit die Welt wahrnimmt und interpretiert und wie er letztlich zu seiner jeweiligen Definition der Situation gelangt. Man versteht eine Handlung, wenn man nachvollziehen kann, dass diese Handlung eine angemessene „Antwort“ auf die spezifische Definition der Situation ist. Wenn man das Geschehen in einer Unternehmung verstehen will, das ja durch Prozesse bzw. Handlungsströme einer Vielzahl von Akteuren geprägt ist, dann wird man nicht von deren Persönlichkeiten absehen können. Geht man der Frage nach, wie sich diese Persönlichkeiten darstellen, dann wird man (über die Betrachtung der jeweils individuellen Biographien) auch auf die Frage stoßen, ob und inwieweit sich in diesen Persönlichkeiten jene Tatbestände widerspiegeln, die wir letztlich über die Perspektiven der institutionellen Ordnungen bzw. Kulturen in den Blick bekommen.

(2) Aus der Perspektive der institutionellen Ordnung geraten die vielfältigen Normen und Rollen in den Blick, deren Befolgung von den Akteuren erwartet wird.

Eine Institution manifestiert sich zunächst in einer mehr oder weniger häufig wiederkehrenden Veranstaltung. Man denke etwa an einen Planungszyklus, an Managementtagungen, an Messebeteiligungen, aber auch an mehr informelle Veranstaltungen, wie etwa der von einem neuen Vorstandsvorsitzenden eingeführte „Freitagsnachmittagstee“ in seinem Konferenzsaal. Bei solchen Veranstaltungen befolgen die Teilnehmer spezifische Normen. Und natürlich ist eine Veranstaltung nicht nur durch für alle geltende Normen geprägt, sondern auch durch die unterschiedlichen Rollen, die die einzelnen Akteure dabei zu spielen haben. Beim informellen Freitagsnachmittagstee mag eine allgemeine Norm fordern, dass man in legerer Kleidung und ohne Krawatte zu erscheinen hat, während einzelne Akteure die Rollen des Spaßmachers, des Teekochers oder des „Interpretierers der Äußerungen des Vorstandsvorsitzenden“ übernehmen.

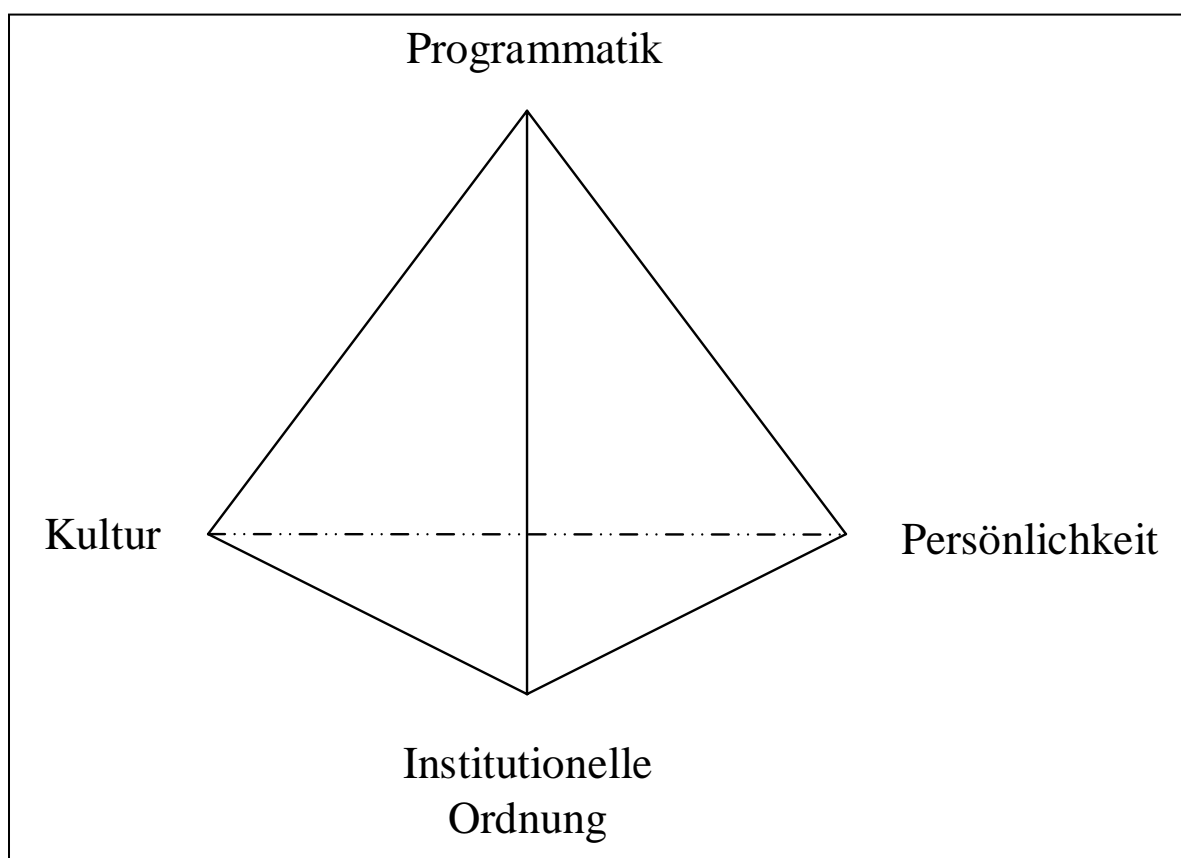


Abb. 1-4: Perspektiven der Lebenswelt

(3) Die dritte in der Abbildung (1-4) angesprochene Perspektive betrifft die Kultur. Wir wollen hier keinen Versuch unternehmen, die vielfältigen Kulturbegriffe in den Sozialwissenschaften nachzuzeichnen. Für uns äußert sich die Kultur im Vorrat grundlegender Ideen, über die die Organisation verfügt. Mit grundlegenden Ideen sind Deutungsschemata bzw. Bewertungsmuster gemeint. Auf Deutungs- bzw. Bewertungsschemata nehmen – wie erwähnt – die Akteure Bezug, wenn sie in konkreten Handlungssituationen im Rahmen der Konstruktion ihrer Definition der Situation die Welt in spezifischer Weise interpretieren und beurteilen.

Wenn wir von einem (natürlich nicht eindeutig abgrenzbaren) *Vorrat* von grundlegenden Ideen sprechen, so wird damit *nicht* die Forderung erhoben, dass dieser Vorrat von den beteiligten Akteuren gleichsam „geteilt“ wird. Manche Elemente dieses Vorrats sind nur wenigen Akteuren geläufig. Und wenn diese selbst wiederum nicht gerade zentrale Positionen in Unternehmen einnehmen, dann handelt es sich eher um periphere Elemente. Andererseits ist es nicht unüblich, dass die Hauptleistungsträger ebenfalls über spezifische Deutungs- bzw. Bewertungsschemata verfügen. Diese Elemente der Kultur prägen eine Art Kernkultur. Man spricht z. B. auch davon, dass eine Führungsmannschaft trotz ihrer Meinungsverschiedenheiten auch so etwas wie eine „Community of Assumptions“ darstellen kann, eine Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten. Und es entspricht diesem Phänomen, wenn diese Führungsmannschaft die Welt in ähnlicher Weise wahrnimmt und interpretiert. Dadurch entsteht auch eine Art „Betriebsblindheit“. An den Orten der zentralen Entscheidungen werden aufgrund der prägenden kulturellen Deutungsmuster Phänomene in der realen Welt der Unternehmen *nicht* wahrgenommen, die bei Vertretern einer eher peripheren Kultur bereits längst „selbstverständlich“ und „offensichtlich“ sind.

Auch Institutionen sind Ausdruck spezifischer grundlegender Ideen. Man denke etwa an die Institution „Erntedankfest“, in der sich eine spezifische religiöse Grundidee manifestiert. Hier entspricht es dann z. B. der Rolle des Pfarrers, in seiner Predigt dies den Beteiligten in Erinnerung zu rufen. Freilich kann dies im konkreten Fall zu einem reinen Ritual verkommen sein. Die Legitimation des Erntedankfestes in der Wahrnehmung der Beteiligten mag inzwischen aufgrund anderer Grundideen erfolgen; etwa durch die Idee, dass es im Interesse der Integration der Dorfgemeinschaft sinnvoll ist, gemeinsam zu feiern. Vor allem die „Zugewanderten“ in ihren „Designer-Trachten“ werden u. U. auf diese Idee als Legitimationsmuster Bezug nehmen. Dem Pfarrer hört man gar nicht mehr zu.

(4) Der Tetraeder der Abbildung 1-4 stellt auch eine vierte Perspektive der Lebensweltanalyse heraus. Wir sprechen hier relativ allgemein von einer „Programmatik“. In späteren Kapiteln werden an dem vierten Eck auch Begriffe wie „Policy“ oder „Strategie“ stehen. Policies oder Strategien bringen – unabhängig davon wie sie im weiteren Verlauf begrifflich weitergehend präzisiert werden – immer auch eine Art „Programmatik“ für die betrachtete Unternehmung zum Ausdruck. Natürlich richtet auch diese Perspektive die Aufmerksamkeit auf Tatbestände, die wir bereits über andere Perspektiven thematisiert haben. An dieser Stelle wollen wir anhand des schon bekannten „Freitagnachmittagtees“ argumentieren. Der neue Vorstandsvorsitzende, der diese Veranstaltung initiierte, verfolgte zunächst die Programmatik (die Strategie), seine Hauptleistungsträger besser kennen zu lernen. Hinter dieser Strategie mag sogar die weitergehende Strategie dieses Vorstandsvorsitzenden stehen, sich im Zuge einer Reorganisation von einigen dieser Führungskräfte zu trennen. Die persönliche Bekanntschaft im Zuge des „Freitagnachmittagtees“ sollte ihm zu „treffsicheren“ Personalentscheidungen verhelfen. Die Etablierung dieser Veranstaltung konnte der Vorstandsvorsitzende zunächst nur schaffen, weil er aufgrund anderer Institutionen mit Machtbefugnissen ausgestattet ist. Im Laufe der Zeit – so

haben wir bereits berichtet – mag aus der mit der Macht des Vorstandsvorsitzenden etablierten sozialen Ordnung des „Freitagnachmittags“ eine Institution geworden sein, und dies trotz der Tatsache, dass der Vorstandsvorsitzende inzwischen einige schmerzliche Personalentscheidungen tatsächlich getroffen hat. Die ursprüngliche Strategie des Vorstandsvorsitzenden war nun für die Aufrechterhaltung dieser Veranstaltung eigentlich nicht mehr erforderlich. Als Institution war sie aber nunmehr „taken for granted“. Wenn gelegentlich die Frage nach dem „Warum“ gestellt wurde, so erfolgte nunmehr die Legitimation aufgrund ganz anderer kultureller Ideen, wie etwa, dass es im Interesse der Bewältigung der alltäglichen Konflikte gut sei, wenn man sich immer auch „handlungsentlastet“ zu informellen Gesprächen zusammenfindet und sich auch als „Menschen“ kennen lernt. Die hinter dieser Begründung stehende grundlegende Idee wird bei der Legitimation der Institution relevant, ohne dass sie sich notwendigerweise in einer entsprechenden „Programmatik“, d. h. in einer entsprechenden hierauf gerichteten Strategie eines Akteurs manifestiert.

Betrachten wir diese Zusammenhänge auch unabhängig vom „Freitagnachmittags“ . Der Leser stelle sich eine andere bereits etablierte Institution vor, die innerbetriebliche Weiterbildung. Die Persönlichkeit des Leiters dieser Weiterbildung – er hat u. U. Organisationspsychologie studiert und zum Teil auch deren grundlegende Ideen verinnerlicht – führt zu einem Handeln, bei dem dieser Leiter die Institution „Weiterbildung“ als Vehikel nutzt, um über geeignete Referenten diese grundlegenden Ideen in die Kultur des Unternehmens einzubringen. Diese grundlegenden Ideen bleiben freilich zunächst peripher. Irgendwann mag aber das Konfliktniveau im Unternehmen so bedenklich steigen, dass nach Lösungsmöglichkeiten gesucht wird. Jetzt besteht die Chance, dass die bereits in der bislang peripheren Kultur etablierten Ideen aufgegriffen werden und in entsprechende Strategien Eingang finden. Und diese Strategien mögen wiederum zu anderen sozialen Ordnungen führen, die – wie etwa der Freitagnachmittags – zu Institutionen werden können.

Im Zusammenhang mit der Erläuterung der Perspektive der Lebensweltanalyse tauchen bereits auch beispielhaft Aspekte auf, die für die Betrachtung einer *Führungspraxis* relevant sind. Wir können hier natürlich keine systematische Betrachtung der vielfältigen Varianten der Führungspraxis im Lichte der Lebensweltanalyse leisten. Es mag aber deutlich geworden sein: Die mit der Führung von Unternehmen verbundenen sozialen Zusammenhänge werden transparenter, wenn man sich der Führung aus den verschiedenen Perspektiven der Lebensweltbetrachtung nähert. Man kann dann z. B. fragen: Welche institutionellen Ordnungen prägen die Führung? Inwieweit existieren in den Führungsstrukturen parallelisierte bzw. geteilte kulturelle Deutungsschemata und Bewertungsmuster? Wie stellen sich die Persönlichkeitsstrukturen der beteiligten Akteure dar? Fokussiert man auf die Perspektive der institutionellen Ordnungen, so gerät ins Blickfeld, dass eine Führung, verstanden als dauerhafte und signifikante Asymmetrisierung sozialer Zusammenhänge, üblicherweise mit einer Tendenz zur Institutionalisierung einhergeht. Diese mag sich etwa in regelmäßigen (Vorstands-)Sitzungen und Klausurtagungen des Führungskollektivs äußern, in institutionalisierten Arenen der Ver-

handlung mit den geführten Akteuren der Regelstrecke im Sinne eines Management by Objectives, in der Einführung spezifischer Management-Informationssysteme zur Unterstützung der Führung und Ähnlichem mehr. Mittels einer solchen Institutionalisierung wird die Position der Führung gegenüber der Organisation gefestigt. Gleichzeitig wird zusätzliches Potential für zukünftige Einflussmaßnahmen generiert.

Die Perspektive der Kultur hingegen verweist darauf, dass sich ein Führungskollektiv oft als eine Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten darstellt. Die Führungskräfte teilen dann eine Reihe von „grundlegenden Ideen“ (im Sinne von Deutungs- bzw. Bewertungsmustern), die als selbstverständlich nicht mehr hinterfragt werden. Die Genese einer solchen „Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten“ ist freilich kein Automatismus. Zunächst bringen die einzelnen Führungskräfte aufgrund ihrer jeweils spezifischen Biographien unterschiedliche Selbstverständlichkeiten, Motivationen und Fähigkeiten ein. Einmal mehr ist dann auch von einer Vielfalt von Lebens-, Sprach- und Wissensformen auszugehen. Doch im Laufe einer Vielzahl von Interaktionen mit wechselseitiger Einflussnahme mag eine Parallelisierung der heterogenen Vorstellungen erfolgen, die jedoch im Zuge des Personenwechsels immer wieder auch konterkariert wird. Ist jedoch einmal eine dauerhafte „Community of Assumptions“ etabliert, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass neu hinzu kommende Akteure sich relativ schnell anpassen, im Kontext der geteilten Selbstverständlichkeiten (vielleicht auch zunächst nur opportunistisch) denken und argumentieren, auch wenn sie ihre Ahnung nicht völlig verlieren, dass diese nicht wirklich „selbstverständlich“ sind. Und wenn die Zeit dieser neuen Akteure u. U. später einmal gekommen sein wird, dann mögen die bisherigen „Selbstverständlichkeiten“ u. U. durch andere Ideen ersetzt werden.

Grundlegende Ideen manifestieren sich insbesondere auch in Vorstellungen darüber, was Führung eigentlich ist oder sein sollte. Mit anderen Worten: In der jeweiligen Führungspraxis existieren auch „Selbstbeschreibungen“ der Führung. Natürlich bedarf es erst einiger Anstrengungen, diese bereits vorhandenen Vorstellungen zu rekonstruieren. Und es ist klar, dass eine Kompetenz in Bezug auf die organisatorische Lebenswelt vorausgesetzt werden muss, wenn man die Selbstverständnisse der organisatorischen Führungspraxis rekonstruieren will. Dabei wird man freilich auch organisatorische Regelungen und insbesondere die jeweilige Verfassung in die Betrachtung einzubeziehen haben. Hierin äußern sich „programmatische“ Aussagen darüber, wie die Führungsstruktur aussehen soll. Allerdings ist dann auch zwischen der jeweiligen Verfassung und der Verfassungswirklichkeit zu unterscheiden. Welche Führungsstrukturen und welche Führungspraxis mit einer hierin verankerten Selbstbeschreibung der Führung sich unter dem Einfluss organisatorischer Regelungen bzw. Verfassungen effektiv herausbilden, bleibt eine empirisch zu klärende Frage.

Noch einmal zum Begriff der Führung

Die Lebensweltbetrachtung erlaubt es, einige Merkmale unseres Führungsbegriffs zu verfeinern, die in den eher einleitenden Charakterisierungen aufgrund der Bezugnahme auf die Kybernetik nicht hinreichend verdeutlicht werden konnten. Anknüpfungspunkt ist die Feststellung, dass der jeweils zu führende soziale Zusammenhang natürlich selbst im Lichte der Lebensweltanalyse zu betrachten ist, und dass die jeweilige Führung (im Sinne des Controlling Overlayer) in unterschiedlicher Weise „prägend“ sein kann.

Zunächst besteht natürlich die Möglichkeit, die Programmatiken des geführten sozialen Zusammenhangs zu beeinflussen. Dies ist der Fall, wenn die Führung Ziele, Strategien und/oder Grundsätze vorgibt oder doch in anderer Form inhaltlich prägt. Es liegt dann auch eine inhaltliche Führung vor. Eine eher prozedurale Führung knüpft an der institutionellen Ordnung des sozialen Zusammenhangs an. In den begrifflichen Vorbereitungen haben wir auch von einer „Arena-Regelung“ gesprochen. Sehr indirekt wirkt die Führung freilich, wenn es ihr gelingt, die grundlegenden kulturellen Deutungs- und Bewertungsschemata des zu führenden sozialen Zusammenhangs zu verändern und damit die Art und Weise zu beeinflussen, wie dort die Welt wahrgenommen und interpretiert wird. Schließlich kann die Führung auch an den Persönlichkeitsstrukturen der Akteure ansetzen, was sich etwa darin äußert, dass Akteure ausgetauscht werden, um – wie auch immer – „passende“ Persönlichkeitsstrukturen zu schaffen. Diese bringen aufgrund ihrer Biographie vielfach neue Deutungs- und Bewertungsschemata, insbesondere auch hinsichtlich möglicher Institutionen mit. Nicht selten führt man auch, indem man mit bislang anderweitig erfolgreichen Akteuren auch die von diesen Akteuren beherrschten Strategien gleichsam „einkauft“.

Die an den Perspektiven der Lebensweltanalyse anknüpfende Betrachtung lässt die angesprochenen Anknüpfungspunkte einer Führung relativ indirekt erscheinen. Es entspricht jedoch unserer Rede von den *Perspektiven* der Lebensweltanalyse, dass diese keineswegs isoliert gesehen werden dürfen. So mag zwar der unmittelbare Anknüpfungspunkt der Führung bei der Programmatik (z. B. der Vorgabe von Zielen bzw. Strategien) des zu führenden Zusammenhangs liegen. Mit der jeweiligen Programmatik sind jedoch nicht selten relativ neue Ideen im Sinne von kulturellen Deutungs- und Bewertungsschemata verbunden. Und um den mit diesen Ideen eng verbundenen spezifischen Programmatiken zu einem nachhaltigen Einfluss zu verhelfen, bedarf es dann durchaus auch institutionelle Veränderungen und „personalpolitische“ Maßnahmen. Diese hier nur angedeuteten Zusammenhänge sind umso bedeutsamer, je mehr es sich um Führung im Zusammenhang mit relativ tief greifenden Veränderungen handelt.

Wesentlich für eine weiterführende Betrachtung der Führung ist nun die Beantwortung der Frage, ob und inwieweit die jeweilige Führungspraxis und die Praxen der zu führenden sozialen Zusammenhänge relativ ähnlich oder aber äußerst heterogen sind. Letzteres ist etwa der Fall, wenn im Zuge einer feindlichen Übernahme ein „fremdes“ Management mit einer völlig anderen Führungspraxis die

Führung übernimmt. Eine Führung ist dann als *exogen* zu qualifizieren, bei der nicht davon ausgegangen werden kann, dass zwischen Führung und geführtem Zusammenhang ein wechselseitiges Verstehen existiert. Man hat den Eindruck, dass ein großer Teil der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Führung (implizit) von einer *endogenen* Führung ausgeht. Dass damit die Bedingungen der Führung von Unternehmen in einer globalisierten Welt nur begrenzt erfasst werden, ist nahe liegend.

1.4 Die politische Dimension der Unternehmensführung

Das Geschehen in Unternehmen ist durch eine ausgeprägte politische Dimension gekennzeichnet. Obwohl es durchaus üblich ist, von der „Unternehmenspolitik“ zu sprechen, hat es sich (insbesondere in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre bislang kaum) eingebürgert, diese politische Dimension unter Bezugnahme auf Sichtweisen zu analysieren. Eine Sichtweise, die – wie unsere Überlegungen zur Führung – an kybernetischen Vorstellungen der Steuerung und Regelung anknüpft, stellt die „Systemanalyse des politischen Lebens“ des Politologen Easton dar. Diese wollen wir im Folgenden zum Ausgangspunkt wählen.

Eine „Systemanalyse des politischen Lebens“

Abbildung 1-5 gibt einen einfachen Bezugsrahmen zur Analyse von politischen Systemen wieder, der auch auf die Gegebenheiten von Organisationen angewandt werden kann und eine erweiterte Perspektive der Führung als überlagernde Handlungsstruktur liefert – übertragen insbesondere auf die oberste Führung einer normalerweise mehrere Ebenen umfassenden Führungsstruktur. Die durch die Verfassung legitimierten Organe des politischen Systems (bei der Aktiengesellschaft z. B. der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung) „produzieren“ autorisierte Entscheidungen. Das politische System ist mit vielfältigen Forderungen konfrontiert, welche die Interessenten der inner- und außerorganisatorischen Umwelt an die Organe des politischen Systems herantragen. Nahezu alles kann Inhalt von Forderungen sein. Natürlich können Forderungen sich insbesondere auf Ziele beziehen, die das Unternehmen verfolgen sollte. Auch die Mitglieder der Organe stellen selbst Forderungen, die im Entscheidungsprozess relevant werden. Es bietet sich Ihnen – durch ihre Mitwirkung an der Autorisierung – die Möglichkeit, ihre individuellen Werte und Präferenzen zum Tragen zu bringen, ohne sie explizit als Forderungen artikulieren zu müssen. Dabei ist es auch möglich und keineswegs unüblich, dass die Mitglieder der Organe (aber auch andere am politischen Prozess Beteiligte) Wünsche und Forderungen von „Unbeteiligten“ aufgreifen, um sie gleichsam zu ihren eigenen Forderungen zu machen oder gar stillschweigend als eigene Entscheidungsprämissen zu akzeptieren. Natürlich ist es umgekehrt auch möglich, dass Forderungen im Laufe des politischen Prozesses „abgewimmelt“ werden, „versiegen“, mit anderen

Forderungen kombiniert, aber auch ohne Veränderungen aufgegriffen werden. Das Schicksal der Forderung kann also sehr unterschiedlich sein.

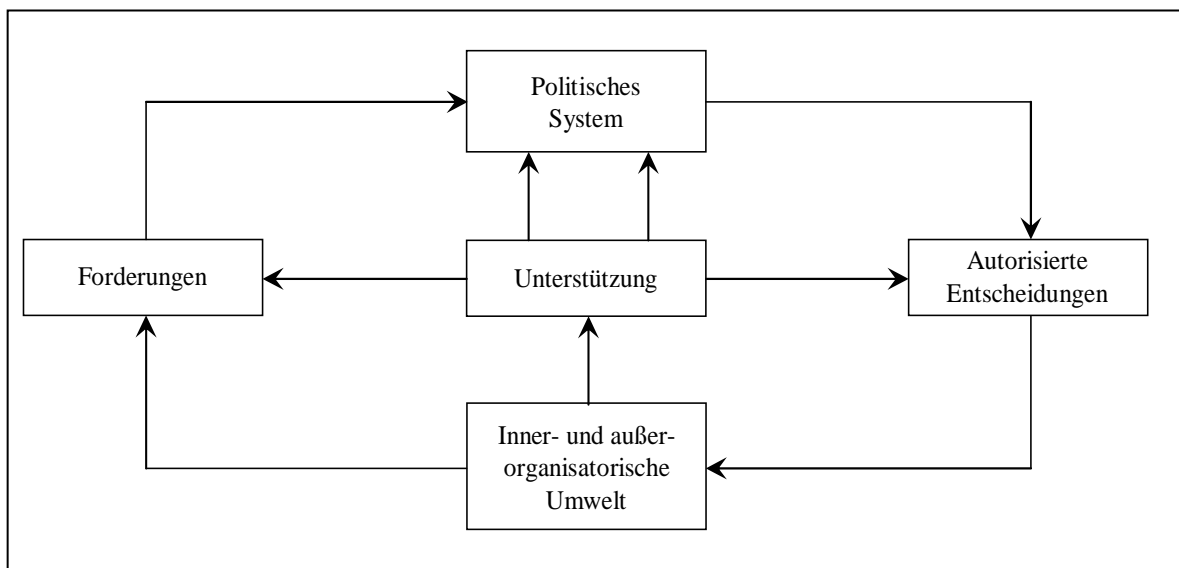


Abb. 1-5: Das politische System der Organisation

Will man diese Vorgehensweise von Mitgliedern der politischen Organe verstehen, so hat man die „Unterstützung“ in die Betrachtung mit einzubeziehen. Als mögliche Objekte der Unterstützung kommen dabei einzelne Forderungen bzw. die dahinter stehenden Personen oder Gruppierungen, aber auch einzelne autorisierte Entscheidungen, die Verfassung, die Mitglieder des politischen Systems oder die gesamte „politische Gemeinschaft“ in Betracht. Unterstützung wirkt sich allgemein dadurch aus, dass die Machtstellung der am politischen Prozess Beteiligten verbessert wird. Ein politisches System bleibt nur handlungsfähig, wenn es in der Lage ist, überhaupt Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen. Beides erfordert eine hinreichende Unterstützung.

Die Unterstützung kann sehr spezifisch oder eher diffus sein. Im Gegensatz zur spezifischen Unterstützung, die sich jeweils auf einen ganz konkreten Output (oder auch Input) des Systems bezieht, ist die diffuse Unterstützung von den konkreten Entscheidungen weitgehend unabhängig. Nur wenn jemand über längere Zeit durch die Entscheidung des politischen Systems wiederholt enttäuscht wird, ist mit einem spürbaren Rückgang der diffusen Unterstützung zu rechnen. Diffuse Unterstützung äußert sich u. a. im Glauben an die Legitimität der politischen Entscheider, im Glauben an ein allgemeines gemeinsames Interesse, dem die Entscheidungen des politischen Systems dienen sowie in mehr oder weniger emotionalen Bindungen an die politische Gemeinschaft („Right or Wrong – My Country“). Je mehr ein politisches System diffuse Unterstützung genießt, desto mehr Spielraum besitzt es, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Langfristige Entscheidungen, die kurzfristig in der Regel unpopuläre „Durststrecken“ aufweisen, sind nur bei diffuser Unterstützung realisierbar.

Die Forderungen und die Unterstützung werden durch die Auswirkungen beein-

flusst, die frühere autorisierte Entscheidungen und deren Umsetzung bewirken. So betrachtet weist der Output des Systems eine Rückkoppelung auf die Forderungen und die Unterstützung der Interessenten auf. Das politische System ist also ein dynamisches System mit vielfältigen vorwärts- und rückwärts gerichteten Koppelungen. Jeder Output kann eine Veränderung der Unterstützung induzieren und neue Forderungen auf den Plan rufen. Diese Rückwirkungen auf den Input des politischen Systems mögen freilich stark indirekter Natur sein und sich auch erst mit einem mehr oder weniger großen zeitlichen Time-Lag einstellen. Die Mitglieder des politischen Systems müssen deshalb auch nicht in der Lage sein, neue Forderungen bzw. Veränderungen der Unterstützung eindeutig auf frühere Entscheidungen und Aktivitäten des Systems kausal zurückzuführen. Andererseits werden die Mitglieder des politischen Systems „flankierende Aktivitäten“ an den Tag legen, die Rückwirkungen mindern oder gar vermeiden sollen. Hierzu sind insbesondere auch die Bemühungen um die Sicherung und/oder Mobilisierung von Unterstützung zu rechnen.

Führung und dominierende Koalition

Einer häufig vertretenen These zufolge sind Organisationen mehr oder weniger ausgeprägte oligarchische Systeme. Oligarchie heißt „Herrschaft der Wenigen“. Sie manifestiert sich in dem, was wir die „dominierende Koalition“ der Organisation nennen. Die Mitglieder der dominierenden Koalition „beherrschen“ die Organisation, wobei sie sich gegenüber Dritten in koordinierter Weise verhalten. Dritte sind dabei sowohl externe als auch interne Organisationsteilnehmer. Die Einführung des Begriffs der dominierenden Koalition impliziert freilich nicht automatisch deren Existenz. Ob sich so etwas wie eine dominierende Koalition herausbildet und unter welchen Bedingungen sie eine gewisse Stabilität aufweist, sind erklärungsbedürftige Phänomene.

Es kann nicht generell gesagt werden, wer jeweils zur möglicherweise existierenden dominierenden Koalition gehört. Die Verfassung der Organisation ist nicht die einzige Einflussgröße. Keinesfalls gehören nur Mitglieder der verfassungsmäßigen Organe der Unternehmung zur dominierenden Koalition. Neben dem Großaktionär, wichtigen Aufsichtsratsmitgliedern und dem Vorstand können auch die Inhaber wichtiger Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation sowie besonders wichtige Kunden oder Bankvertreter zur dominierenden Koalition der betrachteten Unternehmung gehören. Die dominierende Koalition kann unterschiedlich groß sein. Grundsätzlich gilt: Je mehr Umweltsektoren der Organisation „kritisch“ sind und je mehr organisatorische Technologien schwer beherrscht werden können, desto mehr Organisationsmitglieder gibt es, von deren Fähigkeiten die Organisation abhängig ist, und desto mehr Organisationsteilnehmer haben dann aufgrund ihrer Macht die Chance, in die dominierende Koalition zu gelangen. Unternehmungen mit heterogenen und dynamischen Märkten und schwer beherrschbaren Technologien besitzen also normalerweise eine relativ größere dominierende Koalition als Unternehmungen in einer homogenen und stabilen Umwelt.

Je größer die dominierende Koalition ist, desto schwieriger ist die Koordination der Koalitionsmitglieder gegenüber den Dritten. Es bildet sich dann sehr schnell eine Führung der dominierenden Koalition heraus, die gleichsam den inneren Kreis der dominierenden Koalition bildet. Die eigentlichen Machthaber im Unternehmen sind dann die angesprochenen Führer der dominierenden Koalition. Sofern es ihnen gelingt, haben sie auch die besten Voraussetzungen, das Gesamtunternehmen zu führen. Die Führung der dominierenden Koalition muss nicht immer dem Vorstandsvorsitzenden vorbehalten bleiben. Oft ist der Vorsitzende des Aufsichtsrates oder gar der Großaktionär zumindest wesentlich beteiligt.

Akzeptiert man die Überlegungen zur dominierenden Koalition, so kann man mindestens vier Kreise von Akteuren unterscheiden, die unterschiedliche Chancen der Beeinflussung der innerorganisatorischen Entscheidungen besitzen: (1) Einen ersten Kreis bildet der eben schon beschriebene innere Kreis der dominierenden Koalition, das eigentliche Top-Management in dem Sinne, dass hier die eigentlichen Lenker des Unternehmens angesiedelt sind. Dieser Umstand ist wie gesagt nicht unmittelbar an die jeweils bekleidete Position im Unternehmen gebunden. (2) Der zweite Kreis besteht aus den übrigen Mitgliedern der dominierenden Koalition, die immer noch beträchtliche Einflussmöglichkeiten auf die innerorganisatorischen Entscheidungen haben. (3) Den dritten Kreis bilden alle jene außerhalb der dominierenden Koalition, die sich – ohne damit in die dominierende Koalition zu gelangen – aktiv manipulierend in die innerorganisatorischen Entscheidungen, insbesondere in die Entscheidungen der dominierenden Koalition, zu involvieren versuchen. Oft bilden sie Gegenkoalitionen, die sogar mit den Mitgliedern der dominierenden Koalition um die eigentliche Macht kämpfen. (4) Der vierte Kreis wird schließlich von all jenen internen und externen Betroffenen gebildet, die sich normalerweise gegenüber den Entscheidungen der dominierenden Koalition als Anpasser verhalten, diese Entscheidungen also als Datum hinnehmen und je nach Möglichkeit für sich das Beste daraus zu machen trachten. In jedem der genannten Kreise befinden sich interne und externe Betroffene der Organisation. Es ist durchaus denkbar, dass es Unternehmen gibt, deren eigentliches Top-Management – im Sinne des inneren Kreises der dominierenden Koalition – Nicht-Mitglieder der betrachteten Organisation sind.

Die skizzierte Unterscheidung verschiedener Kreise charakterisiert weiterhin zunächst eine statische Sicht. Die Zuordnung der verschiedenen Organisationsteilnehmer zu den verschiedenen Schichten ist selbstverständlich im Zeitablauf veränderlich, sei es als Nebenwirkung irgendwelcher internen oder externen Entscheidungen, sei es als Ergebnis bewusst durchgeführter Machtkämpfe.

Die hochrangigen Führungskräfte und aktiven Kapitaleigner haben zweifellos die größten Chancen, über die politischen Entscheidungen direkt oder indirekt auch die eigenen Belastungen und Anreize zu bestimmen. Auch die übrigen zu dominierenden Koalitionen gehörenden Organisationsmitglieder besitzen einen Spielraum: Der innere Kreis „erkauft“ sich ihre Unterstützung durch politische Zugeständnisse. So mag es in mehr oder weniger großen Grenzen auch geduldet werden, dass sie sich die Wahrnehmung ihrer Aufgaben unter Berücksichtigung ihrer eigenen Anreize und Belastungen „einrichten“. Sie genießen Privilegien, die sie an die dominierende

Koalition binden.

Besonders schwierig abzuschätzen ist der Einfluss des dritten Kreises jener Organisationsteilnehmer, die nicht zur dominierenden Koalition gehören, aber dennoch aktiv Einfluss zu nehmen trachten. Man kann annehmen, dass in diesem Kreis auch die Arbeitnehmervertreter anzusiedeln sind, deren Macht im Wesentlichen durch die Mitbestimmungsgesetze geprägt ist. Empirische Untersuchungen geben hier bislang wenig Aufschluss. Eigene Untersuchungen der personal- und investitionspolitischen Entscheidungen bzw. Planungen sowie zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat (vgl. Kirsch et al. 1984) zeigen zwar, dass die Arbeitnehmervertreter bisweilen in einem relativ frühzeitigen Stadium dieser Prozesse unterrichtet bzw. eingeschaltet werden. Auch bleiben ihre Aktivitäten nicht ohne Einfluss auf diese Entscheidungen. Diese Untersuchungen können jedoch nicht dahingehend interpretiert werden, dass damit die Arbeitnehmervertreter zur dominierenden Koalition gehören. Im Montanbereich spitzt sich diese Frage besonders in der Person des jeweiligen Arbeitsdirektors zu. Hier ist es nicht auszuschließen, dass der Arbeitsdirektor zur dominierenden Koalition gehört. Für unwahrscheinlich halten wir jedoch, dass er auch zum inneren Kreis zu rechnen ist.

So lange eine dominierende Koalition existiert, können wir wohl auch eine Führung der Unternehmung annehmen, wobei deren Wirksamkeit und Reichweite natürlich davon abhängt, ob sich im Unternehmen auch konterkarierende Gegenkoalitionen bilden. Die Konstellation der Koalitionen und die damit verbundenen „Seilschaften“ können zeitweise sehr unübersichtlich sein. Und aus solchen Phasen der Unübersichtlichkeit mögen sich Konstellationen herauskristallisieren, in denen das Geschehen im Unternehmen u. U. sogar durch Gewinn- und Verlustmächtkämpfe geprägt ist. Solche Konstellationen sind nicht selten dann zu finden, wenn – durchaus zunächst turnusmäßig etwa aus Altersgründen – ein Personenwechsel an der Spitze ansteht. Der „Neue“ wird nicht überall mit großer Begeisterung aufgenommen. Man weiß nicht, ob man noch der richtigen „Seilschaft“ angehört. Und ob es dem „Neuen“ gelingt, um sich herum eine dominierende Koalition zu bilden, ist zunächst offen. Es ist dann auch keineswegs überraschend, wenn in solchen Phasen für eine mehr oder weniger längere Zeit das Fehlen einer Führung zu beobachten ist.

Der Interessenpluralismus

Das Handeln einer Unternehmung vollzieht sich in einem pluralistischen Feld, das eine große Zahl von Betroffenen bzw. Interessenten umfasst, die der Organisation nicht nur als Individuen entgegentreten, sondern sich zu Interessengruppierungen bzw. Koalitionen zusammenschließen und auch als Organisationen auftreten. Abbildung 1-6 gibt einen Überblick über die vielfältigen Interessenten einer Unternehmung (in diesem Falle einer AG), die in der Literatur genannt werden. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass es offen bleiben muss, ob diese Interessenten tatsächlich aktiv auf die Unternehmenspolitik Einfluss nehmen können und wollen. Für den interessenpluralistischen Ansatz ist es typisch, dass von

einem „Gruppenansatz“ ausgegangen wird, wie ihn auch die klassische Politologie pflegt. Die interessierenden Analyseeinheiten sind Interessengruppen. Dabei wird nicht immer klar unterschieden, ob es sich bei solchen Interessengruppen lediglich um Klassen von Teilnehmern bzw. Interessenten handelt, oder ob handlungsfähige soziale Systeme vorliegen. Dennoch kann die Klassenbildung vor dem Hintergrund der Annahme geschehen, dass die zu einer Klasse zusammengefassten Interessenten gleiche oder ähnlich gelagerte, insofern prinzipiell koordinierbare Interessen besitzen und sich unter gewissen Voraussetzungen ganz oder teilweise zu einer handlungsfähigen sozialen Einheit zusammenfinden. In Abbildung 1-6 sind eher Klassen von Interessenten aufgeführt. Der Gruppenansatz der Politologie geht davon aus, dass einzelne Interessenten in aller Regel nicht in der Lage sind, Forderungen durchzusetzen, und dass deshalb eine Tendenz zur Gruppen- bzw. Koalitionsbildung besteht.

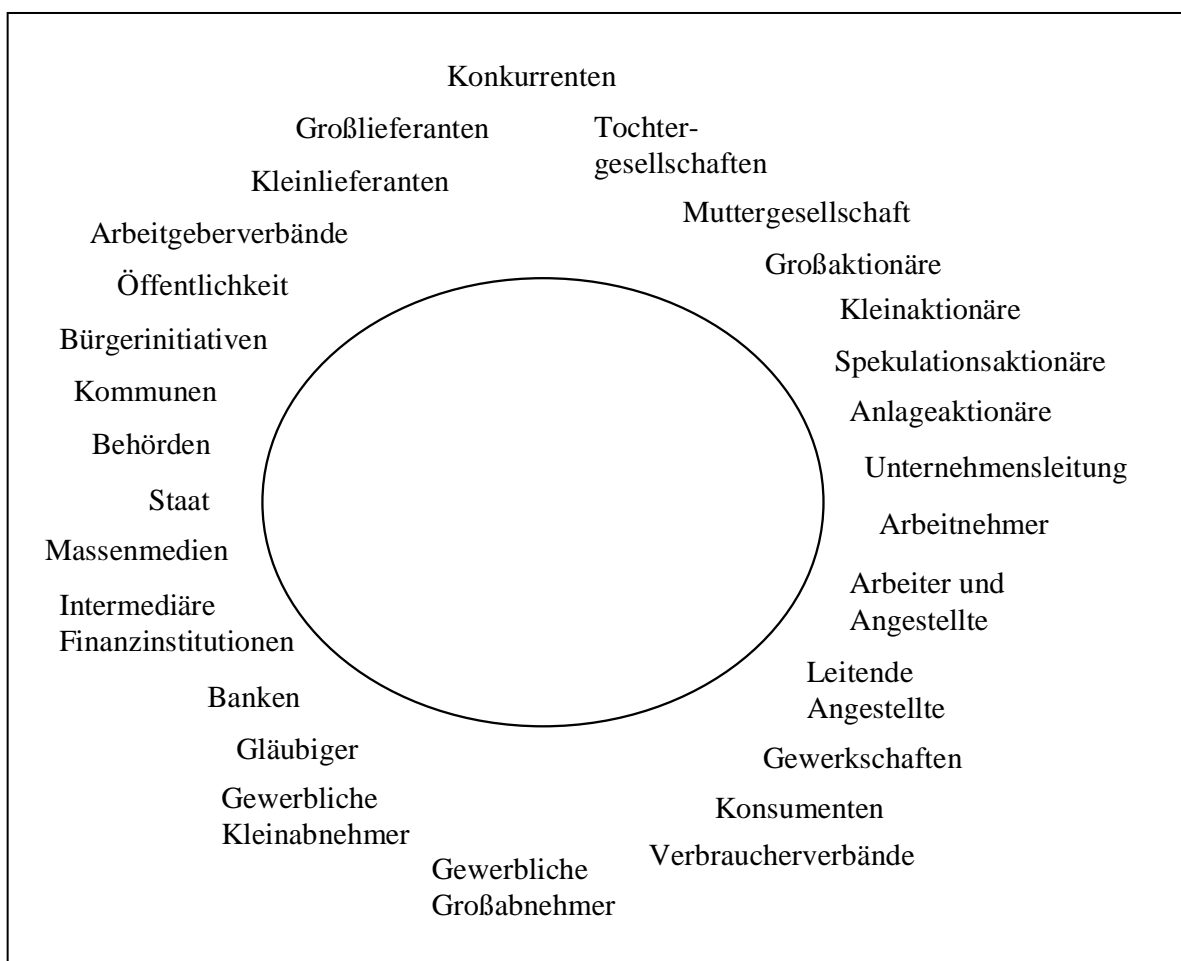


Abb. 1-6: Die Unternehmung als „interessenpluralistisches System“

Die interessenpluralistischen Ansätze gehen ferner in der Regel davon aus, dass die verschiedenen Interessengruppen neben konkurrierenden Interessen stets auch gemeinsame Interessen besitzen. Es ist sicherlich nicht abwegig, Gesellschaftern, Arbeitnehmern und Managern weitgehende Parallelität der Interessen zu unterstellen, solange es um Ziele wie Erreichung hoher Überschüsse oder den langfristigen Fort-

bestand der Unternehmung geht. Zielkonflikte entstehen insbesondere durch die nachfolgenden, aber auch die mit der Zielverfolgung in Zusammenhang stehenden Verteilungsfragen.

Unternehmertum als „Political Leadership“

Um die in der Überschrift postulierte These erläutern zu können, müssen wir etwas ausholen. In der deutschsprachigen Literatur wird häufig zwischen „Unternehmensführung“ und „Menschenführung“ unterschieden und mit letzterem das zum Ausdruck gebracht, was in angelsächsischen Managementlehre als „Leadership“ bezeichnet wird. Management bzw. Leadership in diesem Begriffsverständnis entspricht dann dem deutschen Begriff der „Menschenführung“. In der einschlägigen Literatur der angelsächsischen Managementlehre zum Thema „Leadership“ werden dementsprechend auch in erster Linie sozialpsychologische Konzeptionen aufgegriffen. Freilich finden sich in der sozialwissenschaftlichen Literatur auch Begriffsstrategien, die „Leadership“ nicht auf die Phänomene der „Menschenführung“ reduzieren. Besondere Prominenz hat das organisations-theoretische Werk Selznicks „Leadership in Administration“ (1957) gewonnen, das die Vorstellung eines organisatorischen „Statesmanship“ herausarbeitet. Es liegt nahe, die Verwendung des Begriffes „Statesman“ auf *organisatorische* Zusammenhänge dann als geeignet anzusehen, wenn man sich die politische Dimension (insbesondere in polyzentristischen Strukturen) vergegenwärtigt.

Wir wollen also den Begriff „Leadership“ nicht als „Menschenführung“ im Sinne sozialpsychologischer Konzeptionen interpretieren, so sehr natürlich auch diese Phänomene in überlagernden Handlungsstrukturen bedeutsam sind. Wir verfolgen eine andere Begriffsstrategie. Wir gehen davon aus, dass Führung in aller Regel durch eine kollektive Handlungsstruktur konstituiert wird. Eine überlagernde Handlungsstruktur umfasst also mehrere Akteure, die innerhalb der Führungsstruktur unterschiedliche Rollen ausfüllen. Das Verhalten und die Entwicklung der Führungsstruktur, aber auch dessen funktionale und dysfunktionale Beiträge zu interessierenden Merkmalen der Führungsstruktur selbst oder des gesamten sozialen Systems, sind über die Aktivitäten und Interaktionen aller Beteiligten zu erklären. „Leadership“ taucht in einer Führungsstruktur (Controlling Overlay) auf, wenn ein relativ großer Teil der Varianz des Verhaltens der Führungsstruktur durch das Verhalten eines der beteiligten Akteure determiniert wird. Dieser Akteur „führt“ im engeren Sinne; er zeigt „Leadership“.

Selbstverständlich kann diese Führung im engeren Sinne in unterschiedlichen Situationen und von unterschiedlichen Akteuren geleistet werden. Bei dieser Sichtweise bleibt völlig offen, in welcher Funktion oder Rolle innerhalb der Führungsstruktur dieser Akteur „führt“. Dieser Akteur muss nicht unbedingt verfassungsmäßige Entscheidungsbefugnisse besitzen. Er kann z. B. als Stab die Erkenntnisprozesse des Controlling Overlay so dominieren, dass seine Aktivitäten das Verhalten der Führungsstruktur weitgehend prägen. „Leadership“ hat hier begrifflich

dann auch nichts mit Macht zu tun. „Leadership“ zeigt z. B. auch, wer – ohne in die Macht- oder Erkenntnisprozesse allzu stark involviert zu sein – aufgrund seiner persönlichen Integrationskraft gleichsam als Katalysator die Konsensbildung im System fördert. Natürlich ist dann „Leadership“ auch mit dem Konzept der Führungsimpulse verbunden, das wir weiter oben eingeführt haben. Ein Aufsichtsratsvorsitzender mag z. B. über die (mit Nachdruck vertretene) Anregung eines bestimmten zu behandelnden Themas („Man sollte sich im Vorstand mit dem Thema ‚China‘ auseinandersetzen“) Impulse geben. Er zeigt damit u. U. „Leadership“, ohne dass gesagt werden könnte, dieser Aufsichtsratsvorsitzende „führe“ das Unternehmen. Die Unternehmensführung ist auch hier ein kollektives Phänomen, bei der natürlich die Mitglieder des Vorstands in besonderem Maße involviert sind.

Im Falle von Unternehmen oder Unternehmensverbindungen mit kollektiven Führungsstrukturen ist nicht automatisch davon auszugehen, dass es stets auch Akteure gibt, die „Leadership“ an den Tag legen. Hier ist freilich zu differenzieren: Es gibt zweifellos Verfassungen, die einzelnen Akteuren derartige Rechte und Machtmittel einräumen, so dass diese Akteure gar nicht umhin können, durch ihr Verhalten das Verhalten der gesamten Führungsstruktur zu prägen. Diese Tendenz wird noch verstärkt, wenn die Führungsstruktur eine bürokratische Organisationsform aufweist. Dieser Tendenz steht jedoch eine andere entgegen: Bürokratische Systeme sind in hohem Maße formalisiert. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass das Verhalten der Führungsstruktur gerade bei bürokratischen Organisationen sehr stark durch formale Regelungen geprägt ist. Wer an die „Spitze“ eines solchen Systems berufen wird, wird sehr schnell seine „Ohnmacht“ erkennen, etwas zu verändern. Bürokratische Systeme arbeiten wie Maschinen; das „Maschinenmodell“ ist ja ursprünglich auch das Ideal der klassischen Bürokratietheorien gewesen. Es überrascht nicht, wenn in solchen Systemen niemand „Leadership“ an den Tag legt. Dennoch „funktioniert“ die Führungsstruktur. Sie weist jedoch in aller Regel keine Fähigkeit zur Selbsttransformation, zum tief greifenden geplanten Wandel auf, der auf einer strategischen Führung beruht. Es gibt freilich auch andere Organisationen. Je mehr Verfassungen auf „Gewaltenteilung“ fixiert sind, und je weniger bürokratisch die Organisationsform ist, desto schwieriger dürfte es sein, eine handlungsfähige Führungsstruktur zu etablieren. Wir vermuten, dass bei derartigen Organisationsformen die Existenz eines Controlling Overlay normalerweise eng mit der Existenz von „Leadership“ verbunden ist. Mit anderen Worten: Ohne „Leadership“ einzelner Akteure werden hier keine handlungsfähigen Führungsstrukturen entstehen bzw. bestehen bleiben.

Man kann nun vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen drei Eskalationsstufen von „Leadership“ unterscheiden:

- (1) Die bisherige Charakterisierung von Leadership in einer kollektiven Handlungsstruktur bringt gleichsam eine „Minimaldefinition“ zum Ausdruck. Leadership liegt bereits vor, wenn das Handeln eines individuellen Akteurs einen relativ hohen Anteil der Varianz des Verhaltens der gesamten (überlagernden) Handlungsstruktur determiniert.
- (2) Die Minimaldefinition gemäß (1) nimmt nicht auf mögliche Wirkungen bzw.

Fähigkeiten der kollektiven Führungsstruktur Bezug. Man könnte in einer Erweiterung der bisherigen Minimaldefinition von „Leadership“ erst dann sprechen, wenn das Handeln eines individuellen Akteurs nicht nur das Verhalten der gesamten kollektiven Führungsstruktur prägt, sondern darüber hinaus eine Steigerung der Fähigkeiten bzw. der Wirkungen dieser kollektiven Handlungsstruktur hervorruft.

(3) Schließlich kann man den Terminus „Leadership“ jenem Fall vorbehalten, wo das Handeln eines Individuums mit der Etablierung eines (kollektiven) Controlling Overlayer höchster Ordnung eng verbunden ist und der gesamten mehrstufigen Führungsstruktur und damit letztlich der Organisation selbst zu einer Steigerung ihrer Fähigkeiten verhilft. Diese Form von „Leadership“, die sich auf die Gesamtorganisation und deren Fähigkeiten bezieht, entspricht wohl dem, was in Anlehnung an Selznick als „Statesmanship“ bezeichnet werden kann und dann auch Ausdruck eines besonderen Unternehmertums ist.

Im Folgenden möchten wir jene Formen des „Leadership“ näher betrachten, die als Ausdruck eines Unternehmertums angesehen werden können. Besonders einflussreich wurde die Charakterisierung des Unternehmertums durch Schumpeter (1952). Für Schumpeter ist der Unternehmer aktiver „Durchsetzer neuer Kombinationen“. Er ist die „Energiequelle innerhalb des wirtschaftlichen Systems“ und stört das Gleichgewicht, indem er die statische Sichtweise jeweils „gegebener Bedürfnisse“ überwindet und „neue Bedürfnisse von der Produktionsseite her“ anzieht. Neue Kombinationen äußern sich in der Herstellung eines neuen Gutes, in der Etablierung neuer Produktionsmethoden, in der Entwicklung neuer Märkte, in der Erschließung neuer Bezugsquellen, aber auch in der Durchführung von Neuorganisationen jeglicher Art. Dabei sieht Schumpeter durchaus die zunehmende „Verkrustung der Wirtschaft“: „Rationalisierte und spezialisierte Büroarbeit wird am Ende die Persönlichkeit, das berechenbare Ergebnis, die 'Vision' verdrängen“. Unternehmertum zeigt sich demgegenüber in einem „Prozess der schöpferischen Zerstörung“, der „unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“.

Betrachtet man nun die Prozesse der „schöpferischen Zerstörung“ und des Durchsetzens des Neuen näher, dann gelangt man sehr schnell zu den politischen Prozessen. Unternehmertum hat viel mit einem adäquaten Umgang mit der politischen Dimension der Führung zu tun, insbesondere damit, für Forderungen nach „Zerstörung“ des Alten und nach Realisierung von Innovationen Unterstützung zu mobilisieren. Unternehmertum ist in diesem Sinne „Political Leadership“.

Unternehmerische Persönlichkeiten stehen häufig als Treiber hinter jener Entwicklung, die zu einer Internationalisierung und damit verbunden zu einer Vielfalt von Unternehmensverbindungen mit einer Vielfalt relevanter Lebens-, Sprach- und Wissensformen führt. Sie sind auch die treibende Kraft hinter der Entwicklung komplexer und verzweigter Unternehmensverbindungen, sowie der Etablierung eines Intrapreneurships („Unternehmer im Unternehmen“) und der damit letztlich verbundenen Förderung eines Polyzentrismus. Der Unternehmer schafft also auf der einen Seite jene Bedingungen, unter denen ein Polyzentrismus

entsteht. Auf der anderen Seite bedarf es gleichzeitig aber auch des Unternehmers, diesen Polyzentrismus immer wieder auch zu bändigen und dafür zu sorgen, dass doch so etwas wie eine umfassende Führung auftaucht und wirksam bleibt.

1.5 Führung und unternehmenspolitischer Polyzentrismus

Im letzten Abschnitt haben wir die Grundzüge einer Sichtweise der „Politik in und von Unternehmen“ umrissen, die an anderer Stelle vertieft wurde (insbesondere Kirsch 1991a und 1996a). Dabei sind wir zunächst von einer „monolithischen Unternehmung“ mit *einem* politischen System ausgegangen. Diese Betrachtungsweise ist insbesondere dann zu erweitern, wenn man sich mit komplizierteren konzernartigen Unternehmen und Unternehmensverbindungen befasst. Zudem sind in diesem Zusammenhang freilich auch kapitalmäßig weniger intensiv verflochtene Kooperationen im Sinne von Joint Ventures (strategischen Allianzen) anzusprechen. Dabei ist davon auszugehen, dass mehrere politische (Partial-)Systeme existieren, die in vielfältiger Weise miteinander verbunden sind. Solche politischen Handlungsstrukturen bezeichnen wir als polyzentrisch. Der unternehmenspolitische Polyzentrismus, der freilich auch schon bei kleineren mittelständischen Unternehmensgruppen mit ihren (vor allem im Zuge ihrer Internationalisierung) immer wichtiger werdenden Kooperationen bzw. Allianzen mit anderen Unternehmen bedeutsam ist, bildet den Prüfstein für eine adäquate wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der strategischen Führung. Im vorliegenden Kapitel wollen wir uns diesem unternehmenspolitischen Polyzentrismus etwas näher zuwenden und einige Überlegungen zu den Möglichkeiten eines strategischen Managements in solchen polyzentrischen Strukturen anstellen. An den Anfang wollen wir die Diagnose einer generellen Entwicklungstendenz stellen, derzufolge einzelne Unternehmen in zunehmendem Maße in einem multinationalen Feld manövrieren und dabei in eine Vielfalt von Unternehmensverbindungen involviert sind. Dieser Entwicklung hat sich natürlich auch die wissenschaftliche Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen einer strategischen Führung und deren Professionalisierung zu stellen.

Unternehmensverbindungen im multinationalen Feld

Abbildung (1-7) gibt die von uns behauptete Entwicklungstendenz nach zwei Dimensionen wieder. Die zunehmende Involvierung in multinationale Felder bringt zunächst die Tatsache zum Ausdruck, dass im Zeichen der Globalisierung der Wirtschaft die einzelnen Unternehmen sich in vermehrtem Maße international betätigen.

Dies hat dann freilich Auswirkungen auf die unterschiedlichsten Wertschöpfungsaktivitäten und Funktionen im Unternehmen. In einem ersten Zugang sind internationale Unternehmungen dadurch gekennzeichnet, dass sie sich in mindestens zwei Staaten wirtschaftlich betätigen. Diese rudimentäre Begriffsfassung greift freilich für eine adäquate Charakterisierung der unternehmerischen Wirklichkeit deut-

lich zu kurz. Ein bayerisches Unternehmen an der Grenze zu Österreich, das ab und zu auch nach Tirol liefert, ist natürlich weniger international als ein multinationaler Konzern bzw. eine weltweit operierende Unternehmensverbindung mit Werken und Verkaufsniederlassungen in Ländern aller Kontinente. Der Leser stelle sich nur eine Weltkarte (z. B. im Konferenzsaal eines stark internationalisierten Unternehmens) vor, auf der durch unterschiedliche Symbole für die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette markiert ist, wo auf der Welt dieses Unternehmen Standorte mit welchen Teilen (Gliedern) der gesamten Wertschöpfung besitzt. Der Konferenzsaal selbst mag sich dabei in einer alten Herrschaftsvilla befinden, wo alle Mitarbeiter der bewußt sehr klein gehaltenen Zentrale untergebracht sind, während die Wertschöpfung über die ganze Welt verteilt ist.

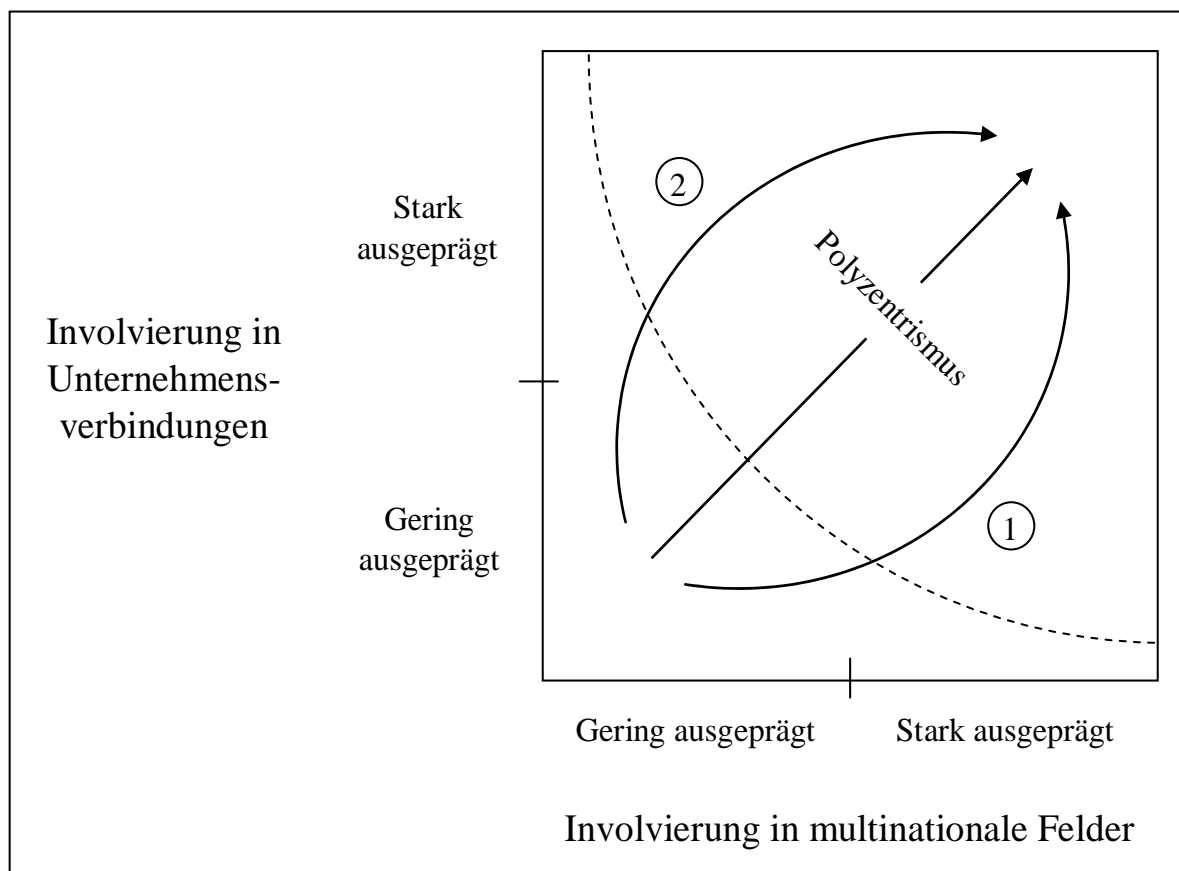


Abb. 1-7: Von der national tätigen Einzelunternehmung zur im multinationalen Feld tätigen Unternehmensverbindung

Abbildung (1-8) gibt beispielhaft ein internationales Unternehmen wieder, dessen schon sehr stark ausgeprägte Internationalität nach drei Dimensionen beschrieben wird: Das (ursprünglich deutsche) Unternehmen ist offenbar in sehr vielen Staaten tätig, die durch ganz unterschiedliche Landeskulturen geprägt sind, was durch die Dimension der *geographisch-kulturellen Distanz* der Länder zum Ausdruck gebracht wird. Die Abbildung zeigt nun, dass in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Teile der gesamten *Wertschöpfung* angesiedelt sind; die Wertschöpfung ist also über fast die ganze Welt verteilt und durch ein ganz spezifisches Verteilungsmuster gekennzeichnet. Dabei handelt es sich natürlich um eine Art „Moment-

aufnahme“, denn in internationalen Unternehmen steht die Frage nach der Neustrukturierung der Wertschöpfung immer wieder zur Diskussion. Die über die einzelnen Staaten verteilte Wertschöpfung wird in der Abbildung durch ein „Gebirge“ charakterisiert, das gewissermaßen als „internationaler Fingerabdruck“ gelesen werden kann: die dritte Dimension gibt in diesem Zusammenhang die *Integration* der jeweiligen länderspezifischen Wertschöpfungsteile in das Gesamtunternehmen wieder: So ist der Vertrieb zum Beispiel in Norwegen (N) und in Thailand (Tai) im wiedergegebenen Beispiel offenbar wenig integriert.

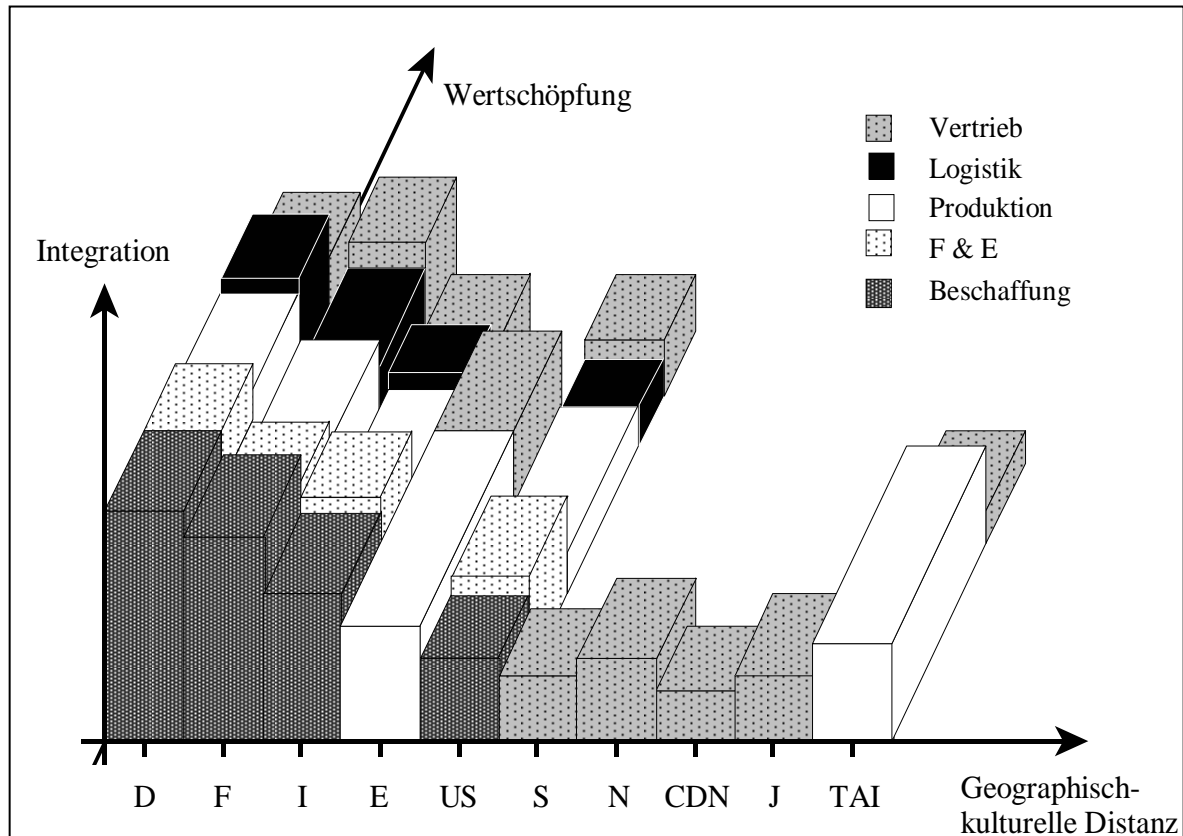


Abb. 1-8: Beschreibung der Internationalität eines Unternehmens nach Kutschker (leicht verändert übernommen aus Kutschker 1995)

Die dortigen Verkaufsniederlassungen arbeiten von der Zentrale relativ „unbehelligt“ wie selbständige Unternehmen, was sich dann wohl auch darin äußert, dass die Abstimmung mit den Produktionsstätten (nicht nur in Thailand selbst) relativ gering ist. Fast könnte man geneigt sein anzunehmen, dass diese Vertriebsniederlassungen mit dem Rest des Unternehmens wie mit Marktpartnern verkehren: Man bestellt zu Preisen, die sich an den übrigen Marktpreisen orientieren, und vielleicht haben die ausländischen Tochterunternehmen sogar das Recht, notfalls auch bei fremden Unternehmen zu bestellen, wenn diese günstigere Transaktionsbedingungen bieten.

Eine zunehmende Involvierung in multinationale Felder äußert sich jedoch für ein einzelnes Unternehmen nicht nur darin, dass es selbst sich international betätigt. Auch ein regional bzw. national tätiges Unternehmen zieht sich mit einem

multinationalen Feld deshalb konfrontiert, weil seine Konkurrenten, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber, Allianzpartner usw. sich international betätigen und somit u. U. Wettbewerbsvorteile bzw. Verhandlungsmacht gegenüber dem betrachteten Unternehmen ableiten. Die Herausforderungen internationaler Unternehmenstätigkeit können so auch rein national operierende Unternehmen „einholen“. Die zweite Achse von Abbildung 1-7 stellt die Involvierung in eine Vielfalt von Unternehmensverbindungen in den Mittelpunkt. Im Zuge der Internationalisierung – wenn auch nicht nur hier – wird immer auch die Frage auftauchen, ob und inwieweit man Aktivitäten auch auf andere Unternehmen verlagern soll, mit denen man dann Kooperationen bzw. Allianzen eingeht, oder ob und inwieweit man konzernartige Strukturen mit vielfältigen Mutter-Tochter-Beziehungen anstrebt. Das Thema „Outsourcing“ sei hier als prototypisches Stichwort genannt.

Betrachten wir nun erneut die Abbildung 1-7, die wir noch nicht vollständig erläutert haben. Die die Entwicklungstendenzen wiedergebenden Pfeile deuten zwar alle in Richtung einer stärkeren Ausprägung sowohl der Involvierung in Unternehmensverbindungen als auch in multinationale Felder. Ob freilich der Entwicklungspfad etwas mehr dem Pfeil 1 oder dem Pfeil 2 entspricht, ist sicherlich eine empirisch zu klärende Frage. Man kann vermuten, dass die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen, d.h. das Entstehen komplexer Konzerne und die Bemühungen um Kooperationen, Joint Ventures, Kartelle und Interessenverbände, schon früher (d.h. vor der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft) zu beobachten war und insofern eher Pfad 2 zutrifft. Die betriebswirtschaftliche Diskussion mag die zunehmende Bedeutung von Unternehmensverbindungen aber lange Zeit weitgehend übersehen haben. Erst die zunehmende Beschäftigung mit Fragen des Internationalen Managements hat auch das Interesse an den Unternehmensverbindungen intensiviert. Insofern kann die (nachhinkende) Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion eher durch Pfeil 1 symbolisiert werden.

In Abbildung 1-7 ist schließlich auch das Phänomen des Polyzentrismus angesprochen. Wir gehen davon aus, dass sowohl über die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen als auch über die zunehmende Involvierung in multinationale Felder Unternehmen mehr und mehr mit polyzentrischen Strukturen konfrontiert sind. Damit ist das gleichfalls empirische Phänomen angesprochen, dass die interessierenden Systeme zunehmend durch eine Menge „eigensinniger“ Partialzentren gekennzeichnet sind, die jeweils eine gewisse Autonomie besitzen. Zwar ist dies wohl auch schon im Zusammenhang mit der Betrachtung von Einzelunternehmen mit vorwiegend nationaler Betätigung zu konstatieren. Dies soll durch die unterbrochen gezeichnete Linie angedeutet werden. Besonders virulent werden die mit polyzentrischen Tendenzen einhergehenden (Führungs-)Probleme freilich im Falle der Betrachtung multinationaler Unternehmensverbindungen.

Im Folgenden wollen wir deshalb nun die theoretische Konzeption des unternehmenspolitischen Polyzentrismus selbst näher betrachten, um dann vor diesem Hintergrund Ansätze zur Führung polyzentrischer Strukturen zu diskutieren.

Unternehmensverbindungen und Polyzentrismus

In einem ersten Zugriff kann man polyzentrische Strukturen dadurch charakterisieren, dass man auf die Existenz mehrerer (mindestens zweier) Partialsysteme verweist, die – in einem zu klärenden Sinne – relativ eigenständig oder wie wir bereits einführend gesagt haben: eigensinnig sind. Dies lässt es fraglich erscheinen, dass eines der Partialzentren dauerhaft über die Fähigkeit verfügt, die übrigen Partialsysteme wesentlich zu prägen bzw. zu steuern. Diese Überlegungen sind der Ausgangspunkt für die Erläuterung unserer Begriffsstrategie zum Polyzentrismus, den wir an dem Phänomen des Eigensinns der Partialzentren festmachen. Dazu wollen wir zunächst Ordnung in die Begriffsfamilie um Hierarchie, Heterarchie und Polyzentrismus bringen, um dann im Einzelnen darzulegen, was es heißt, von eigensinnigen Partialzentren zu sprechen.

Ausgangspunkt ist dabei ein Begriffsverständnis der Hierarchie, das zwei Aspekte unterscheidet: Zum einen impliziert der Begriff der Hierarchie die Eingipfligkeit einer Organisationsstruktur, zum anderen ist mit diesem Begriff die Vorstellung verbunden, dass Entscheidungen der hierarchischen Spitze zu nicht hinterfragten Prämissen nachgelagerter Entscheidungen werden; ein – noch näher zu erläuternder – „Eigensinn“ von Individuen oder Subsystemen ist ausgeschlossen. Für das Vorliegen einer hierarchischen Organisationsstruktur ist Eingipfligkeit *und* Abwesenheit von Eigensinn in diesem Sinne notwendige und hinreichende Bedingung. Umgekehrt können Organisationen vor diesem Hintergrund aus zwei Gründen als *nicht*-hierarchisch bezeichnet werden: Zum einen, wenn die Organisationsstruktur mehrere Gipfel aufweist, zum anderen, wenn sich Subsysteme als eigensinnig erweisen (wobei beide Merkmale auch gleichzeitig vorliegen können). Dieser Umstand veranlasst uns, zwei Gegenbegriffe zu Hierarchie zu bilden, die jeweils einen der genannten Sachverhalte beschreiben: Handelt es sich um eine mehrgipflige Organisationsstruktur, so sprechen wir von *Heterarchie*, zeichnen sich einzelne Subsysteme durch Eigensinn aus, so sprechen wir von *Polyzentrismus*. Eine Konsequenz dieser Charakterisierung des Polyzentrismus ist, dass das Vorliegen polyzentrischer Strukturen nicht Führung *ex definitione* ausschließt, worauf im folgenden noch einzugehen sein wird.

In einer ersten Annäherung kann die Differenz von Hierarchie und Polyzentrismus anhand der Unterscheidung von *politischen* Entscheidungen auf der einen und *administrativen* und *operativen* Entscheidungen auf der anderen Seite verdeutlicht werden (vgl. Kirsch 1991a: 74 ff.). Erstere zeichnen sich dadurch aus, dass sie von individuellen, nicht verbindlich autorisierten Werten (die Autorisierung ist erst das Ziel politischer Entscheidungen) beeinflusst werden, während letztere lediglich der Umsetzung dessen gewidmet sind, was aus den autorisierten Werten folgt. Für die Hierarchie ist es nun kennzeichnend, dass ein Zentrum existiert, das Werte autorisiert, und dass damit der Entscheidungsspielraum aller übrigen Subsysteme auf lediglich administrative Entscheidungen beschränkt ist. Demgegenüber zeichnen sich polyzentrische Systeme gerade dadurch aus, dass auch nachgelagerte Entscheidungen in dem Sinne Ausdruck des Eigensinns der Subsysteme sind, dass sie von nicht-autorisierten Werten beeinflusst werden. Polyzentrische Strukturen sind

vor diesem Hintergrund Ausfluss einer Politisierungstendenz von Entscheidungen, wenn es der vermeintlichen hierarchischen Spitze nicht gelingt oder aber wenn sie es absichtlich unterlässt, ausschließlich durch sie autorisierte Werte wirksam werden zu lassen. Konsequenz dieser Abkehr von einer hierarchischen Auffassung des organisatorischen Entscheidungsgeschehens ist insbesondere eine Modifikation bzw. Erweiterung des bereits vorgestellten politischen Systems. Damit werden zwei Aspekte betont: zum einen die Frage, wie die Beziehungen zwischen den Partialsystemen, insbesondere im Hinblick auf die Handhabung ihrer Interdependenzen beschrieben und erläutert werden können, und zum anderen die Verdeutlichung des politischen Charakters solcher Prozesse.

Die Entscheidungsstrukturen in polyzentrischen Systemen sind nochmals in Abbildung 1-9 veranschaulicht. Im Unterschied zum Grundmodell gemäß Abbildung 1-5 beziehen sich Forderungen und Unterstützungsleistungen nicht mehr nur auf das Verhältnis Kernorgan zu eigener Domäne. Zusätzlich können nun auch die unterschiedlichen Kernorgane wechselseitig Forderungen aneinander stellen, und in analoger Weise Forderungen anderer Kernorgane, den Output einzelner Partialsysteme oder andere Partialsysteme insgesamt unterstützen. Die Abbildung soll dies für den Fall zweier Systeme veranschaulichen. In einer verfassungsmäßig zentralisierten Struktur kann die Abbildung dann auch wie folgt interpretiert werden: Bei einem der beiden politischen Systeme handelt es sich um die faktisch nur beschränkt autorisierungsfähige Zentrale (z. B. eines Konzerns oder eines Verbandes), beim anderen um einen Geschäftsbereich, eine Tochtergesellschaft oder ein Verbandsmitglied. Die Zentrale ist dann selbst als Partialsystem aufzufassen.

Eine Teilmenge der Forderungen und Unterstützungen an bzw. für die politischen Partialsysteme stammt aus deren eigener Domäne, das von den autorisierten Entscheidungen (als Output des jeweiligen politischen Partialsystems) ja direkt betroffen ist (und durch die Gewährung oder Entziehung von Unterstützung dessen Handlungsfähigkeit direkt beeinflussen kann). Die Entscheidungen des politischen Systems haben jedoch auch Auswirkungen (im Sinne eines Outcome) auf andere Teile des relevanten Feldes. Insofern können etwa autorisierte Entscheidungen des politischen Systems A mittelbare oder unmittelbare Wirkungen auf die Domäne des politischen Systems B haben, auch wenn dieses die autorisierten Entscheidungen des Systems A nicht zu Prämissen seines Handelns macht bzw. machen muß. Darüber hinaus existieren inner- und außerorganisatorische Teile des Feldes, die keiner Domäne zugeordnet sind. Auch auf solche Teile des Feldes werden die Entscheidungen des politischen Systems A Auswirkungen haben, die das politische System B ebenfalls mehr oder weniger stark betreffen.

In polyzentrischen Systemen ist nun aufgrund des Eigensinns der Partialzentren weder eine (eher implizite) Koordination auf der Grundlage einer gemeinsamen Regelbasis, die im substantiellen Sinne Vorgaben bzw. Beschränkungen für das Handeln der Partialsysteme darstellen, noch eine zentrale Koordination über eine gemeinsame überlagernde Handlungsstruktur wahrscheinlich. Vielmehr ist von politischen Abstimmungsprozessen zwischen den Partialzentren auszugehen. Und wenn wir

von eigensinnigen Partialzentren sprechen, so tun wir dies, ohne explizit zwischen (verfassungsmäßig) gleichgeordneten Partialzentren, die für polyzentrische Heterarchien charakteristisch sind, und solchen eigensinnigen Partialzentren zu unterscheiden, die u. U. über eine überlagernde Handlungsstruktur verfügen.

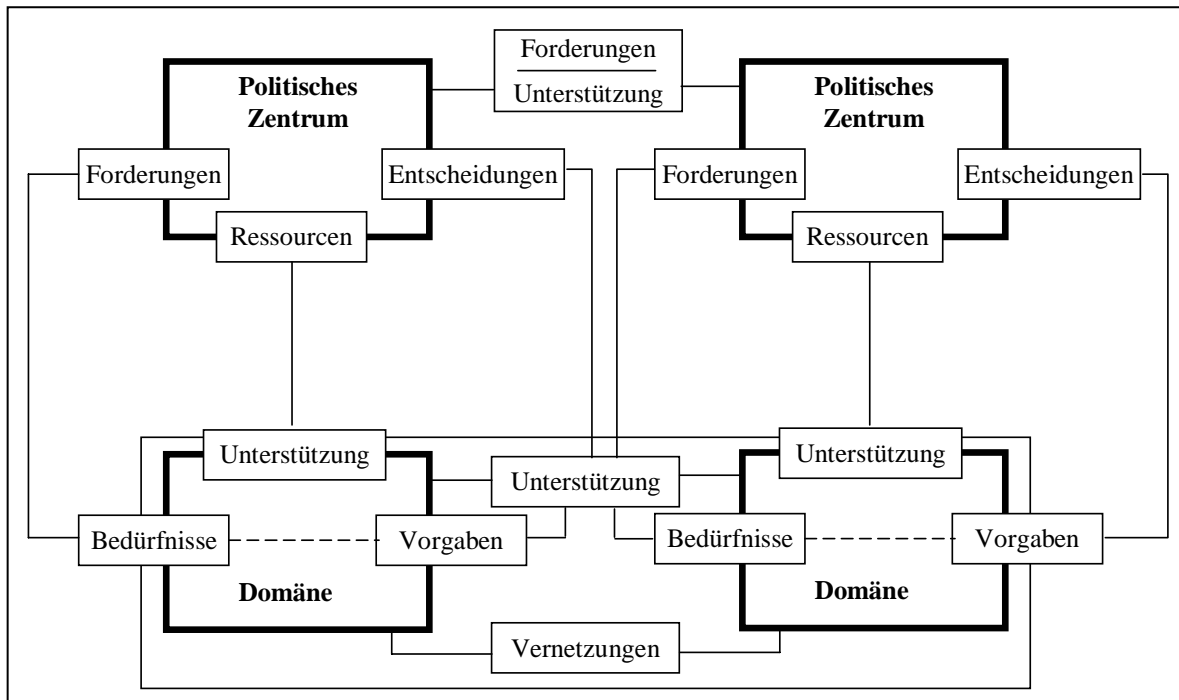


Abb. 1-9: Die Koppelung von politischen Systemen in polyzentrischen Strukturen (leicht abgeändert aus Ringlstetter 1995: 255)

Als politische Systeme treffen die eigensinnigen Partialzentren autorisierte Entscheidungen, die zunächst vor dem Hintergrund der Forderungen und Unterstützungsleistungen aus den Partialsystemen zu verstehen sind. Da sie jedoch in wechselseitige Abhängigkeiten zu anderen Partialsystemen eingebunden sind, sehen sie sich einem Dilemma gegenüber: Sie haben einerseits ihre eigenen Entscheidungen so auszurichten, dass sie die Unterstützung *innerhalb ihres Partialsystems* nicht verlieren. Andererseits haben sie aufgrund der Entscheidungsinterdependenzen die Forderungen *anderer Partialsysteme* zu berücksichtigen. Dieser Umstand führt zu politischen Tauschprozessen, die für polyzentrische Strukturen charakteristisch sind. Das Problem der Interessenregulierung kann hier nicht unter primärem Rekurs auf die sonst im Normalfall Anwendung findenden Steuerungsmedien Amtsmacht oder Geld gehandhabt werden. Kennzeichnend für polyzentrische Strukturen ist es vielmehr, dass mehrere politische Zentren wechselseitig Forderungen austauschen, ohne dass ein Zentrum regelmäßig seine Forderungen durchsetzen kann. Die kritische Variable im Rahmen des politischen Tauschs ist dabei einmal mehr die politische Unterstützung.

Vor diesem Hintergrund lassen sich nun eine Vielzahl von Varianten des Polyzentrismus unterscheiden. Im folgenden sollen dabei drei im Vordergrund stehen: Die Unterscheidung zwischen einem Polyzentrismus im *starken* und im *schwachen*

Sinne, die Unterscheidung zwischen *Basis-* und *Zentralpolyzentrismus* sowie die Unterscheidung zwischen *Emergenz-* und *Steuerungspolyzentrismus*. Ausgangspunkt der ersten Unterscheidung ist die Differenzierung zwischen einer Lebenswelt, die aus einer Vielzahl inkommensurabler Lebens- und Sprachformen besteht, ohne dass einzelne Lebens- und Sprachformen von allen Partialsystemen geteilt werden, und einer Lebenswelt, die über solche gemeinsamen Lebens- und Sprachformen verfügt (vgl. Abbildung 1-10).

Lebens-, Sprach- und Wissensformen in polyzentrischen Systemen	inkommensurabel		Polyzentrismus im starken Sinne
	inhomogen	Polyzentrismus im schwachen Sinne	
		günstig	ungünstig
Bedingungen für das Auftauchen einer umfassenden Führung			

Abb. 1-10: Polyzentrismus im starken und schwachen Sinne (leicht verändert aus Kirsch 1996a: 275)

Die zweite Variante ist etwa charakteristisch für ein Kartell in einem oligopolistischen Markt. Aufgrund der in der Regel häufigen direkten Interaktionen in einem solchen durch wenige Wettbewerber gekennzeichneten Markt kann angenommen werden, dass die betrachtete Lebenswelt zwar einerseits über eine Vielzahl inhomogener Praktiken verfügt, dass aber andererseits Homogenisierungstendenzen Platz greifen. Diese sind etwa in einer (Konzern-) Holding nicht zu erwarten, deren einzelne Gesellschaften in gänzlich unterschiedlichen Branchen operieren und die aufgrund einer sukzessiven Akquisition verschiedener Organisationen entstanden ist. Analoges ließe sich wohl für Unternehmensverbindungen, die nicht Konzerne sind, konstatieren. Die unterschiedlichen

branchenbezogenen Lebenswelten und das Fehlen einer gemeinsamen Tradition lassen es wahrscheinlich werden, dass die relevante organisatorische Lebenswelt in einer solchen Unternehmensgruppe durch inkommensurable Lebens-, Sprach- und Wissensformen geprägt wird, denen keine gemeinsame Lebens-, Sprach- und Wissensform gegenübersteht. Fehlen aber gemeinsame Lebens-, Sprach- und Wissensformen, so stehen gewissermaßen für die Koordination der Partialzentren lediglich inkommensurable Lebens-, Sprach- und Wissensformen zur Verfügung, mit der Folge, dass die Bedingungen für das Auftauchen einer umfassenden Führung in solchen Gebilden sich als ungünstig erweisen. Dagegen erlaubt ein Polyzentrismus im schwachen Sinne durch die tendenzielle Möglichkeit einer lebensweltlichen Integration eine größere Vielfalt von Führungshandlungen, womit sich freilich auch diese Bedingungen in die entgegengesetzte Richtung entwickeln. Diese Bedingungen können etwa in der Verfassung einer Organisation bzw. in sonstigen vertraglichen oder vertragsähnlichen Regelungen begründet liegen, die ja einzelne Einheiten mit gewissen Machtmitteln ausstattet. Solche Bedingungen können darüber hinaus von spezifischen Abhängigkeiten beeinflusst sein, die die vorzufindenden Machtkonstellationen mitprägen. Dabei spielen freilich auch die in der Regel wechselseitigen Ressourcenabhängigkeiten der Partialsysteme eine nicht vernachlässigbare Rolle. Sicherlich wird man auch im Zusammenhang mit diesen Bedingungen die Existenz von mehr oder weniger charismatischen Unternehmerpersönlichkeiten zu nennen haben, denen es unter Nutzung der sonstigen Bedingungen gelingt, Leadership zu verwirklichen und damit auch zu einer die gesamte Unternehmensverbindung umfassenden Führung zu gelangen.

Die zweite Unterscheidung zwischen Zentral- und Basispolyzentrismus bezieht sich auf die organisatorische Ebene, auf der der Polyzentrismus primär anzusiedeln ist. Zum einen kann die dominierende Koalition aufgrund interner Interessenskonflikte ihre Koalitionsfähigkeit verlieren, so dass die Mitglieder etwa eines Konzernvorstandes oder eines funktional ähnlich zu charakterisierenden Gremiums nicht mehr in der Lage sind, in koordinierter Weise gegenüber den Partialzentren (z. B. Divisionen) tätig zu werden; in diesem Fall liegt ein *Zentralpolyzentrismus* vor. Demgegenüber kann von einem *Basispolyzentrismus* gesprochen werden, wenn die dominierende Koalition zwar zunächst einheitliche und aufeinander abgestimmte Autorisierungsversuche unternehmen kann, diese Autorisierungsversuche jedoch am Eigensinn der Partialzentren scheitern (vgl. Ringlstetter 1995: 251 ff.).

Bei der dritten Unterscheidung schließlich steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Existenz polyzentrischer Phänomene nicht selbst Ergebnis einer intendierten und möglicherweise besonders rationalen Gestaltung von Organisationsstrukturen sein könnte und mithin Zeugnis ablegen für eine spezifische Grundhaltung einer strategischen Führung. Hier bietet sich daher an, zwischen den Grundformen des *Emergenzpolyzentrismus* und des *Steuerungspolyzentrismus* zu unterscheiden (vgl. Seitz 1993: 109). Beim *Emergenzpolyzentrismus* wird davon ausgegangen, dass jede Organisation a priori polyzentrisch ist und dass das etwaige Auftauchen einer hierarchischen Struktur allenfalls durch das „Spiel“ nicht beeinflussbarer Kräfte determiniert ist.

Die Gegenposition des *Steuerungspolyzentrismus* faßt demgegenüber eine polyzentrische gegenüber einer hierarchischen Struktur als – etwa aufgrund der Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen – überlegene Form der Organisationsgestaltung auf (vgl. auch Lindblom 1965, Miles/Snow 1986 oder Hedlund 1986). Eingedenk der gerade bei in multinationalen Feldern tätigen Unternehmen sicherlich in besonderem Maße vorzufindenden Vielzahl an polyzentrischen Teileinheiten dürfte hier die Vorstellung des Emergenz- und Steuerungspolyzentrismus besonders greifbar sein. Im Einzelfall erweist es sich freilich als problematisch, zwischen den beiden Formen zu differenzieren: So ist es denkbar, dass sich in einer Organisation zunächst emergente polyzentrische Phänomene sozusagen naturwüchsig im Sinne eines strategischen Manövers ergeben. Eine Zentrale, die diese Vorgänge beobachtet, mag dann dazu übergehen, diese polyzentrischen Phänomene im nachhinein als Ergebnis eines Steuerungspolyzentrismus zu „rationalisieren“. Möglicherweise wird das Zulassen des Eigensinns der Partialzentren dann sogar zur zukünftigen Strategie des polyzentrischen Systems erklärt.

Unternehmensverbindungen wie Konzerne und Kooperationen können aus mehreren Gründen polyzentrische Tendenzen aufweisen. Einerseits könnte die Verfassung des Konzerns – bzw. die grundsätzlichen Kooperationsbedingungen im Falle etwa eines Joint Ventures – im Sinne eines Steuerungspolyzentrismus so beschaffen sein, dass sie den Eigensinn der einzelnen Teileinheiten zulässt und fördert, weshalb dann die Leitung des Konzerns bzw. das relevante Gremium keinen faktischen Durchgriff mehr auf die Teileinheiten besitzt. Andererseits könnte aber auch eine einheitliche Leitung vorgesehen sein, die aber aufgrund des Eigensinnes der Teileinheiten keine teileinheitenübergreifenden Entscheidungen durchsetzen kann und somit an tatsächlich feststellbaren Polyzentrismusercheinungen scheitert. Ähnliche Überlegungen gelten selbstverständlich auch für Kooperationen und Netzwerke: Durch das Wesen der Kooperationen und Netzwerke als Verbindungen von selbständigen Unternehmen ist davon auszugehen, dass keine Instanz vorliegt, die qua Verfassung ein Recht auf eine einheitliche Leitung der Kooperation bzw. des Netzwerkes besitzt. In einem solchen Falle sind polyzentrische Tendenzen im Grunde vorprogrammiert. Im Zusammenhang mit der Internationalisierung bedeutet dies, dass sich Tendenzen eines Polyzentrismus noch weiter verstärken, wobei hier das Agieren in unterschiedlichen nationenspezifischen Lebens-, Sprach- und Wissensformen eine zentrale Rolle einnimmt. Je mehr ein Unternehmen sich in verschiedenen Ländern betätigt und somit in nationenspezifisch unterschiedliche Kontexte der Problemerkennung diversifiziert, desto eher wird man beobachten können, dass die Autonomie der Teileinheiten zunimmt und die international tätige Unternehmensverbindung in diesem Sinne polyzentrische Züge aufweist.

„Management styles“ in polyzentrischen Strukturen

Management styles – oft auch als Führungsmentalitäten bezeichnet – sind schon sehr frühzeitig im Zusammenhang mit der Diskussion internationaler Unternehmen

von Perlmutter (1969) eingeführt worden. Perlmutter unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen (1) ethnozentrischen, (2) geozentrischen, (3) polyzentrischen² und (4) regiozentrischen Führungsformen.

(1) Die ethnozentrische Führungsform konkretisiert sich darin, dass die Führungsmentalität der Konzernzentrale bzw. der Muttergesellschaft eines Konzerns, die die lebensweltlichen Gegebenheiten des „Heimatlandes“ widerspiegelt, auf alle ausländischen Konzerneinheiten übertragen wird, was natürlich nicht ausschließt, dass diese unter dem Einfluß der dortigen Lebens-, Sprach- und Wissensformen variiert werden. Dennoch schlägt überall die spezifische Mentalität der Zentrale durch. In der Regel äußert sich dies darin, dass man Mitarbeiter der Muttergesellschaft für die Übernahme von Spitzenpositionen in den ausländischen Einheiten ausbildet, die dann vor Ort im Sinne ihrer national geprägten Führungspraxis handeln.

(2) Die geozentrische Führungsform ist ebenfalls durch eine relativ einheitliche Ausprägung über alle auf die Welt verteilten Einheiten gekennzeichnet. Sie ist jedoch – anders als im Falle der ethnozentrischen Führungsform – nicht durch die Eigenheiten des Heimatlandes der Zentrale dominiert. Vielmehr ist eine solche Führungsform dadurch auszuweisen, dass auch Elemente anderer nationaler Eigentümlichkeiten integriert, dennoch aber weltweit eine gewisse Einheitlichkeit angestrebt werden. Die relative Einheitlichkeit steht in Einklang mit den Bemühungen, die weltweit besten Mitarbeiter der nationalen Einheiten so auszubilden, dass sie in der Lage sind, Schlüsselpositionen auch in anderen nationalen Einheiten zu übernehmen. Auch eine geozentrische Führungsform schließt dann nicht aus, dass sich vor Ort jeweils Varianten herausbilden, die nicht zuletzt durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Nationalitäten (mit einer relativ einheitlichen Sozialisation) zustande kommen.

(3) Die polyzentrische Führungsform setzt dagegen ganz auf die Widerspiegelung der lebensweltlichen Besonderheiten der nationalen Konzerneinheiten. Auf eine Einheitlichkeit der Führungspraxis wird weitgehend verzichtet. Dies bedeutet dann auch, dass die nationalen Mitarbeiter jeweils im nationalen Kontext ausgebildet werden und sich damit in erster Linie für Führungspositionen in den jeweiligen nationalen Einheiten qualifizieren. Diese polyzentrische Führungsform schließt dann freilich wiederum nicht aus, dass man im Konzern bemüht ist, konzernweite Managementsysteme (z. B. Planungs- und Kontrollsysteme) zu etablieren, die der sehr heterogenen Führungspraxis gewisse Tendenzen einer Homogenisierung hinzufügen.

² Der Polyzentrismus-Begriff bei Perlmutter weist auf ein völlig anderes organisations-theoretisches Phänomen hin als der Polyzentrismus-Begriff, wie er oben verwendet wurde. Dies schließt freilich nicht aus, dass ein polyzentrischer Management style im Sinne von Perlmutter für einen unternehmenspolitischen Polyzentrismus förderlich ist oder sein kann. Auf eine eingehendere Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Management styles und den verschiedenen Varianten eines unternehmenspolitischen Polyzentrismus muß im vorliegenden Rahmen verzichtet werden.

(4) Die regiozentrische Führungsform geht von einer Aufteilung der Welt in regionale Wirtschafts- und Kulturräume aus, die aber ihrerseits in aller Regel selbst wieder multinationaler Natur sind. So mag eine Region z. B. Westeuropa und die USA umfassen, eine weitere Region Osteuropa, eine dritte Region Südamerika usw. In Bezug auf die einzelnen Regionen entspricht dann die regiozentrische Führungsform in etwa den Merkmalen, die am Beispiel der geozentrischen Führungsform bereits angesprochen wurden. Für die Ausbildung der Führungskräfte bedeutet dies z. B., dass man versucht, aus der jeweiligen Region jeweils die besten Mitarbeiter der verschiedenen nationalen Einheiten für Schlüsselpositionen beliebiger nationaler Einheiten *dieser* Region zu qualifizieren. In einem gewissen Sinne kann die regiozentrische Führungsform als Kombination von geozentrischen und polyzentrischen Elementen angesehen werden.

Nun kann man sich auch vorstellen, dass man die gesamte Konzernstruktur so gestaltet, dass für einzelne Regionen regionale Zwischenholdings etabliert werden, an deren nationalen Standort dann auch (analog zur ethnozentrischen Führungsform) jeweils national geprägte Führungskräfte ausgebildet werden, die auch Schlüsselpositionen in den anderen nationalen Einheiten der Region übernehmen und dort die national geprägte Führungspraxis der Zwischenholding pflegen. Dieses Beispiel mag als Hinweis gelten, dass man sich auch andere Kombinationen vorstellen kann. So kann es in einem global tätigen Konzern möglich sein, dass der gesamte Absatzbereich durch eine polyzentrische Führungsform geprägt ist, während der globale Fertigungsbereich mit einer hochentwickelten Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Werken an unterschiedlichen nationalen Standorten zu einer geozentrischen Führungsform tendiert und die ebenfalls weltweit verteilte Forschung und Entwicklung (bei der u. U. zusätzlich bewußt eine Konkurrenz zwischen verschiedenen nationalen Forschungsteams institutionalisiert ist) eine regionale Führungsform aufweist.

In anderer Weise, aber gleichfalls auf der Basis empirischer Untersuchungen haben sich Goold und Campbell (1986, 1987 und 1988) mit der Frage nach unterschiedlichen „Management styles“ auseinandergesetzt (vgl. Abbildung 1-11). Goold und Campbell unterscheiden dabei verschiedene strategische Führungsstile in diversifizierten Unternehmen anhand des Einflusses der Zentrale auf die „Business Units“ (Geschäftseinheiten). Dieser Einfluß wird anhand von zwei Kriterien erfasst: dem Einfluß der Zentrale auf die strategische Planung und auf die Steuerung der Geschäftseinheiten. Die strategische Planung kann dabei dezentral („largely business“), dezentral mit Bewilligung der Zentrale („low corporate“), dezentral unter Einbeziehung der Zentrale („high corporate“) oder zentral („largely corporate“) durchgeführt werden. Bezüglich der Steuerung der Geschäftseinheiten unterscheiden Goold und Campbell zwischen einem starren finanzorientierten („tight financial“) und einem sehr flexiblen, an der jeweiligen Strategie orientierten Steuerungs- und Kontrolleinfluss („flexible strategic“). Zwischen diesen beiden Extremen ist ein Einfluß auf die Steuerung und Kontrolle positioniert, der zwar eine strategische Orientierung aufweist, jedoch relativ starr auf unterschiedliche Strategien reagiert („tight strategic“). Auf der Grundlage einer empirischen

Untersuchung unterscheiden sie anhand dieser Kriterien acht „strategic management styles“, von denen drei in besonderer Weise eine Differenzierung in der Beziehung zwischen der Zentrale und den Geschäftseinheiten ermöglichen.

		Centralized		
Planning Influence	Largely Corporate			
	High Corporate	STRATEGIC PLANNING	Strategic Programming	
	Low Corporate	Strategic Venturing	STRATEGIC CONTROL	Financial Programming
	Largely Business	Holding Company		FINANCIAL CONTROL
		Flexible Strategic	Tight Strategic	Tight Financial
		Control Influence		

Abb. 1-11: Strategic management styles (aus: Goold/Campbell 1986: 64)

Die Führungsstruktur, die sich vereinfacht durch die Management styles veranschaulichen lässt, hat vielfältigen Einfluß auf den strategischen Planungsprozess. Ein Konzern, dem etwa der Management style „Financial Control“ zugrunde liegt, wird in seiner Corporate strategy kaum Aussagen über die Produkt-/Markt-Strategien treffen. Stattdessen wird der Aspekt des Portfoliogleichgewichtes und der Steuerungs- und Kontrollinstrumentarien im Vordergrund stehen. Möglicherweise werden solche Aspekte, denen auf Gesamtkonzernebene eine besondere Bedeutung zukommt – dies könnte in diesem Fall etwa die Beteiligungspolitik sein –, in Programmen detaillierter ausgearbeitet. Für die Geschäftseinheiten ergibt sich daraus die Notwendigkeit, ihre Business unit strategies weitgehend selbst zu formulieren. Requirements, die sich aus der Corporate strategy ergeben, beschränken sich auf die Erreichung kurzfristiger Objectives sowie auf die Kompatibilität ihrer Managementsysteme mit den konzernweiten Managementsystemen. Darüber hinaus sind diese Geschäftseinheiten mit einer „Konzernkultur“ konfrontiert, die eine kurzfristige Ergebnisorientierung in den Vordergrund stellt. Diese Aspekte sind als Prämissen für die Business unit strategies zu beachten. Im

Rahmen dieser Prämissen ist das gesamte Spektrum der Möglichkeiten zur Formulierung von Rahmenkonzepten und Programmen, wie es oben skizziert wurde, für die Geschäftseinheiten relevant. Anders stellt sich die Situation in einem „Strategic Planning-Unternehmen“ dar. Hier ist die Zentrale sehr weitgehend in die Erstellung der konzeptionellen Gesamtsicht der Geschäftseinheiten involviert. Die Corporate strategy wird sehr weitgehende Aussagen über die Produkt-/Markt-Strategie des Gesamtkonzerns beinhalten. Die Konkretisierungen dieser Produkt-/Markt-Strategie für die einzelnen Geschäftseinheiten wird im Regelfall im Rahmen von strategischen Programmen unter der maßgeblichen Einflussnahme der Konzernzentrale ausgearbeitet. Auch hier ist es freilich denkbar, dass die wesentlichen Aspekte dieser spezifizierten Corporate strategy in Rahmenkonzepten und Programmen einzelner Geschäftseinheiten aufgegriffen, konkretisiert und um Programme zu bedeutsamen Bezugfeldern ergänzt werden.

1.6 Strategische Führung

Unsere generelle begriffliche Charakterisierung der Führung als „Controlling Overlayer“ bzw. als (in diesem Sinne) überlagernde Handlungsstruktur, die einen sozialen Zusammenhang in asymmetrischer Weise prägt, wollen wir nunmehr ergänzen und uns der Frage zuwenden, was unter *strategischer* Führung zu verstehen ist. Wir bringen die strategische Führung mit der Entwicklung von Fähigkeiten in Verbindung und setzen das Adjektiv „strategisch“ mit der Formel „Die Fähigkeiten signifikant betreffend“ gleich. Dies müssen wir zunächst näher erläutern, bevor wir uns vor diesem Hintergrund anschließend unmittelbar mit der Charakterisierung der strategischen Führung zuwenden können.

Unternehmensentwicklung: Entfaltung der Fähigkeiten

Unternehmen bewegen sich in einer Welt, die der Evolution unterliegt. Die Unternehmen sind – mit anderen Worten – mit einer grundsätzlich offenen Zukunft konfrontiert und müssen damit fertig werden. Es ist nun eigentlich eine triviale Einsicht des gesunden Menschenverstandes: Wenn man nicht vorhersehen kann, was auf einen zukommt, dann kann man sich natürlich nicht auf konkrete Maßnahmen vorbereiten. Man kann sich aber auf nicht vorhersehbare Ereignisse wenigstens insofern vorbereiten, dass man seine Fähigkeiten entfaltet, um überraschende Ereignisse nach ihrem Auftreten einigermaßen bewältigen zu können. In der Entfaltung von Fähigkeiten sehen wir das, was man auch in einem spezifischen Sinne als *Unternehmensentwicklung* bezeichnen kann und da man auch die generelle Fähigkeit entfalten kann, Fähigkeiten zu entfalten, darf man auch von der Entwicklungsfähigkeit sprechen.

Das Spektrum der Fähigkeiten von Unternehmen ist natürlich äußerst bunt und vielfältig. Der Leser mag folgendes „Experiment“ machen: Er nehme sich ein beliebiges Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre und betrachte das Stichwortver-

zeichnis. Es wird ihm dann nicht schwer fallen, zu jedem Stichwort (sofern es nicht ohnehin schon eine Fähigkeit bezeichnet) Fähigkeiten zu benennen, die für die Herbeiführung der stichwortbezeichneten Phänomene relevant sind. Wir wollen im Folgenden natürlich keine umfassende Systematik dieser Fähigkeiten entwickeln, sondern lediglich zeigen, dass man diese Fähigkeiten aus verschiedenen Perspektiven des Unternehmensgeschehens betrachten kann. Ein hierfür geeignetes heuristisches Schema unterscheidet die Perspektiven des Primär-, des Sekundär-, des Tertiär- und des Quartärbereichs.

Die Perspektive des Primärbereichs betrifft die Fähigkeiten, die direkt oder indirekt mit der Entwicklung, Erstellung und Vermarktung von Produkten bzw. Dienstleistungen verbunden sind. Die Perspektive des Sekundärbereichs thematisiert die Fähigkeiten, die die Beschaffung und die „Handhabung“ der Ressourcen betreffen. Hierzu gehören natürlich auch Fähigkeiten, zu erforderlichen Ressourcen einen Zugang zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Und dabei sind nicht nur Ressourcen im Sinne von Produktionsfaktoren bzw. von finanziellen Ressourcen angesprochen, sondern auch Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem Zugang und der Beherrschung von Technologien. Die Perspektive des Tertiärbereichs knüpft an den „Systems and Procedures“ des Unternehmens an: Die mit den Managementsystemen (Informationssysteme, Planungs- und Kontrollsysteme usw.) und der organisatorischen Regelung von Prozessen verbundenen Fähigkeiten sind hier zu nennen. Schließlich richtet die Perspektive des Quartärbereichs die Aufmerksamkeit auf die Fähigkeiten zur „Standortbestimmung“ des Unternehmens, insbesondere auch im übertragenen Sinne des Wortes: Fähigkeiten der „Verortung“ des Unternehmens im Spannungsfeld der vielfältigen gesellschaftlichen Gruppierungen und „Stakeholder“ (natürlich unter besonderer Berücksichtigung der multikulturellen Aspekte internationaler Unternehmen).

Man kann nun Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung unterscheiden. Fähigkeiten erster Ordnung äußern sich in den Stärken und Schwächen, mit konkreten Gegebenheiten umzugehen: die Fähigkeit, neue Produkte zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten, die Fähigkeit, einen Zugang zu erforderlichen Ressourcen aufrechtzuerhalten und wichtige Technologien zu beherrschen; die Fähigkeit, mit den Ansprüchen und Forderungen der vielfältigen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) umzugehen: Dies sind Beispiele von Fähigkeiten erster Ordnung. Fähigkeiten zweiter Ordnung äußern sich demgegenüber in den Fähigkeiten, nur das zu tun, wozu man Fähigkeiten erster Ordnung besitzt. Viele Unternehmen diversifizieren in „fremde“ Geschäftsfelder, obwohl sie hierfür nicht über relevante Fähigkeiten (erster Ordnung) verfügen. Auch die Innovationsfähigkeit lässt sich als Ausdruck einer Fähigkeit zweiter Ordnung auffassen, indem sie vor allem darauf abzielt, Kernfähigkeiten (im Sinne von unmittelbar erfolgswirksam relevanten Fähigkeiten erster Ordnung) zur Anwendung zu bringen. Die Fähigkeit, seine Fähigkeiten selbst realistisch einzuschätzen, ist keineswegs stets vorhanden. Schließlich können als Fähigkeiten dritter (oder höchster) Ordnung die Fähigkeiten bezeichnet werden, Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung fortzuentwickeln bzw. zu entfalten. Man kann diese Fähigkeiten (höchster Ordnung) auch als Basisfähigkeiten bezeichnen. Diese Basisfähigkeiten

sehen wir in der Lernfähigkeit, der Handlungsfähigkeit und der Responsiveness einer Organisation.

Die Handlungsfähigkeit lässt sich vereinfacht als die Fähigkeit eines Systems beschreiben, auf wahrgenommene Probleme angemessen zu reagieren. Eine Unternehmung ist umso handlungsfähiger, je häufiger vollständige Handlungszyklen auftauchen, also Problemlösungsbemühungen initiiert und zu einer Entscheidung gebracht werden, für deren Verwirklichung auch die erforderlichen Ressourcen und die Akzeptanz der Betroffenen mobilisiert werden können. Die Lernfähigkeit hat – vereinfachend ausgedrückt – etwas mit der Gewinnung und Nutzung von Wissen zu tun. Sie schließt natürlich auch die hierauf gerichteten systematischen Handlungen der Unternehmen mit ein. Der Leser denke etwa an die systematische Marktforschung. Schließlich ist die Responsiveness zu nennen. In einem ersten Zugriff bringt diese die Empfänglichkeit des Unternehmens gegenüber den Bedürfnissen und Interessen der Betroffenen zum Ausdruck. Bedürfnisse und Interessen können nur berücksichtigt werden, wenn die Organisation sich sensibel gegenüber den verschiedenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen zeigt, in deren Kontext die Bedürfnisse und Interessen jeweils artikuliert werden. In einer erweiterten Sicht schließt die Responsiveness auch die Sensibilität gegenüber denjenigen Kontexten ein, in denen relevantes Wissen zum Ausdruck gebracht wird.

Die Fähigkeiten im Mittelpunkt des Strategischen

Eine organisationstheoretische Betrachtung der Unternehmen und ihrer Führung muss auch die Möglichkeit eröffnen, Fragen der *strategischen* Führung zu betrachten. Wer sich damit auseinandersetzt, ist mit einer ganzen Familie von Begriffen konfrontiert, in denen das Wort „strategisch“ oder „Strategie“ eine Rolle spielt. Zur Explikation des Begriffsfeldes des „Strategischen“ gibt es in der Literatur zwei generelle Zugänge. Man kann zum einen am Begriff der Strategie anknüpfen. Es scheint, als wäre dies der übliche Weg. Verwendet man vor diesem Hintergrund das Adjektiv „strategisch“, dann wird dieses Adjektiv in vielen Zusammenhängen wohl als „auf Strategien gerichtet“ oder als „auf die Entwicklung und Umsetzung von Strategien gerichtet“ interpretiert. Vereinfacht ausgedrückt, bedeutet dies, dass das Adjektiv „strategisch“ aus dem Substantiv „Strategie“ abgeleitet ist.

Wir wählen den zweiten Zugang, der unmittelbar das Adjektiv „strategisch“ zum Gegenstand der begrifflichen Überlegungen macht. Wie bereits angedeutet, wollen wir dabei das Adjektiv „strategisch“ mit der Formel „die Fähigkeiten signifikant betreffend“ gleichsetzen. Die Bezugnahme auf das Adjektiv „strategisch“ impliziert, dass es z. B. auch aus der Außenperspektive beobachtbare „strategische Entwicklungsmuster“ oder Manöver gibt, hinter denen keine hierauf gerichteten und umgesetzten Strategien stehen. Strategien bzw. strategische Maximen sind – im Gegensatz zu den strategischen Manövern – nur aus der verstehenden Binnenperspektive zu erfassen.

Unser Begriff des Strategischen fordert zusätzlich, dass die Fähigkeiten „in signifikanter Weise“ betroffen sind. Sicherlich besteht die Möglichkeit, dass jegliches Geschehen in und um Unternehmen herum und damit alle beobachtbaren Aktivitäten Auswirkungen auf die Fähigkeiten besitzen, es einem Beobachter aber nicht oder kaum möglich ist, diese Auswirkungen zu messen. Aber auch wenn diese Auswirkungen messbar sind, erscheint es bisweilen in einer vereinfachenden Argumentation zweckmäßig und sinnvoll, diese Auswirkungen zu vernachlässigen. Es geht also um nicht vernachlässigbare Auswirkungen, was natürlich auch Ausdruck eines Bewertungsproblems ist. Bei einem Streit zwischen zwei Reihenhausbesitzern mag es bereits Ausdruck signifikanter Fähigkeiten sein, dass der eine „Streithansl“ über eine Rechtschutzversicherung verfügt, wohingegen in anderen Fällen das Signifikanzniveau deutlich höher liegen dürfte. Wenn wir die Formel „die Fähigkeiten signifikant betreffend“ verwenden, müssen wir uns also der Tatsache bewusst sein, dass damit auch Wertungen mit im Spiel sind. Und diese können natürlich recht unterschiedlich ausfallen.

In der deutschsprachigen Literatur wird das Strategische auch mit dem Begriff der Erfolgspotentiale in Verbindung gebracht. Die Fähigkeiten (bzw. die Stärken und Schwächen) werden im Hinblick auf jeweils unterstellte Erfolgsmaßstäbe beurteilt. Sofern man in einem konkreten Zusammenhang davon ausgehen kann, dass diese Erfolgsmaßstäbe unstrittig sind, ist gegen die begriffliche Bezugnahme auf Erfolgspotentiale nichts einzuwenden und in vielen Zusammenhängen auch äußerst vernünftig. In einer umfassenderen theoretischen Sicht ist freilich auch die Frage nach den jeweiligen Erfolgsmaßstäben selbst zu thematisieren.

Ein weiteres Beispiel mag dies verständlich machen: Der Vorsitzende des Vorstandes eines großen multinationalen Konzerns versucht mit großem Machteinsatz im Gesamtkonzern zu erreichen, dass der so genannte Shareholder Value, d. h. der Wert des Unternehmens für die Anteilseigner, unter Verwendung einer ganz konkreten Berechnungsmethodik bei allen wichtigen Entscheidungen als Erfolgs- bzw. Bewertungsmaßstab Verwendung findet. Und in der Verankerung *dieses* Erfolgsmaßstabes sieht der Vorstandsvorsitzende einen wesentlichen Beitrag zur Entfaltung der Fähigkeit des Unternehmens, auch in Zukunft auf den Kapitalmärkten der Welt Zugang zu neuem Eigenkapital zu besitzen. Mit anderen Worten: Auf Grund der mit der Etablierung dieses Erfolgsmaßstabes verbundenen Umorientierung des Gesamtunternehmens sind die Fähigkeiten dieses Unternehmens signifikant betroffen. Ein Beobachter des Unternehmens wird es als besondere Stärke des Unternehmens herausstellen, dass „konsequent“ nach dem Shareholder Value entschieden wird. Natürlich muss der Vorstandsvorsitzende in unserem Beispiel nicht Recht haben. Man wird ihm unter Umständen entgegen halten, dass es nicht nur um die Aktionäre, sondern auch um die Mitarbeiter und andere Betroffene geht. Und dann mag der Vorstandsvorsitzende argumentieren, dass nur die Orientierung am Shareholder Value dazu beitrage, dass das Unternehmen langfristig in der zunehmend globalisierten Wirtschaft zu überleben vermag.

Ohne dieses Beispiel hier weiterzuführen, mag deutlich geworden sein, dass man über Erfolgsmaßstäbe selbst streiten kann und wird. Und dass man bei einem sol-

chen Streit dann auch Argumente findet, denen zufolge die Etablierung von Erfolgsmaßstäben selbst die Fähigkeiten des Unternehmens signifikant betrifft. Wenn man aber den Begriff des Strategischen *ausschließlich* am Begriff der Erfolgspotentiale festmacht, dann gerät die Frage nach den Erfolgsmaßstäben allzu leicht aus dem Blick.

Ziele und Strategien

Bisher haben wir uns auf das Vorverständnis des Lesers verlassen, wenn wir von Strategien gesprochen haben. Da wir bei der anschließenden Charakterisierung der strategischen Führung natürlich explizit auch auf den Begriff der Strategie Bezug nehmen müssen, wollen wir im Folgenden einige begriffliche Zwischenbemerkungen hierzu machen.

Generell verstehen wir unter Strategien Orientierungsmuster von Akteuren, die diese gleichsam in ihren Hinterköpfen haben und an denen sie ihre Handlungen bzw. Entscheidungen orientieren. Und im Falle von Strategien handelt es sich natürlich um Orientierungsmuster, die die Fähigkeiten (explizit oder implizit) betreffen. Betrachtet man ein solches Orientierungsmuster, dann bringen Strategien zunächst relativ umrissartige Wegbeschreibungen für das zukünftige Vorgehen zum Ausdruck. Solche Wegbeschreibungen können dann auch Ziele beinhalten, die angestrebt werden, und dabei geht es nicht nur um irgendwie geartete „Endziele“, sondern auch um Zwischenziele, die gleichsam „Meilensteine“ auf dem beschriebenen Weg markieren.

Diese Hinweise machen bereits deutlich, dass es nicht einfach ist, zwischen Strategien und Zielen sinnvoll zu unterscheiden, wenn man Strategien auf die Beschreibungen eines Weges hin zu den verfolgten Zielen beschränkt und insofern Strategien als Mittel zur Erreichung solcher Ziele charakterisiert. Dies ist insbesondere in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre häufig der Fall, die unter dem Einfluss der klassischen Mikroökonomik die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen besonders pflegt. Dabei steht das Gewinnziel im Vordergrund. Allerdings hat die betriebswirtschaftliche Zielforschung schon frühzeitig festgestellt, dass es auch andere Ziele gibt und von einem umfassenderen „Zielsystem“ der Unternehmung gesprochen. Die Menge von Themen, die in privaten und öffentlichen Unternehmen im Zusammenhang mit Zielen thematisiert werden, ist höchst vielfältig, und es kommen immer wieder neue Themen hinzu, während alte verschwinden. Es gibt also in der Realität der Unternehmen sehr vielfältige Zielinhalte. Im Zuge dieser Zielforschung wurde auch besondere Aufmerksamkeit auf die formalen Merkmale eines Ziels gelegt. Im Kasten der Abb. 1-12 sind die relevanten Kategorien zur Beschreibung von Zielen wiedergegeben.

Man kann also sehr wohl auch zwischen Strategien in einem engeren Sinne („Wegbeschreibungen“) und Zielen unterscheiden. Wir wollen den Begriff der

Strategie in einem weiteren Sinne verwenden, wenn wir von „Orientierungsmuster“ sprechen, in denen eben auch Zielvorstellungen eine Rolle spielen.

Jede Zielformulierung kann nach zwei Dimensionen beschrieben werden, die als Sachdimension und Zeitdimension bezeichnet werden. Die Sachdimension gibt jene Kriterien wieder, nach denen die vom Ziel geforderten Zustände beschrieben werden. Beispiele dafür sind: Gewinn, Marktanteil, Kosten usw. Jeder dieser Begriffe umreißt eine ganze Klasse von Zuständen; sie repräsentieren folglich Variablen, die als „Zielvariablen“ bezeichnet werden. Die Zeitdimension gibt die Zeitpunkte oder Zeiträume an, auf die sich die Forderung nach der Erreichung des zukünftigen Zustandes bezieht. Auch die Zeitdimension beschreibt eine Variable, die als „Zeitvariable“ bezeichnet wird. Eine vollständige Zielaussage enthält auch Hinweise, wie die Ausprägungen von Zeit- und Zielvariablen im Sinne einer Präferenzskala geordnet sind. Im Falle der Zeitvariablen fehlt vielfach ein diesbezüglicher Hinweis. Implizit wird dann unterstellt, dass eine frühere Zielerreichung einer späteren vorgezogen wird. Auch im Falle der Zielvariablen ist die zu Grunde liegende Ordnungsrelation vielfach nur indirekt zu entnehmen. Die Forderung etwa, dass der Gewinn zu „maximieren“ sei, impliziert, dass die einzelnen Gewinnzahlen in der Weise geordnet sind, dass höhere Gewinnzahlen niedrigeren vorgezogen werden. Neben dem Hinweis auf die Ordnung der Zielvariablen enthält eine vollständige Zielaussage vor allem eine Festlegung, welche Ausprägungen der Ziel- und Zeitvariablen anzustreben sind. Die Zielaussage kann (1) einen ganz bestimmten Zeitpunkt fixieren, zu dem der angestrebte Zustand erreicht werden soll. Sie kann jedoch auch (2) einen Zeitraum nennen, in dem dies geschehen soll. Dieser Zeitraum kann (2a) absolut oder (2b) relativ bzw. komparativ („schneller als beim Konkurrenten“) sein. Schließlich kann (3) auf eine absolute oder komparative Fixierung der Zeit der Zielerreichung verzichtet und lediglich gefordert werden, dass der durch die Sachdimension definierte Zustand „so schnell wie möglich“ zu realisieren ist. Hierbei kann zum einen eine ganz bestimmte Ausprägung der Zielvariablen gefordert sein („Marktanteil von genau 10 %“). Zum Zweiten kann eine Teilmenge der Ausprägungen vorgeschrieben sein. Werden die Ausprägungen der Zielvariablen durch Kardinalzahlen repräsentiert, so kann dies durch Angabe von Ober- und/oder Untergrenzen geschehen. In den übrigen Fällen muss eine Aufzählung der Elemente dieser Teilmenge erfolgen. Die bisher genannten Fälle charakterisieren das, was auch als begrenztes Ausmaß der Zielerreichung bezeichnet wird. Hinsichtlich des angestrebten Ausmaßes der Zielerreichung kann eine absolute („Gewinn von mindestens 1 Million“) oder eine komparative Formulierung („mindestens 10 % mehr Gewinn als im Vorjahr“) vorliegen. Dem begrenzten Ausmaß der Zielerreichung steht die unbegrenzte Formulierung des geforderten Ausmaßes gegenüber („Maximiere den Gewinn!“)

Abb. 1-12: Merkmale von Zielbeschreibungen

Dieser weite Strategiebegriff schließt dann auch so genannte „Grundsätze“ oder auch „unternehmenspolitische Richtlinien“ mit ein, die ihrerseits von Strategien (im engeren Sinne) und Zielen schwer zu unterscheiden sind. Das folgende Zitat mag dies belegen:

„Unternehmenspolitische Richtlinien werden gewöhnlich in einer qualitativen, konditionalen und allgemeinen Art ausgedrückt. Die bei der Formulierung der Unternehmenspolitik am häufigsten verwendeten Verben sind: beibehalten, fortsetzen, folgen, befolgen, bereitstellen, unterstützen, sicherstellen, anwenden, machen, produzieren und sein.

Beispiel: 'Es ist die Politik des Unternehmens, die Informationen der Öffentlichkeit, der Angestellten, der Aktionäre und anderer Leute in Dingen, die Unternehmenspläne, -richtlinien und -tätigkeiten enthüllen könnten, so zu lenken, dass eine günstige Reaktion gegenüber dem Unternehmen, seinen Interessen und seinen Produkten sichergestellt wird.' Oder: 'Es ist die Politik des Unternehmens, das Vermögen des Unternehmens durch ein angemessenes unternehmensweites Versicherungsprogramm zu schützen.' Oder: 'Es ist die Politik des Unternehmens, ein Programm zur Entwicklung von Führungskräften einzuführen und tatkräftig einzuhalten, in dem Bewusstsein, dass dies

mit der Auswahl und Schulung von Aufsichtspersonal beginnt.“ (Steiner 1971: 356)

Ziele können auch in eine Formulierung eines Grundsatzes eingebettet sein, z. B.: „Es ist unser Ziel, jährlich um 10 % zu wachsen“. Wir wollen unter Grundsätzen im Folgenden generelle globale Regelungen verstehen. Zumindest implizit besitzen sie immer eine „Wenn-Komponente“. Sie regeln, was zu geschehen hat, wenn die Bedingungen der „Wenn-Komponente“ eintreten. Normalerweise wird erwartet, dass diese Bedingungen der Wenn-Komponente mehrmals eintreten können. Insofern sind Grundsätze bzw. unternehmenspolitische Richtlinien auch generelle Regelungen. Nun bringen Strategien (hier im engeren Sinne als „Wegbeschreibungen“ verstanden) häufig auch zum Ausdruck, welche Wege man weiter beschreitet, wenn man an „Weggabelungen“ gelangt. Und dies wird dann von den jeweils anzutreffenden Bedingungen abhängig gemacht, die sich in „Wenn-Komponenten“ niederschlagen. Man denke insbesondere daran, dass eine (insofern „flexible“) Strategie unterschiedliches Vorgehen vorsieht, je nach dem, wie etwa Konkurrenten auf die Verfolgung der Strategie reagieren.

All diese Überlegungen mögen deutlich machen, weshalb wir Strategien in einem weiteren Sinne verwenden werden, wenn wir diese als „Orientierungsmuster“ (die die Fähigkeiten signifikant betreffen) charakterisieren, die dann sicherlich in recht unterschiedlicher Weise Wege, (Zwischen-)Ziele und auch Grundsätze umfassen, wie man diese möglichen Komponenten in Einzelnen auch voneinander abgrenzen mag. Nicht selten werden solche Orientierungsmuster in Form von „Stories“ beschreiben, und die Erläuterung einer Strategie (etwa gegenüber Analysten, Investoren und/oder eigenen Mitarbeitern) wird häufig auch als „Story-Telling“ bezeichnet.

Strategische Führung: Strategisch relevant und strategiebewusst

Wenden wir uns nun zum Schluss den Begriff der strategischen Führung unmittelbar zu. Ausgangspunkt ist unsere begriffliche Festlegung, dass wir das Adjektiv „strategisch“ durch die Formel „die Fähigkeiten signifikant betreffend“ präzisieren. Diese Formel gilt natürlich auch für die Verwendung dieses Adjektivs im Zusammenhang mit dem Begriff „strategische Führung“. Hieraus folgt zunächst, dass eine strategische Führung insofern „strategisch relevant“ zu sein hat, als die eventuelle Existenz einer Führung Wirkungen zeitigt, die die „Fähigkeiten signifikant betreffen“. Würde man aber das Konzept der strategischen Führung auf die Formel „die Fähigkeiten signifikant betreffende Führung“ beschränken, dann würde der Begriff von der Bezugnahme auf irgendwelche Strategien abgekoppelt. Diese begriffliche Konsequenz wollen wir freilich nicht ziehen. Die strategische Relevanz kann als ein notwendiges Merkmal einer strategischen Führung angesehen werden. Sie ist immer dann gegeben, wenn der Outcome der überlagernden Handlungsstruktur – gleichgültig woran sich die Handlungen orientieren – die Fähigkeiten des fokalen Unternehmens in ausreichend signifikantem Maße betrifft. Es kommt also auf die beobachtbare Wirkung der Führung an. Als hinreichende

Bedingung für die Existenz einer strategischen Führung ist ein „irgendwie gearteter“ Bezug zu Strategien anzusehen.

Strategische Führung ist also strategisch relevant *und* strategiebezogen. Sie kann darüber hinaus strategiebewusst sein. Wir sprechen von einer strategiebewussten Führung, wenn in der organisatorischen Lebenswelt nachhaltige Reflexionen darüber vorliegen, was als eine „richtige“ bzw. „angemessene“ Form der Führung angesehen werden kann. Zudem müssen diese Reflexionen zumindest teilweise auch operativ wirksam werden. Es wird zwar auch dann nicht unterstellt, dass durchgängig Strategien der Unternehmung existieren müssen, auf die sich das Führungshandeln bezieht. Es sind jedoch stets Bemühungen um die Genese und operative Wirksamkeit neuer Strategien der Unternehmung erkennbar, d. h. es zeigt sich insgesamt ein strategiebewusstes Verhalten: Die Führung ist sich der Zweckmäßigkeit einer strategischen (d. h. strategisch relevanten und auf Strategien bezogenen) Führung bewusst.

Eine strategiebewusste Führung kann ferner den Charakter eines strategischen Managements annehmen, wenn sie in professionalisierter Form erfolgt, d. h. wenn man sich der vielfältigen Ideen und Konzepte bedient, die von einschlägigen Führungs- bzw. Managementlehren empfohlen werden. Hier spielen seit geraumer Zeit die Unternehmensberater eine nicht zu unterschätzende Rolle. Strategieberatung ist ein inzwischen bedeutendes Geschäft und die Berater tun einiges, ihre Beratungskonzepte und „Tools“ zu vermarkten. Dies führt nicht selten dazu, dass auch in Unternehmen solche Tools aufgegriffen und angewandt werden, die selbst eine Strategieberatung nicht in Anspruch nehmen. Und diese Konzepte und Ansätze finden sich dann auch in wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur strategischen Führung. Dabei wird nicht selten eine etwas verzerrte Sicht der strategischen Führung vermittelt, die von vornherein im Lichte solcher Ansätze der Professionalisierung zur Darstellung gelangt. So entsteht häufig der Eindruck, als sei strategische Führung in erster Linie strategische *Planung* und deren Umsetzung. Im fünften Kapitel werden wir den Versuch unternehmen, diesen Eindruck zu korrigieren. Wenn wir im unmittelbar nachfolgenden Hauptkapitel die Managementsysteme zur Unterstützung der Unternehmensführung unter besonderer Betonung auch der strategischen Managementsysteme und der damit verwendeten Tools betrachten, so möge sich der Leser bewusst bleiben, dass wir die mögliche Bedeutung der Konzepte für die Professionalisierung der strategischen Führung erst im fünften Kapitel, das sich in deskriptiv-theoretischer Weise mit dem Thema „Unternehmenspolitik und Strategie“ befasst, etwas weitergehend untersuchen können.