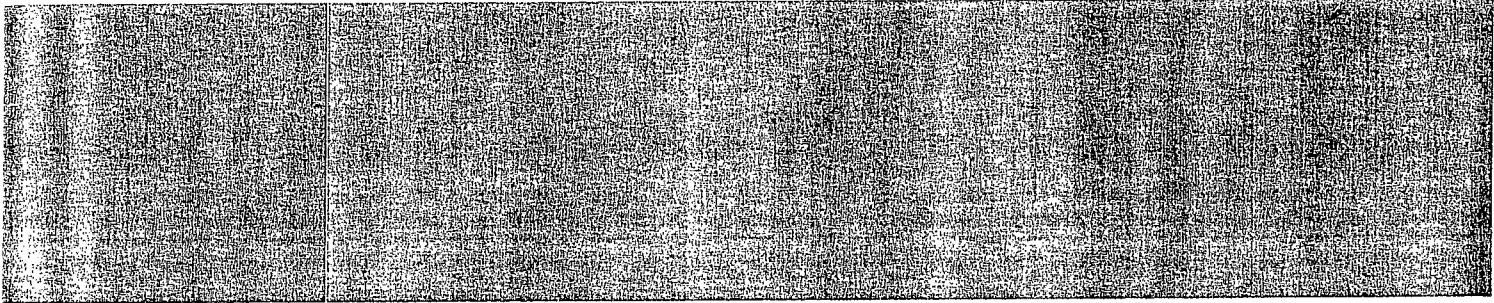


Prof. Dr. Peter Gross



Kontingenzmanagement

Über das Management der Ungewissheit



«mzsg forum» ist eine interdisziplinäre Schriftenreihe des Management Zentrums St. Gallen. Sie richtet sich an Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie der zahlreichen Non-Profit-Bereiche.

In «mzsg forum» publizieren Autoren verschiedenster Fachgebiete aus Praxis und Wissenschaft ihre Meinung zu Fragen der Führung in der modernen Gesellschaft – offen, kritisch, hinterfragend – und oft wider den Zeitgeist.

Schriftenreihe: «mzsg forum»
Herausgeber: Prof. Dr. Fredmund Malik
Verleger: Management Zentrum St. Gallen

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2002 by Management Zentrum St. Gallen
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des mzsg ist unzulässig

Inhalt

Vorwort (Prof. Dr. Fredmund Malik)	2
Kontingenzmanagement. Über das Management der Ungewissheit	3
I Die kulturelle Dynamik	5
1. Die Optionierung	6
2. Die Enttraditionalisierung	7
3. Die Individualisierung	7
II Das Paradoxon der Moderne	10
1. Vormoderne und Moderne	11
2. Die Moderne	12
3. Entfesselte Moderne	14
III Deregulierung der Erwerbswirtschaft	15
1. Entlastung durch Organisationen	16
2. Individualisierung der Erwerbstätigen	17
3. Unternehmerische Ungewissheiten	18
IV Kontingenzmanagement	19
1. Allgemeiner Handlungsbedarf	19
2. Kontingenzmanagement	21
3. Einige Regeln	24
V Offene Zukunft	26
Literatur	29
Vita	30
Bisher im «mzsg forum» erschienene Publikationen	31
Management Zentrum St. Gallen	32

Vorwort

Peter Gross ist einer der scharfsinnigsten, geistreichsten und gleichzeitig humorvollsten Beobachter gesellschaftlicher Entwicklungen. Was er bietet, ist Soziologie vom Besten – und von grösster praktischer Bedeutung.

In den Medien pflegt man der Trendforschung mehr Beachtung zu schenken als der Soziologie. Trendforschung bleibt aber, gemessen an den guten soziologischen Analysen, oberflächlich und schal. Retrospektiv kann auch immer wieder gezeigt werden, wie falsch die meisten Prognosen sind.

Peter Gross ist kein Trendforscher. Er leistet viel mehr. Er analysiert, hinterfragt, interpretiert, argumentiert. Er zeigt auf, was ist, was es bedeutet und was daraus folgen kann. Er stellt Zusammenhänge her, schafft neue Kontexte und neuen Sinn. Er ist vergleichbar mit Architekten, indem er Räume entwirft, nicht dreidimensionale wie diese, sondern die vieldimensionalen Räume des Menschen und seiner Interaktion mit anderen Menschen, die Räume seiner Existenz und seiner Verhaltensmöglichkeiten.

Management kommt ohne Soziologie nicht aus. Wirtschaft handelt nicht von Zahlen und Gütern, wie viele Ökonomen meinen, sondern von Menschen. Soziologen machen es, das ist zuzugeben, den Führungskräften nicht immer leicht und gelegentlich sogar unmöglich, zu verstehen, was sie meinen. Peter Gross ist nicht nur gut, er ist auch verständlich. Seine Analysen sind nicht nur faszinierend, sondern es ist auch ein geistiges Vergnügen, sie zu lesen.

Prof. Dr. Fredmund Malik
Präsident des Verwaltungsrates
Management Zentrum St. Gallen

Kontingenzmanagement

Über das Management der Ungewissheit

Der Wunsch, die Zukunft vorauszusagen, ist, einem Wort von Niklas Luhmann zufolge, so alt wie Mesopotamien. Dieser Wunsch ist derzeit nur noch Wunsch – die Zukunft erscheint ungewisser denn je. Überall Veränderungen, überall Wandel. Was ist und was wir sind könnte auch anders sein, die Welt erscheint als Horizont offener Möglichkeiten, so der Befund neuzeitlichen Denkens von Montaigne bis Friedrich August von Hayek. Diese Situation trifft die Unternehmen in einem Moment, wo sie auf Weltmärkten kompetitiv werden sollen. Dementsprechend fallen die Reaktionen aus: kurzfristiges Denken; hysterische Überreaktionen, informationstechnologische Aufmunitionierungen, Beraterprozessionen im Betrieb. Warum das so ist und was sich in dieser Situation tun lässt, ist Gegenstand der nachfolgenden Erörterungen. Denn die turbulenten Zeiten, in denen wir leben, und mit denen die Unternehmen, ihre Manager und auch wir umsichtig und lebensklug umgehen zu lernen haben, haben nicht nur einen erkennbaren Grund, sondern zeigen auch erkennbare Muster, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit weltweit auch durch- und in die Zukunft hinein fortsetzen. Diese Muster oder, wie man sie zeitgemäss nennen könnte, Megatrends, sind genuin kultureller Natur. Wie überhaupt die zentralen Konflikte derzeit kulturelle und religiöse Konflikte darstellen. Sie wurzeln, was den westlichen Kulturkreis betrifft, im christlich-abendländischen Fortschrittsprojekt einer offenen und sich selbst verbessernden Gesellschaft. Und sie stehen unter dem Leitbild der globalen Durchsetzung einer kulturellen Figur: des Leitbildes des autonomen und mündigen Menschen.

Die wirtschaftliche und technische (und auch wissenschaftliche) Dynamik, die rund um den Erdball triumphiert, wird erst ermöglicht durch diese kulturelle Dynamik und beschleunigt sie. Sie ist engstens verbunden mit dem – wie es vom Philosophen genannt wird – Kontingenzbewusstsein, mit der Anschauung nämlich, dass alles, die Dinge, die Welt und die

Menschen in ihr anders sein könnten als sie sind. Das moderne Bewusstsein beginnt exakt in dem Moment, wo es die Welt oder die Dinge daraufhin befragt, warum sie so sind wie sie sind und nicht anders! Seit der theologischen Frage, warum die Schöpfung der Welt so und nicht besser gelungen ist, durchdringt das Kontingenzbewusstsein alle Lebensbereiche und entzündet sich an der Auslegung der Welt, an der Auslegung von Texten, an der Frage des richtigen Staatswesens, an den utopischen Vorstellungen – aber auch an Produkten, Theorien, Texten, Sinnangeboten. Zuletzt an der eigenen Person selber. Das «Think different» (Apple Computer) ist die allakzeptierte Summenformel unserer Zeit und Heinz von Foersters Handlungsmaxime «Handle so, dass neue Möglichkeiten entstehen» die Generalmaxime.

Und was ist das Resultat? Je ungebremster und wuchtiger sich diese Dynamik global durchsetzt, desto ungewisser, unberechenbarer und kontingenter wird die Welt. Prognostizierbar ist eine zunehmende Unprognostizierbarkeit. Dieser Zusammenhang, dass je unerbittlicher sich bestimmte Prozesse weltweit durchsetzen, die Zukunft umso offener und ungewisser sich darstellt, ist, unter der Annahme zunehmenden Steuerungspotenzials moderner Gesellschaften paradox. Und alles andere als bequem für jene, die von der Prämisse ausgehen; dass ein Mehr an Führung und Management zu einem Mehr an Gewissheit führe! Indessen ist es das Wesen des Zukünftigen, dass es unvorhersehbar ist. Ohne Neues gäbe es keine Geschichte und keine Unternehmungen. Denn neu ist etwas per definitionem nur, wenn es nicht voraussagbar ist, somit wäre es nicht neu. Und neues, überraschendes eröffnet auch neue Wege, Wendungen zum Guten. Eigentlich beginnt die Hoffnung erst da, wo die Berechnung aufhört.

Wie immer man also der offenkundigen Ungewissheit auch Positives abzugewinnen vermag, stellt sich gleichwohl die Frage, wie man ihr begegnen oder mit ihr arbeiten könnte. Flow, Driften und Surfen mögen – und entsprechende Kurse sind seit einiger Zeit im Angebot für Manager – eine gelingende Freizeit versprechen, aber nicht unbedingt das Erreichen gesteckter Ziele. Lässt sich die in der Moderne selbsterzeugte Ungewissheit in eine für das Unternehmen strategisch und operativ handhabbare Form bringen? Lässt sie sich beherrschen und bändigen, oder muss man vor ihr die Waffen strecken oder Unsicherheitskompetenz (Wolfgang Welsch) entwickeln? Ist die sogenannte Wiederkunft der Religion, deren Funktion seit

eh und je die Bearbeitung des Unverfügbaren, des Schicksalhaften eventuell eine Konsequenz? Wie kann die «Anpassung an das Unvorhersehbare» (Friedrich von Hayek) bewerkstelligt werden? Lässt sich das Unvorhersehbare allenfalls umnutzen? Sind komplexe Systeme lenkbar? Und gibt das lebenskluge Verhalten im Alltag, das schliesslich angesichts des Supermarktes an Möglichkeiten und angesichts der verblassenden Gewissheiten (und zwar vom abendlichen Fernsehprogramm bis zu den Ferien in unbekannten Destinationen oder dem Kauf eines PC's), andauernd praktiziert werden muss, für das Management der Ungewissheit, das Kontingenzmanagement, wie es moderne Unternehmen praktizieren sollten, etwas her?

I Die kulturelle Dynamik

Die kulturelle Dynamik beinhaltet jene Kräfte und Zwänge, in denen sich die moderne Unternehmung manövrierfähig halten muss. Diese sind keineswegs nur und auch nicht in erster Linie wirtschaftlicher Natur. Unter den wirtschaftlichen Vorgängen verbirgt sich ein auch in diese hineinwirkendes – gelegentlich das «Projekt der Moderne» genanntes – Programm. Dieses ist zu verstehen. Wer nur managt, versteht – in Abwandlung eines Wortes von Peter F. Drucker – nichts vom Managen. Wer nur die Wirtschaft im Auge hat, versteht nichts von Wirtschaft. Und wer nur die Börsenkurse anschaut, wenn er Börsengewinne machen will, wird nur Verluste machen. Man muss die Gesellschaft und ihre Dynamik lesen lernen. Jedes Unternehmen steht vor der Aufgabe, sich im Umfeld, im Markt zu positionieren. Aber wie soll sie das tun, wenn jeder Begriff von Gesellschaft und ihrer kulturellen und sozialen Dynamik fehlt? Auch das sogenannte Wissensmanagement, von dem quer durch die Abteilungen und Betriebswirtschaftslehren die Rede ist, bezieht sich massgeblich (ebenfalls wieder Peter F. Drucker zufolge) auf «internes» Wissen und ist wenig extern- und zukunftsorientiert. Wird das interne, vergangenheitsbezogene Knowledge-Management ergänzt durch externes, zukunftsbezogenes, so landet man schnurstracks im Reich der Kultur- und Geisteswissenschaften und in der gesellschaftsbezogenen Zukunftsforschung. Im Grunde genommen haben viele von im Management zu wenig beachteten Disziplinen (wie die Gesell-

schaftswissenschaften und die Kulturwissenschaften) immer Wissen systematisiert, objektiviert und transformiert.

Zeitdimension Organis.- Perspektive	Vergangenheit	Zukunft
	Innen	Aussen
	Internes Wissensmanagement	externes Wissensmanagement

Abb. 1: Externes Wissensmanagement

Die wesentlichen Veränderungen einer modernen gegenüber einer vormodernen Gesellschaft werden von den Kultur- und Humanwissenschaften unter vielerlei Titeln behandelt. Zugewinne an Freiheit und an Autonomie werden Verlusten an Orientierung und Gewissheiten gegenübergestellt. Wertewandel und Individualisierung sind weitere Schlagworte, die den einen beklagenswert, anderen indessen begrüßenswert erscheinen. Darüber hinaus ist von Globalisierung, McDonaldisierung, Multikulturalisierung, Flexibilisierung, Mobilisierung und Virtualisierung die Rede. Gewichtige Reports handeln von Trends, Dezentralisierung, Vernetzung, Selbsthilfe. Diese und weitere, die Modernisierung kennzeichnenden Begriffe, lassen sich in drei zentralen Dynamiken kondensieren, die für moderne Gesellschaften prototypisch sind:

1. Die Optionierung

Darunter ist die in allen Lebensbereichen beobachtbare Steigerung und Vervielfältigung von Erlebens-, Lebens- und Handlungsmöglichkeiten zu verstehen. Wir leben in einer Zeit beispielloser Neuerungen, Neuentwicklungen und Neuentdeckungen. Vom vollgestopften Kleiderschrank über die Auswahl an Badewannen und Telefonen, den Programmen am Fernsehen und den Angeboten im Internet, bis hin zu den neuen Möglichkeiten an Partnerschaften, Namengebungen und (seit 1978 einem erstaunten Publikum bekanntgemacht) mittels Reproduktionstechnologien Kinder zu bekommen, läuft alles in die gleiche Richtung. Die Optionierung macht auch vor dem Reich des Geistes nicht Halt. Managementlehre, Philosophie, alle Wissenschaften revolutionieren sich ständig selber.

2. Die Enttraditionalisierung

Darunter lassen sich alle im Zusammenhang mit dem Begriff der Emanzipation genannten Vorgänge subsummieren: die Entbettung aus überkommenen kulturellen Beständen, die Entfremdung und Distanzierung von Gewissheiten des Tuns und Lassens, der Abbau herkunfts- und ortsbezogener Bindungen, die Entkräftung von bislang gewissen Ligaturen (Dahrendorf) und Vorgaben, die Enthüllung und Aufklärung von unzumutbaren Autoritäten, die Entmachtung der Kirche und anderer Institutionen, die Entheiligung der religiösen Symbole und Kulte, die allgemeine Entzauberung der Welt. Gewissheiten als Selbstverständlichkeiten, die sich von selbst verstanden, das heisst, keiner weiteren Begründung bedürfen, werden auch im Erwerbs- und Arbeitsleben obsolet. Das Alte wird gelöscht, die Vorgaben in Aufgaben und Optionen überführt.

3. Die Individualisierung

Wenn die entscheidungsoffenen Spielräume im Sinne der Optionierung zunehmen und gleichzeitig die handlungsleitenden Autoritäten und Vorgaben angezweifelt und bekämpft werden und unmerklich verblassen, dann wird der Mensch zunehmend auf sich selber zurückverwiesen. Freigesetzt lässt er sich nicht mehr bändigen durch Stand oder Herkunft, Alter oder Geschlecht. Wir müssen alle, wie es der grosse Historiker Eric Hobsbawm ausdrückt, Kolumbusse werden, die den Marschallstab nicht nur im Tornister tragen, sondern ihn gebrauchen müssen. Der Mensch wird Individuum: eine Person, die mehr selber entscheiden und verantworten muss und deren normatives Ideal das autonome, mündige, freie und ledig von unzumutbaren Autoritäten sich zurechtzufindende, sein «eigenes Leben» (Ulrich Beck) wollende Subjekt ist. Der Mensch muss den Mut aufbringen, überall sich seines eigenen Verstandes zu bedienen, wie man in Abwandlung eines Kant'schen Wortes sagen könnte. Aber nicht mehr die selbstverschuldete Unmündigkeit ist sein Problem, sondern die selbsterzeugte und selbstgewollte Mündigkeit!

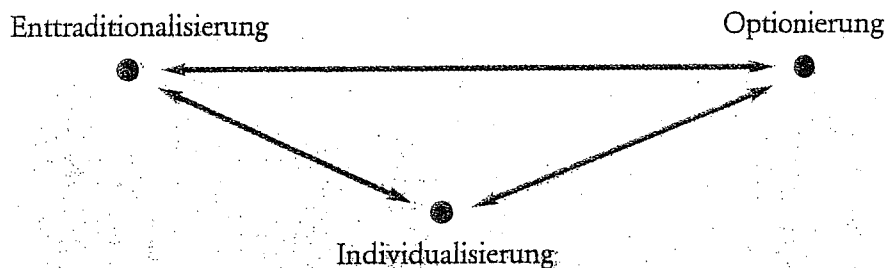


Abb. 2: Kulturelle Dynamik

Diese drei Dynamiken greifen in einer einsehbaren Art und Weise ineinander, steigern sich gegenseitig und führen zu komplexen Konstellationen. Das Nachdenken über überkommene Gewissheiten entzaubert diese und macht sie zu Optionen, das heisst, zu Möglichkeiten, für die man sich unter anderen entscheiden kann (wie das Zeugen von Kindern oder das Tragen von Uniformen). Der Wunsch nach Autonomie lässt Ausschau halten nach neuen Möglichkeiten. Tag für Tag werden wir mit Innovationen aus dem Reich der Produkte und des Geistes versorgt. Wir leben unter einem häretischen Imperativ (Peter L. Berger). Alles ist anders und besser zu denken und zu machen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien, besonders die Integration des Fernsehens in den täglichen Wahrnehmungshorizont, steigern Möglichkeiten und Wünsche.

Die meisten zur Kennzeichnung der Modernisierung verwandten Begriffe (wie Mobilisierung, Flexibilisierung, Deregulierung, Wertewandel u.ä.m.) lassen sich diesen drei Entwicklungen problemlos zuordnen. Gerade der Wertewandel besteht eigentlich weniger im Verlust der Arbeitsbereitschaft und der Tugenden des Fleisses und der Ordentlichkeit, als in einer Verwandlung von nicht hinterfragten Wertevorgaben in aufgegebene Optionen, für die man sich entscheiden kann aber nicht muss. Statt einiger weniger fester, am Himmel festgemachter Werte, stehen wir vor einem Wertegewimmel. Der Himmel hängt nicht mehr voller Geigen, sondern voller Optionen. Desgleichen besteht das Problem moderner Gesellschaften eigentlich weniger im Sinnverlust, als in einem Überangebot an Sinn, aus dem ein individuelles Bündel, ein «patchwork» an sinnstiftenden Vorstellungen geschnürt oder zusammengebastelt wird.

Was unter dem Titel «Globalisierung» diskutiert wird, ist also keineswegs und nicht in erster Linie ein wirtschaftlicher oder technischer Prozess. Der wirtschaftlichen Globalisierung vorausgehen muss der kulturelle Auf-

bruch, ein verändertes Bewusstsein, eine «häretische» Sicht der Dinge, ein unternehmerisch-revolutionäres Denken. Dass das, was ist, auch anders sein kann, dieser Gedanke steht am Beginn der Moderne, er ist auch der Beginn des Marktes. Er enthebt die Menschen jener religiös-, verwandtschaftlich-, territorial- und national-«zugemuteten» und nicht selbstgewählten Bindungen, und macht sie erst frei, zu wählen. Die Optionierung ist eine Folge dieses Bewusstseins. Keine Wahl ohne Auswahl! Dementsprechend sind im neuesten «UN-Development Report» die reichsten Länder jene mit den meisten Wahlmöglichkeiten, während die Ärmsten keine haben. Erst das – wie man es philosophisch nennt – «Kontingenzbewusstsein» pflügt den Boden, auf dem die Saat aufgehen und Markt und Demokratie installiert werden kann. Die westliche Textil- und Kostümindustrie kann in Nigeria erst Fuss fassen, wenn es ein Recht auf freie Kleiderwahl gibt, und ein Recht auf freie Kleiderwahl wird erst eingefordert, wenn das Kontingenzbewusstsein erwacht (wenn gesehen wird, dass man auch anderes tragen kann, als was man immer trägt). Erst wenn die pakistanischen Gerichte erlauben, gegen den Willen der Eltern zu heiraten, lässt sich eine westliche Hochzeitsindustrie dort nieder, und gegen den Willen der Eltern heiratet, wer das Bewusstsein gewonnen hat, dass das, was ist auch anders sein kann. Insofern ist die Freiheit letztlich (die näheren Bestimmungen erfolgen noch) der treibende Faktor dieser Dynamik.

Die hier sehr vereinfacht dargestellten Aspekte sind nicht nur für die Individuen, für Organisationen und Unternehmen von grösster Tragweite. Für das Individuum führt diese Situation häufig zu einem Gefühl der Überforderung und Orientierungslosigkeit, zu einem Wehklagen über die Gegenwart und zu einer Lobpreisung der guten alten Zeit. Die radikale Veränderung der Grundbedingungen menschlichen Lebens lässt den Ruf nach einfachen Antworten, nach Führung, nach Generälen, nach Kirche und Metaphysik, nach Organisation und Ordnung erschallen. Der Overkill an Möglichkeiten stürzt den Menschen in hyperaktive und präsenzpsychotische Zustände und in ein kurzfristiges Denken, wo alles gleichzeitig vorangetrieben werden will und die Angst, etwas zu verpassen, die Peitsche ist, die vorwärts treibt.

Und die Unternehmen haben es nicht nur mit einem «hybriden», unfolgsamen, emanzipierten Kunden und volatilen Märkten zu tun, sondern mit neuen Mitarbeitern («vertragsunwilligen Bastarden», wie sich

kürzlich ein Gewerkschafter ausgedrückt hat) und Managern einer neuen Generation, die hin und her schwanken zwischen Allmachtsphantasien und Verlustgefühlen. Auch mit «Players», die sich Feinde zu Freunden machen (Bill Gates und Apple) oder in überhaupt nicht mehr berechenbarer Weise fusionieren (Volkswagen und Rolls Royce), Allianzen bilden, sich von Geschäftsbereichen trennen und von Partnern scheiden. Der Manager selbst steht unter einem Überangebot von sich häufig widersprechenden Rezepten und Meinungen; er soll führen oder machen lassen; der Mitarbeiter soll sich teamfähig verhalten und gleichzeitig eigenbrötlerischer Querdenker und Entrepreneur sein. Organisationen sollen flach und transparent konstruiert werden. Der Kunde soll bemuttert, aber gleichzeitig will ihm demütig zugehört werden. Alle sind alles, hybridisiert als Produzenten und Konsumenten, alle sind manchmal lieb, manchmal störrisch, manchmal quer und manchmal brav, manchmal hier und manchmal dort, manchmal dies, manchmal das. Diese und andere Paradoxien werden andauernd abgehandelt, so etwa vom führenden Wirtschaftsphilosophen Grossbritanniens Charles Handy in dessen Buch «The Age of Unreason». Indes ist auch in diesem aussergewöhnlichen und instruktiven Buch das fundamentale Paradoxon der Moderne, nämlich dass man einerseits bestimmte Entwicklungen (wie die oben genannten) mit grosser Gewissheit voraussagen kann, aber gleichzeitig konzedieren muss, dass die Zukunft (gerade dadurch!) immer ungewisser wird, nicht berührt. Das ist das Paradoxon der Moderne!

II Das Paradoxon der Moderne

«If history is made by men, it cannot be foreknown», in diesem Satz von G.L.S. Shackle versteckt sich dieses Paradoxon und wird gleichzeitig einsichtig. Die Ungewissheit der Zukunft wird in einen Zusammenhang gebracht mit dem Machen. Wenn die Geschichte vom Menschen gemacht wird, wie wird sie denn unvorhersehbar? Und warum? Das Gegenteil wäre eine Geschichte, in der die Menschen nicht nichts machen, aber von der Vergangenheit auf die Zukunft mit dem Satz schalten: «Wir machen das so, wie wir das immer gemacht haben». Die Vergangenheit wird, so wie sie ist, in die Zukunft transportiert. In diesem Sinne hat schon Platon die

«ewigkeitliche» Kunst angeführt, die wie die ägyptische, zehntausend Jahre lang ihre Statuen in genau der gleichen Weise verfertigt haben sollen. Sofern dieser Grundsatz gilt, wird die Zukunft sicher und voraussagbar. Man könnte also überspitzt sagen, wenn die Geschichte nichts Neues hervorbringt, sondern sich einfach wiederholt, dann ist die Zukunft hell und sicher. Streng genommen gibt es dann auch keine Geschichte.

1. Vormoderne und Moderne

Die Vormoderne wie die Moderne sind, äusserst vereinfachend ausgedrückt, arm und reich zugleich. Während aber die Vormoderne reich an Gewissheiten und arm an Möglichkeiten erscheint, ist die Moderne arm an Gewissheiten und reich an Möglichkeiten. Die vormoderne Gesellschaft hat dementsprechend Gewissheiten in die Zukunft transportiert, während die moderne Gesellschaft diese zerstört und Neues schafft.

Dazu folgendes Beispiel:

Tanzkurse mögen «out» sein. Nicht aber das Tanzen. Und schon gar nicht das Rave. Ein Blick auf die eben von Hunderttausenden besuchten Street- und Love-Paraden in Zürich oder Berlin genügt. Der Unterschied von Tanzkursen und Rave-Veranstaltungen ist offensichtlich: Während im Tanzkurs ein Volks- oder Gesellschaftstanz, z. B. der Tango, nach einem festen Muster mit einer verbindlichen Choreographie vermutlich auf der ganzen Welt ziemlich einheitlich gelehrt, einstudiert und getanzt wird, bietet der Rave als Solotanz endlose Möglichkeiten der Variation und Kreation. Während also beim Tango wie in einer vormodernen Gesellschaft an Gang und Gangart, an Schrittmuster, Partnerführung und Choreographie festgehalten wird, ist der Rave ein spezifisch moderner Tanz, wo die Tänzer eben, wie als Intrapreneur im Betrieb, als Ich-Unternehmer auftreten und, vom Aussehen bis zur Kleidung, nicht häretisch genug sein können. Vielleicht wird auch der Tango, dieser weltweit verbreitete südamerikanische Volkstanz, im 2/4 Takt und Synkopenrhythmus früher oder später der Modernisierung unterworfen (wie es mit der Tangomusik, z. B. durch Astor Piazzolla geschehen ist, und lange vorher in der Romantik für die Mazurka, die Polonaise oder den Walzer). Dementsprechend liessen sich drei Stadien unterscheiden:

Vormoderne

In Tanzkursen wird der Tango so vermittelt, wie er immer vermittelt und getanzt worden ist. Auf die Frage, wie man Tango tanze, wird die Antwort gegeben: «wie immer». Die Zukunft des Tangos bzw. die Frage, wie er in Zukunft getanzt werde, lässt sich klar beantworten: so wie immer. Die Zukunft ist sicher, das Verhalten der Tanzpaare auf der Tanzfläche voraussehbar.

Moderne

Vermehrt treten in Tanzkursen jüngere, unternehmenslustige Leute auf, die versuchen, den Tango um neue Schrittfolgen und -figuren zu erweitern und mit Phantasie auszuschmücken. Ganz offenbar ist nur noch die Grundfigur voraussehbar. Viele Einzelheiten entziehen sich der Voraussage, jene eben, die neu sind. Vermehrt müssen die tanzenden Paare sich abstimmen und ihre Schrittfolgen abgleichen.

Entfesselte Moderne

Die Besucher eines Tanzkurses sind gar nicht mehr willens, sich die überkommene Choreographie anzueignen, vielleicht nicht einmal mehr willens, überhaupt Tanzkurse zu besuchen. Sie erfinden ihren eigenen Tango und tanzen diesen, wie es ihnen passt. Der Tango der Zukunft entzieht sich jeder Art von Voraussage, wie er getanzt werden wird. Das gemeinsame, interaktiv abgestimmte Handlungsfeld löst sich auf. Voraussagbar ist nur mehr Unvoraussagbarkeit. Auch für die Tänzerinnen und Tänzer, die solitär tanzen. Sie werden sich selber unberechenbar.

2. Die Moderne

Es ergibt sich: Sobald sich die Menschen nicht mehr an Vorgaben, Selbstverständlichkeiten, Gewissheiten und Traditionen halten, und besonders dann, wenn sie die Gestaltungsspielräume nutzen und häretisch, das heisst, innovativ und kreativ, unternehmerisch handeln, wird ihr Verhalten oder Handeln in der Zukunft unvorhersagbar. Das grundlegende Paradoxon der Moderne besteht also darin, dass je mehr man eigenmächtig und autonom entscheidet und macht, je mehr innoviert und Neues generiert wird, desto ungewisser und unvorhersagbarer die Zukunft sein wird. In einer eigenartigen Weise wird man sich letztlich sogar selber unberechenbar. Besonders

dann, wenn man in Interaktion («doppelte Kontingenz») mit anderen eintritt. Je nachdem in welcher Diskothek mit welchen Partnern ich mich aufhalte, kann sich meine Vorstellung, wie ich an diesem Abend zu tanzen gedenke, völlig ändern. Bei entsprechender Partnerschaft werde ich vielleicht sogar überhaupt nicht tanzen. Usf.

Man kann also folgern, dass die Ungewissheit der Zukunft nicht nur aus der allgemein bekannten Tatsache resultiert, dass die Zustände, die aus dem Ineinandergreifen von im Einzelnen durchdachten und rationell kalkulierten Aktionen schwer voraussagbar sind, sondern dass schon dadurch, dass Optionen zur Auswahl, zur Verfügung stehen, und weniger Gewissheiten das Tun und Lassen prägen, die Abschätzung was geschieht, sehr viel schwerer, wenn nicht unmöglich wird. Das Verhalten des Ganzen ist anders als das seiner Teile (Komplexität); aber die Teile verhalten sich im Zuge der Autonomisierung anders. Gerade das nennen wir aber mündiges und autonomes und selbstverantwortliches Handeln! «Sapere Aude!» – «Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!» ist, wie Immanuel Kant, der grosse aufklärerische Philosoph sagt, der Wahlspruch der Aufklärung. Je mehr man sich mit anderen Worten des eigenen Verstandes bedient und je weniger Autoritäten man sich beugt, desto ungewisser wird die Zukunft. Und zwar nicht nur in allen Lebensbereichen, sondern auf allen Ebenen: von der individuellen bis zur institutionellen, von der lokalen zur globalen, von der managerialen bis zur unternehmerischen. Der «Witz» der offenen Gesellschaft liegt, wie Ralf Dahrendorf einmal bemerkt hat, gerade darin, dass sie viele Wege erlaubt, auch viele Kapitalismen: den «asiatischen», den «rheinischen», den «angelsächsischen». Und der Witz der Globalisierung liegt, könnte man demzufolge auch sagen, gerade darin, dass sie zu unvorhersehbaren Hybridisierungen und Vernetzungen von religiösen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten führt. Die Globalisierung weist gerade wegen der aufgezeigten kulturellen Dynamik eine inhärente Fluidität, Unbestimmtheit und Zukunftsoffenheit auf und lässt Kombinationen zu, die niemand errechnen und voraussagen kann. Die geschlossene, vormoderne Welt explodiert zu einer Multioptionsgesellschaft.

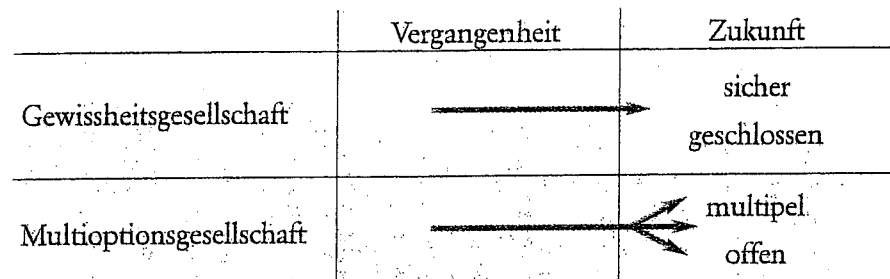


Abb. 3: Gewissheitgesellschaften und Multioptionsgesellschaften

3. Entfesselte Moderne

Für die Gesellschaft bedeutet Globalisierung somit die Zunahme, Steigerung und Entfesselung der verfügbaren und möglichen Interaktions- und Organisationsmöglichkeiten auf transnationaler, nationaler, lokaler, regionaler und personal-interaktiver Ebene. Entfesselt werden natürlich auch Konflikte, Auseinandersetzungen, Kriege. Die Entfesselung von Energien entfesselt auch Begierden. Und die Zurückstufung von Tugenden zu auferlegten Zwängen entbindet Untugenden, riskantes rücksichtsloses Verhalten. Es entstehen neue, schwer voraussagbare und schwer kontrollierbare, auch kriegsrische Akteure: territoriumslose Stämme («tribes») der Macht und global agierende, im Zwischenraum zwischen Legalität und Illegalität operierende Netzwerke und Banden.

An dieser Stelle erschliesst sich ein eigenartiger und leicht übersehener Zusammenhang zwischen Freiheit und Regellosigkeit. Die Freiheit, die Autonomie des Individuums, das mündige Verhalten beruht auf zwei Bedingungen, die gegeben sein müssen. Keine Autoritäten haben zu bestimmen, was gewählt werden, wie entschieden werden soll, und: es müssen Wahlmöglichkeiten vorhanden sein. Freiheit *zu* und Freiheit *von* hiess es schon bei Isaia Berlin, einem liberalen Theoretiker des vergangenen Jahrhunderts. Wenn nun aber gar keine Vorgaben, nicht einmal mehr die einfachen Tugenden des Anstandes und des Mitleids gelten und jede auch noch so abseitige Option als realisierungswürdig erscheint, gelangt man schnurstracks in das Reich der Anarchie. Der Anarchist löst sich von allen Vorgaben. Jede staatliche Ordnung wird abgelehnt, natürlich mit der Hoffnung, dass dann das Wahre und Gute «spontan» zum Vorschein komme. Es entstehen, wie überhaupt bei Massierungen, Systeme mit starken Aufschaukelungstendenzen und einer Neigung zu irregulärem und vandalistischem Verhalten. (Der Film «Falling Down» [Regie: Joel Schumacher] hat dem ausrastenden und

amoklaufenden Kleinbürger ein blutiges Denkmal gesetzt.) Auf den BA (British Airways) soll, einer Meldung zufolge, im Jahr 1998 gegenüber 1997 die Zahl der ausrastenden Passagiere um 400 Prozent zugenommen haben. Die Erde lässt sich leicht als ein die Galaxis durchpflügendes gewaltiges Raumschiff vorstellen. Im Zeichen und unter dem Banner der Freiheit und Ungezwungenheit nimmt vermutlich die Zahl der Ausraster von Jahr zu Jahr im Gleichschritt mit der Globalisierung der kulturellen Dynamik exponentiell zu. Dass die globale Situation sich damit unvorhersehbar aufheizen kann, lässt sich absehen. Wie wird nun die Unternehmung und das Management damit fertig? Was bedeutet es, wenn der erfolgssichere Optimismus in Bezug auf die Herstellbarkeit richtiger Zustände schwindet? Und wie äussert sich dieser Zusammenhang auf Unternehmensebene? Überhaupt in der Wirtschaft?

III Deregulierung der Erwerbswirtschaft

Zunächst und vor allem beschäftigt die persönliche oder individuelle Ungewissheit in der alltäglichen Lebenspraxis. Beispiele gibt es zuhauf. Man hat eine Krankheit, die man noch nie gehabt hat und wo einem alle Erfahrungen und Rezepte fehlen. Man begibt sich in eine Gegend, wo man noch nie war. Man trifft in multikulturellen Zeiten auf andere, deren Erwartungen man nicht kennt. Ganze Sparten der Fernsehunterhaltung, der Kunst, des Theaters leben von Überraschungseffekten. Sie werden in einem allgemeinen Zeitalter der Häresie, der geforderten Abweichung und Differenzierung bewusst produziert und provoziert. Die überkommenen, tradierten Regeln des Tuns und Lassens scheinen vom Hochzeitskleid bis zur Partnerwahl selber den höchst persönlichen Schwankungen der Neigung und des persönlichen Gutdünkens unterworfen. In einem auf der Neigungs- und Liebesehe beruhenden Heiratsmarkt ist es für die Eltern schon lange nicht mehr voraussehbar, ob und wen und wann ihre Kinder heiraten. Weder gibt es kulturelle Vorgaben, noch religiöse Überzeugungen. Und, wie oben gezeigt, ist nicht mehr nur immer weniger gewiss, was andere tun und lassen, man wird sich selber in einer merkwürdigen Art unberechenbar und ungewiss. Man badet in Optionen und lässt sie dann doch. Man beschliesst, so zu wählen, und wählt dann doch anders. Man nimmt sich etwas vor und tut dann das andere.

1. Entlastung durch Organisationen

Wie stellt sich nun diese zunehmende Ungewissheit der Zukunft auf der institutionellen, der Ebene der Unternehmen und Organisationen dar? Wie bleibt eine Unternehmung handlungsfähig? Natürlich und erstens durch Organisation. Organisationen sind im Ursprung Kompensationen nicht mehr vorhandener überkommener Gewissheiten. Wenn man nicht mehr einfach weiss, was wann, wo, wie zu tun oder zu lassen ist, und die Fülle der andauernd zu treffenden Entscheidungen jedwedes Tun lähmen würde, entlastet die Organisation. Sie nimmt Entscheidungen und deren Begründung vorweg und ab. Sie sagt, wo und wie und von wem entschieden werden muss. Nun sind eben auch Organisationen nicht mehr das, was sie einmal waren. Prototypisch für die überkommene Organisation ist die Fabrik: mit geregelten Zeit- und Ortsdiktaten, mit einem staunenswert ausgefeilten Verhaltenskodex – bis hin zu Bestimmungen, was gegessen und wann geredet werden darf. Heute sind Organisationen flexibel, durchlässig, lernend. Sie modifizieren und verändern sich und streben einen dauernden Selbstüberarbeitungsprozess an. Die Managementkonjunkturen der letzten Jahre unter den Titeln Organizational, Learning, Reengineering, Restrukturierung, Vitalisierung, Virtualisierung, Vernetzung demonstrieren eine kontinuierliche Selbstrevolutionierung.

Die drei Dynamiken, die wir für die Gesellschaft konstatierten, nämlich Optionierung, Enttraditionalisierung und Individualisierung, zeigen sich spiegelbildlich im erwerbswirtschaftlichen System. Überkommene arbeitsorganisatorische und auch arbeitsrechtliche Gewissheiten schmelzen ab. Es muss Abschied genommen werden von der Vorstellung «monogamer Arbeit», das heisst vom Normalarbeitsverhältnis (Vollzeitstelle mit Normalarbeitszeit [Montag bis Freitag, 8 bis 18 Uhr]) und von festen Arbeitsplätzen (vom festen Arbeitsplatz zum Roll- und dann zum Taschenbüro mit «Home office»). Dementsprechend verschwinden auch die harten Zeitdiktate, unter denen die Fabrikarbeiter früher stöhnten. Darüber hinaus muss in wechselnden Teams und Hierarchien gearbeitet werden. Arbeitsverträge werden mehr und mehr individualisiert. Aus Mitarbeitern sollen und wollen Intrapreneure werden.

Auch institutionelle Gewissheiten verflüssigen sich. Die Grenzen der Unternehmen werden unscharf gegeneinander. Insbesondere bei den KMUs und bei den KKMUs (Kleinst- und Einmannbetriebe) werden

Unternehmen je nach Problem und Auftrag neu konfiguriert. Die Wirtschaftsnachrichten sind voll von unvorhergesehenen Kooperationen, Fusionen, Allianzen, Spinnoffs. Es ist wie an der Börse: alle wollen Position nehmen, aber wissen nicht welche. Eine freie Wirtschaft agiert frei von überkommenen Vorgaben und fusioniert mit wem es ihr passt. Die Einzelunternehmen sind in zunehmendem Masse in Netzwerke von Unternehmen involviert, an denen andauernd gelöst und geknüpft wird. Besonders anschaulich vollzieht sich dieser Prozess derzeit im Telekommunikationsbereich. Die überkommenen Verbände, Berufs-, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sind darüberhinaus in einem Zustand schleichender Auflösung begriffen. Die Grenzen zwischen Selbständigen und Unselbständigen, zwischen angestellten und freien Mitarbeitern werden unscharf. Viele der modernen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind zu hybriden Arbeitsunternehmern mutiert, die selbständige und unselbständige Tätigkeiten in einem Portfolio akkumulieren.

2. Individualisierung der Erwerbstätigen

Ganz dementsprechend lässt sich von einer Individualisierung der Erwerbstätigen sprechen. Deren entscheidungsoffene Spielräume im und ausserhalb des Unternehmens wachsen und sollen, so der Ruf nach «Intrapreneuren», wachsen (mit allen damit auch verbundenen Risiken – davon wird noch die Rede sein). Die selbsterzeugte Ungewissheit ist freilich auch der Modus, vielleicht könnte man auch sagen, das Medium, in dem erst wieder neue Möglichkeiten produziert werden können. Aber auch von einer neuartigen Individualisierung der Unternehmen selber, die immer häretischer, das heisst ohne oder gegen die Regeln der Rücksichtnahme auf die Region, die Nation, auf die Stakeholder usf. agieren. Tom Peters, ein Management-Guru der Extraklasse («In Search of excellence»), lädt eben mit dem Satz zu einem Seminar ein: «Wenn Sie sich an die Regeln halten, haben Sie nicht den Hauch einer Chance». Natürlich meint er damit nicht die Gesetze, sonst wäre er ein Fall für die Justiz. Er suggeriert, dass die Unternehmen sich zwar innerhalb der Regeln des Marktes bewegen, aber als Spieler auf dem Marktspielfeld sich so quirlig und innovativ geben sollen wie gute Stürmer auf dem Fussballplatz. Stürmer der Extraklasse sind im Fussball Stürmer der Extraklasse, weil sie vor dem Tor unberechenbar sind («Chappi» Chapuisat; der «Bomber der Nation» Gerd Müller, neuerdings Zidane).

Nicht nur deshalb ist das unternehmerische Umfeld in einer prekären Weise volatil geworden. Zinssätze steigen oder fallen, Devisenkurse verändern sich, die Börsen spielen verrückt, es genügt ein unbedachtes Wort eines Präsidentschaftskandidaten, der belgische Hähnchenskandal erschüttert eine ganze Branche, die Steuern werden dort gehoben, hier gesenkt (oder umgekehrt). Alle innerhalb einer nationalen Volkswirtschaft mehr oder weniger kontrollierbaren Parameter stehen in einem neuen weltweiten Verbund. Nicht nur der Flügelschlag eines Schmetterlings in Tokio kann, wie die Chaostheorie nahegebracht hat, in Südamerika einen Sturm auslösen: eine einzige Handlung, eine einzige Erkrankung, eine einzige Heirat oder Scheidung, der Schnauf eines Unternehmers an einem Ende der Welt lässt, wenn sich Wirkungen kumulieren und aufschaukeln, die Welt am anderen Ende kippen.

3. Unternehmerische Ungewissheiten

Damit wird die Situation und die Zukunft für die Unternehmen in einer vierfachen Art und Weise ungewiss:

1. hinsichtlich der äusseren unternehmensrelevanten Umwelt, den Märkten, in denen individualisierte Marktteilnehmer wenig kohärent und zunehmend, im Zuge der Verflüssigung der Gesellschaft unberechenbar handeln;
2. hinsichtlich der unternehmensrelevanten Innenwelt, der Organisation, in der Mitarbeiter auf das Vorhalten von Optionen pochen und unzumutbare Autoritäten ablehnen;
3. hinsichtlich der anderen marktteilnehmenden Unternehmen selber, deren Spielzüge ebenfalls immer weniger berechenbar sind;
4. und hinsichtlich des globalen Ineinandergreifens von Unwägbarkeiten der Märkte, Unberechenbarkeit der Unternehmen und der politischen Grosswetterlagen.

Politik	Gesellschaft
Andere Unternehmen	Mitarbeiter

Abb. 4: Ungewissheiten für Unternehmen

IV Kontingenzmanagement

Natürlich versuchen Unternehmen wie wir in der alltäglichen Lebenswelt diese neuen Unwägbarkeiten zu managen. In den Unternehmen werden mit Hilfe mathematischer, entscheidungslogischer und spieltheoretischer Modelle Entwicklungen simuliert. Die Szenariotechnik wird eingesetzt, um die Umfeldler zu prognostizieren. Die Unternehmen machen sich zukunftsfit, indem sie kooperieren, fusionieren, offene Vereinbarungen oder heimliche Preisabsprachen treffen. Sie versuchen die Volatilität der Märkte durch Marktdiktate und Marktmacht oder durch klug arrangierte und bewegliche Geschäftsfelder zu korrigieren. Sie installieren Frühwarnsysteme und paktieren mit Astrologen und Theologen. Sie stellen soziologische Wirbelwinde ein, die Trends aufspüren. Gegen innen wird Autonomie und Selbstorganisation der Mitarbeiter gepredigt. Oder sie beschwören die gute alte Zeit, ersetzen das Management durch «Führer», suchen «Alphatiere», ziehen die Fahnen auf und singen die alten Lieder.

1. Allgemeiner Handlungsbedarf

Aber all das geschieht reichlich überstürzt und unsystematisch. Und paradoxerweise werden (die allgemeine Häresie spiegelt sich in den Managementrezepten), um der Unsicherheit zu begegnen, gleichzeitig unvereinbare und paradoxe Handlungsanweisungen angeboten. So verlangt die eine Seite, dass man sich mit einem klug diversifizierten Portfolio von Aktionsmöglichkeiten gegen die Turbulenz des Marktgeschehens absichern solle (etwa Eisenhardt und Brown 1999), während andere das Festhalten an der einmal gefällten Entscheidung propagieren (mit eisernem Willen eine und nur eine Sache verfolgen). So bevorzugen die einen eine adaptive, sich an das Marktgeschehen anpassende Strategie (mit den Wellen schwimmen, «Flow» im Sinne von Handy 1997), während andere vom Sich-gegen-den-Strom-stellen und vom Gegen-den-Wind-aufkreuzen reden. Und während das Stichwort des operational research und der Steuerungs kybernetik Komplexität hiess, redet die Theorie der Selbstorganisation und das systemische Management von Verantwortung, Vertrauen und Einfachheit. Wie, ja wie soll sich die Unternehmung für diese neuartige Ungewissheit rüsten?

Strategien sind einer allereinfachsten Definition zufolge, Pläne in die Zukunft. Und da immer mehr ihre Pläne schmieden und nicht mehr ein-

fach Vorgaben befolgen und nichts mehr von selber und so wie immer läuft, wird die Zukunft der Abermillionen von Projektmachern ungewisser denn je. Die Zukunft ist ein gigantisches Patchwork, an dem individuelle und institutionelle und politische Akteure stricken, wieder auflösen und nachbessern. «So they map and remap ...» (Eisenhardt, Brown 1999). Es mag sein, dass unter bestimmten Bedingungen der einmal eingeschlagene Weg am schnellsten zum Ziele führt. Aber wer sich oben, mit Blick auf das Zielgelände, für die Vertikale entscheidet, kann schnell zu Tode kommen. Und selbst wer mit einem Sprungtuch rechnet, könnte Gefahr laufen, dass dies zwischenzeitlich verschoben ist. Denn die Ungewissheit der Zukunft besteht nicht nur in der Ungewissheit, ob die Choreographie der Vergangenheit noch ausreicht, um die Zukunft zu bestehen. Auch die Ziele und Visionen ändern sich.

Genau genommen heisst also Ungewissheit der Zukunft (oder wie andere sagen: Turbulenz, Komplexität), dass wir in einer Zeit leben, wo sich nicht nur die Mittel und Wege, sondern auch die Ziele andauernd ändern. Wir befinden uns sozusagen in einem Supermarkt, wo andauernd die Regale umgebaut, die Waren anders ausgelegt, die Preise verändert und die eigene Bedürfnisstruktur sich demzufolge dauernd anpasst. Aber natürlich nicht überall gleich umfassend und gleich schnell. Aber selbst die Identifizierung von Konstanten in die Zukunft hinein (abgesehen von sozialstrukturellen Parametern wie der Bevölkerungsstruktur, der Wohneigentumsquoten, der Ländergrenzen, der Staats- und Sozialleistungsquoten usw.) unterliegt einer wechselhaften Beleuchtung. Denn es kommt, was immer wieder vergessen wird, gerade bei der Hervorhebung sogenannter harter Daten nicht darauf an was ist, sondern wie das, was ist, gelesen und gedeutet wird!

Die überkommene Vorstellung von Strategie muss also ihre Begrifflichkeit von Planbarkeit auf Ungewissheit umstellen. Managen heisst, die selbsterzeugte Ungewissheit in eine operativ handhabbare Form zu bringen versuchen. Management muss davon ausgehen, dass die Umwelt der Unternehmung (Konsumenten) wie auch ihre Innenwelt (Intrapreneure) ungewisser werden. Das gilt auch für die Spielzüge der Unternehmen, seien sie nun Konkurrenten oder Partner oder Zulieferer. Nichts mehr darf einfach als verfügbar vorausgesetzt werden. Was nun aber, so Robert H. Hayes (1997): «Wenn das Terrain vor uns unbekannt ist und sich ständig ändert – eher wie ein Urwald als wie eine Wüste? Wenn die Ziele, die man sich an

einem bestimmten Punkt gesetzt hat, mit der Zeit weniger erstrebenswert erscheinen und die Massnahmen, die man entwickelt hat, um diese Ziele zu erreichen, sich als ungeeignet erweisen? Wenn bestimmte Schlüsselressourcen nicht gekauft werden können, wenn sie gebraucht werden, sondern intern aufgebaut werden müssen? Wenn neue Möglichkeiten und Hindernisse an allen Ecken und Enden auftauchen, oft ausserhalb des Blickwinkels des Topmanagements ...?» Wenn in der Tat Gelegenheiten sich rascher auftun und wieder verschwinden, als die Bürokratie eines Unternehmens darauf reagieren kann, und rascher, als die Ressourcen entwickelt werden können, die man benötigt, um diese Gelegenheiten zu nutzen. Kurz: Was ist, wenn das Umfeld nach einer Guerillakriegsführung statt nach einer konventionellen Kriegsführung verlangt?

2. Kontingenzmanagement

Notwendig erscheint ein Management der Ungewissheit oder, so die Kurzformel: Kontingenzmanagement. Was könnte das heissen? Zunächst: Die Fülle der angebotenen Rezepturen spiegelt die Ungewissheit auf ihre Weise. Was ist, könnte auch anders sein, diese Umschreibung von Kontingenz findet sich auf allen Ebenen wieder. Es besteht auch kein Mangel an Szenarien. Nie gab es soviel Zukunft wie jetzt. Gewissermassen kompensatorisch zur zunehmenden Ungewissheit über die Zukunft werden Zukünfte entworfen, die von rabenschwarz bis grellweiss, von höllisch bis himmlisch reichen. Und in rascher Folge erscheinen Bücher über Szenario-Techniken. Das Zukunftsbusiness boomt – eine bunte Mischung von Navigationstechniken «im Auge des Taifuns». Die Turbulenz der Zeit spiegelt sich auch im Reich des Geistes. Wir befinden uns, wie Ernst Jünger es eindringlich beschrieben hat, im Zustand von Wanderern, die lange Zeit über einen gefrorenen See marschierten, dessen Spiegel sich nun, bei veränderten Temperaturen, in grosse Schollen aufzulösen beginnt. Wer reist, muss aufmerksam die vor ihm treibenden Schollen beobachten. Sich bewegen, eh ihm die Scholle unter den Füßen wegbricht. Ohne dass er flexibel neu entscheidet, wo er seinen Fuss hinsetzen soll oder kann, und ohne dass er in der Lage ist, im letzten Moment den Fuss noch zurückzuziehen, wenn die Scholle sich auflöst, wird er versinken. In schlecht definierten Systemen ist darauf zu verzichten, vorher schon wissen zu können, wie man agiert. Man muss sich darauf verlassen, es herauszufinden, während man es tut.

Das archaische Schollenbeispiel kehrt im Management in hochkomplizierten Formeln wie «Selbstorganisation», «Virtualisierung», «Monitoring», «flexible Netzwerksorganisation», «Diversifikation» oder eingängig in «Surfen statt Führen», «Boarding statt Skiing», «Guerillas statt konventionelle Streitkräfte», «polynesische Kanutechnik statt militärisches Kanonenboot» und ähnlichem mehr wieder. Die Ungewissheit und Instabilität der Zukunft wird durchaus antizipiert und vom Marketing (Guerilla Marketing) bis hin zu den Führungslehren (Selbstorganisation) und der Unternehmenspolitik (flexible Berücksichtigung von Anspruchsgruppen) in Rechnung gestellt. Und die alltägliche Lebenspraxis bietet reichlich Anschauungsunterricht, wie wir uns alle in der Vielfalt von Möglichkeiten, von den Partnerschaften über das Fernseh- und Veranstaltungsprogramm bis hin zum Einkauf eines Computers mehr oder weniger intuitiv zurechtfinden. Unter dem Titel «Zehn Punkte für den richtigen Einkauf» findet sich beispielsweise in einem Konsumentenmagazin (K-Tip 8, 1999) folgende Checkliste:

- Anforderungen genau abstecken
- Budgetrahmen festlegen
- Computertyp festlegen
- Zeitpunkt bestimmen
- Händler aussuchen
- Software-Pakete vergleichen
- Garantie abchecken
- Händler-Support abklären
- Neue Prospekte verbrennen
- Arbeitsspeicher kaufen

Der Tag ist zwar nahe, wie Steve Jobs, der ICEO von Apple kürzlich gesagt hat, an dem sich die Leute ihren Computer nicht aufgrund seiner Leistungsdaten, sondern aufgrund seiner Farbe auswählen werden. Oder seiner Funktionen. Oder der Möglichkeiten, ihn mit anderen Geräten zu koppeln. Im Prinzip bleibt die Checkliste aber dieselbe. Was man als lebenskluges Verhalten angesichts einer Vielfalt von Möglichkeiten und der gleichzeitigen Ungewissheit, welche der Realisierungen sich in der Zukunft bewähren, bezeichnen kann, tritt natürlich auch in der Natur

wissenschaft, angesichts komplexer, sich selbst organisierender, dissipativer und rückgekoppelter Systeme auf. Komplexe Systeme dieser Art sind multistabil, durchlaufen überraschende, abrupte Phasenübergänge und schaukeln sich unvorhersehbar auf. Diese Unwägbarkeiten führen, so das Ergebnis naturwissenschaftlicher Forschungen, zu einer drastischen Einschränkung der Prognosemöglichkeiten. Bezüglich der Lenkungsfähigkeit dieser Systeme bietet beispielsweise ein Naturwissenschaftler folgende Maximen an:

- Ansprüche auf Steuerfähigkeit zurückschrauben und Systemantwort offen lassen, sowie von Prognosen absehen.
- System permanent möglichst genau beobachten (Monitoring).
- Randbedingungen und Parameter so verändern, dass gewisse erwünschte Effekte mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten. Langsame und im Voraus angekündigte Einführung von Lenkungsmaßnahmen (komplexe Systeme reagieren auf schnelle Veränderungen besonders unvorhersehbar).
- Auf unerwartete Entwicklungen flexibel und rasch reagieren (z.B. Anpassung von Reglementen): In erster Linie positive Auswirkungen als solche erkennen und fördern und nur in Extremfällen negative Auswirkungen verbieten (Gassmann 1998).

Die angebotenen Maximen erscheinen zwar angesichts der Komplexität von alltagspraktischen Situationen trivial. Vielleicht liegt es daran, dass das Vokabular der Alltags- und keiner für die Lenkung komplexer Systeme entwickelten Kunstsprache entnommen ist. In dieser Hinsicht liesse sich möglicherweise einiges von den Finanzwissenschaften und den Kapitalanlagepraktiken (financial options) lernen.

Diese spiegeln wie in einem Vergrößerungsglas die gesamtwirtschaftlichen und die lebenspraktischen Probleme wider, die Volatilität der Zukunft (Marktrisiken, Zinsrisiken, Kaufkraft Risiken, Devisenrisiken usw.) und die Frage, wie sich langfristig Einkommen sichern, Ersparnisse erhalten oder sogar Wertsteigerungen des Vermögens erzielen lassen. Und es könnte sich möglicherweise lohnen, die finanzwirtschaftlichen Absicherungs- und

Versicherungsstrategien auf «Realoptionen» zu übertragen (vgl. Dixit 1995) oder gar die existenziell wichtigen Lebensentscheidungen (Heirat, Kinder, Beruf, Arbeitsplatz), die, wie man sie nennen könnte, «Life-Options» daran zu messen.

3. Einige Regeln

Ohne auf Vollständigkeit zu pochen, lassen sich Bestandteile eines im Alltag lebensklugen, für die Unternehmung intelligenten Verhaltens in unsicheren Zeiten mit ungewissen Zukünften vielleicht in folgender (rekursiver) Reihenfolge nennen:

1. Wenn die Zukunft bzw. die Märkte offen sind und sich unvorhersehbar verändern, ist es zwingend erforderlich, sich für diese Zukunft offenzuhalten und notfalls die Operationsräume zu öffnen. Es ist geboten, die Märkte, in denen man sich bewegt, bezüglich ihrer Unsicherheitsgrade zu erkunden und die Ungewissheiten zu identifizieren. Dazu gehört auch die Beobachtung der Konkurrenz und der potentiellen Konkurrenz. Und natürlich des Konsumenten, der wechselhafter und hybrider wählt als je. Stichwort: externes Wissensmanagement. Bestandteile: Monitoring, Frühwarnsysteme, Medienanalyse, Szenario-Methode, Kreativitätstechniken, Brainstorming, laterales Denken.
2. Die gegen die Volatilität versichernden Dispositive sind zweitens mit Blick auf die eigenen Strukturen und Festlegungen einzuschränken. Was man tut, ist davon abhängig, was man bisher getan hat und was sich davon bewährt hat. Die Anlagephilosophie ist davon abhängig, was man *kann*. Aber selbstverständlich auch davon, was man *will*. Eine zeitgemässe Unternehmensführung erfordert deshalb nicht nur ein gerüttelt Mass an Vergegenwärtigungs- und Reflexionspotenzial (und damit Zeit!), sondern auch visionäres Denken. Die Fragen nach der eigenen Identität, den eigenen Möglichkeiten und den eigenen Zielen sind gleichgewichtig wichtig. Stichwort: Positionierung. Bestandteile: Corporate Identity, Vision, Erhalt bestehender oder Erschliessung neuer Erfolgspotenziale, Geschäftsfelderanalyse, Kernkompetenzen.

3. Aus dem Blick nach vorn und nach innen ergibt sich nun die konkrete Ausgestaltung und Realisierung der «Anlagephilosophie». Im strategischen Bereich sind die Geschäftsfelder zu definieren, mit denen das Unternehmen einer ungewissen Zukunft begegnen will. Es gilt, die Operationsräume zu antizipieren, die dem Kunden attraktiv erscheinen. Dementsprechend sind die Geschäftsfelder flexibel und disponibel zu halten. Und im operativen Bereich ist die gesamte Mitarbeiterschaft bis zum Verkäufer gefordert, in Möglichkeiten zu denken, sowohl was die Märkte und Kunden betrifft, als auch bezüglich der eigenen Kompetenzen. Es ist, wie Robert Musil in seinem Roman «Der Mann ohne Eigenschaften» ausgedrückt hat, der Möglichkeitssinn zu schärfen. Stichwort: Trendmanagement. Bestandteile: Trendforschung, Szenarien, Produkt- und Marktzyklen.

4. Eine Anlagestrategie bzw. die Realisierung eines Portfolios von Geschäftsfeldern, von Instrumenten, von Produkten, was auch immer, muss flexibel eingesetzt werden können, und es sind mögliche Alternativen latent zu halten. «Only variety can force down variety in the outcomes» (Ashby's Law). Umschiftung und Revisionen sind andauernd notwendig. Es gilt, Revisionspotenzial zu entwickeln, um die Geschäftsfelder flexibel zu aktivieren. Es sind Entscheide abzuändern, zurückzunehmen, zu überdenken. Das Denken in Konstellationen löst das Denken in Linearitäten (wenn A, dann B) ab. Ein Unternehmen baut sich gewissermaßen immer um und neu zusammen, wie auch eine Fondsverwaltung das Portfolio ihrer Kunden immer neu ausrichtet. Vielleicht lässt sich das Mass für dieses «Updating» in der dynamischen Unternehmensbetrachtung finden, einer Betrachtung, die Geschäftsfelderstruktur, Instrumentenmix und Personalbestand entlang des Lebenszyklus der Unternehmung, der Märkte und der Produkte restrukturiert. Stichwort: Absicherung. Bestandteile: Management of Change, lernende Organisation, Hedging, Bildung von Dispositionen, Risikohandling, Versicherung.

5. Der Beschränkung auf das, was man kann, lässt sich durch Vernetzung mit anderen Unternehmen begegnen. Vernetzung und Virtualisierung der Unternehmen sind Zauberworte, die den Möglichkeitsraum von

Unternehmen entscheidend erweitern. Sei es nun eine Vernetzung von Unternehmen überkommener Art, die durch Vernetzung Zusatzgeschäfte tätigen, oder seien es virtuelle Firmen, die sich ausschliesslich für Produktionszwecke temporär zusammenschliessen und nach Beendigung mit neuen Partnern neue Aufträge wahrnehmen und abwickeln, das Unternehmen kann durch eine Vernetzungsstrategie Geschäftsfelder wahrnehmen, die sich allenfalls auch gegen systematische Risiken absichert. Stichwort: Networking. Bestandteile: Joint Ventures, Allianzen, Kopplungen; Fusionen.

In der nachfolgenden Checkliste sind Schritte und notwendige Potenziale des Kontingentsmanagements in eine Reihenfolge gebracht, die in der Praxis natürlich keineswegs ordentlich der Reihe nach abgearbeitet werden können:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| • externes Wissensmanagement | • Oszillationspotenzial |
| • Positionierung | • Selektionspotenzial |
| • Trendmanagement | • Realisierungspotenzial |
| • Absicherung | • Revisionspotenzial |
| • Networking | • Vernetzungspotenzial |

Abb. 5: Schritte und Potenziale des Kontingenzmanagements

V Offene Zukunft

Die offene Gesellschaft mit ihren Überraschungen wird im Management und in der Managementliteratur immer wieder mit den gleichen Begriffen gekennzeichnet. Es gilt, das Unternehmen in einer offenen, dynamischen, komplexen und turbulenten Umwelt zu steuern. Was für die Gegenwart gilt, trägt sich nicht einfach mehr in die Zukunft hinein. Die Zukunft ist der Raum der Möglichkeiten, der Raum der Freiheit ermöglicht eigentlich erst Hoffnung. Insofern gibt es auch nicht *eine* Zukunft, sondern viele, und insofern lässt sich auch im Management nicht eine Zukunft in Rechnung stellen, sondern nur eine ungewisse Zukunft. Genauer, eine Zukunft, die so wird, wie sie entschieden und gemacht wird. Und wenn sie entschieden und gemacht wird, und nicht einfach überkommenen Vorgaben folgt, wird sie unvorhersehbarer. Vielleicht ist es übertrieben, Niklas Luhmann folgend

zu sagen, dass nichts so gewiss sei wie die Ungewissheit, weil die Zukunft natürlich auch von den Festlegungen und Entscheidungen, die getroffen werden, abhängt. Wer eine Strasse auf einen Berg baut, kann annehmen, dass sie auch in Zukunft benutzt wird, bis zu dem Moment, wo jemand einen Helikopterverkehr einrichtet, oder wo es Mode wird, auf Nebenstrassen zu wandern.

Jedenfalls heisst Management in einer offenen Gesellschaft, mit wechselnder Konkurrenz, volatilen Märkten und schnell aufsteigenden und wieder verebbenden Moden: Management der Ungewissheit und Unsicherheit; eben *Kontingenzmanagement*. Statt über *eine* mögliche Zukunft nachzudenken, ist es notwendig, von vielen Zukünften, die sich konkurrenzieren, auszugehen und sich gegen denkbare und mögliche Zukünfte zu wappnen. Die sich auf die Zukunft auswirkende Komplexität der Gegenwart bereitet Menschen und Organisationen Schwierigkeiten, insofern man mit einer Vielzahl von Faktoren und Instrumenten klar kommen muss, um die Unsicherheit der Zukunft zu reduzieren. Diese Vielzahl von Faktoren lässt sich, und das ist schliesslich die Aufgabe einer wissenschaftlichen Befassung mit dem Management, in eine Ordnung, eine Abfolge, eine Systematik bringen. Die Muster erfolgreichen Verhaltens sind, so die Behauptung, in der alltäglichen Praxis die gleichen wie im Management, insofern die archaischen und traditionellen Relikte und Situationen im Alltag ebenfalls und notwendigerweise, vom familiären Alltag bis zur Esskultur sich verflüssigen, auflösen und zu offenen Situationen werden. Während aber in der Lebenspraxis die Reaktionsweisen sich intuitiv der Offenheit der Situation anschmiegen, muss das Management das Prozedere ins Berechenbare zu bringen versuchen.

Beobachtung ist deshalb immer auch Selbstbeobachtung. Management kann vom intuitiven Selbstmanagement in lebenspraktischen Situationen viel lernen. Nicht die Zukunft muss fest im Griff sein, das wäre das Gegenteil einer offenen und freiheitlichen, Optionenkorridore in die Zukunft hineinlegenden Gesellschaft. Eine ungewisse Zukunft macht neugierig und bietet Chancen. Das Unbekanntsein der Zukunft bietet Raum für Gestaltung. Die Zukunft eröffnet auch Wendungen zum Guten und lässt hoffen. Wäre die Zukunft bekannt, würde und könnte man nichts machen. Je unbekannter sie ist, desto mehr muss man machen. Es ist deshalb notwendig, das Oszillations-, Selektions-, Realisierungs-, Revisions- und Ver-

netzungspotenzial so zu steigern, dass man ungewisse Zukünfte bestehen kann, sei es im Selbstmanagement oder sei es im Management des Unternehmens. In einem Satz zusammengefasst heisst die Herausforderung des Managements heute: Einer ungewissen offenen Zukunft neue Möglichkeiten abzugewinnen. Was natürlich keineswegs heisst, dass das Unternehmen innerlich nicht gefestigt sein sollte. Die erfolgreichsten Unternehmen der Gegenwart sind fest und flexibel zugleich. Die innere Festigkeit muss freilich selbst erzeugt und andauernd gepflegt werden. Tom Peters' Regel, dass wer sich in der modernen Wirtschaftswelt regelkonform verhalte, nicht den Hauch einer Chance habe, fordert, zu Ende gedacht, dass der modernen Ungewissheit, Anomie, Regellosigkeit und Anarchie mit selbsterzeugten Regeln begegnet werden muss, an die sich alle ein Unternehmen tragenden Akteure halten. Ordnung durch Selbstbindung! Auch in der Gesellschaft. Denn dem Unternehmen geht es mittelfristig nur gut, wenn es der Gesamtgesellschaft gut geht. Die Ungewissheit der Zukunft bietet nicht nur Raum für Phantasie, Innovation, Gestaltung, sondern diszipliniert auch. Die offene Zukunft ist eine Chance für alle, die handeln wollen, sondern bietet auch Raum für Hoffnungen auf eine andere Welt. Auch was die grossen, ungelösten Fragen der Gegenwart angeht: wir wissen noch nicht, was wir noch nicht wissen. Diese Welt erfordert deshalb wache Beobachtung! Und Zeit zum Innehalten und zur Reflexion. Und vor allem: Die Generierung externen Wissens, Wissen also über die kulturelle und gesellschaftliche Dynamik, deren Treiber und Mitgetriebene wir alle sind.

Literatur

- Berger, Peter L.*: The Heretical. Imperativ. New York (Anchor Press / Doubleday) 1980.
- Courtney, Hugh et al.*: Strategy under Uncertainty. In: Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1997.
- Drucker, Peter F.*: Wissen – Die Trumpfkarte der entwickelten Länder. In: Harvard Business Manager, 4 (1998).
- Eisenhardt, Kathleen M.; Brown, Shona L.*: Patching. Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. In: Harvard Business Review, May-June 1999.
- Gassmann, Fritz*: Sind komplexe Systeme lenkbar? MS. Paul Scherrer-Institut Villingen 1998.
- Gibson, Rowan (Hrsg.)*: Rethinking the Future. Landsberg / Lech 1997.
- Gross, Peter*: Die Multioptionengesellschaft, Frankfurt am Main 1994.
- Gross, Peter*: Management in der Multioptionengesellschaft. In: Gomez, Peter u.a. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre. Bern, Stuttgart, Wien 1999, S. 37-57.
- Gross, Peter*: Jobholder-Value und Portfolio-Work. Die Neuerfindung der Arbeit. In: Geiser, Thomas u.a. (Hrsg.): Arbeit in der Schweiz des 20. Jahrhunderts. Bern, Stuttgart, Wien 1998.
- Gross, Peter*: Globalisierung, kulturelle Dynamik und Kontingenzmanagement. In: Wüthrich Hans, A. u.a. (Hrsg.): Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik. Wiesbaden 2001, S. 19-35.
- Gross, Peter, Brügger Urs*: Externes Wissen. Ein Desiderat der Unternehmensberatung. In: Siegwart, Hans; Mahari, Julian (Hrsg.): Management Consulting. Meilensteine im Management. Band VIII, Basel 2001, S. 45-61.
- Haller, Matthias*: Risikomanagement – Eckpunkte eines integrierten Konzepts. In: Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, Wiesbaden 1986.
- Handy, Charles*: Sinn und Bedeutung im Ungewissen. In: Gibson, Rowan (Hrsg.): Rethinking the Future. Landsberg / Lech 1997.
- Hayes, Robert H.*: Strategische Planung in einer instabilen Welt. In: Neue Zürcher Zeitung, 11. Aug. 1997.
- Hobsbawm, Eric*: Wieviel Geschichte braucht die Zukunft? München, Wien 1998.
- Kotkin, Joel*: Stämme der Macht. Der Erfolg weltweiter Clans in Wirtschaft und Politik. Reinbek 1996.
- Lubmann, Niklas*: Beobachtungen der Moderne. Opladen 1992.
- Malik, Fredmund*: Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten. Frankfurt am Main 1997.
- Nowotny, Helga*: Es ist so. Es könnte auch anders sein. Frankfurt am Main 1999.
- Wacker, Watts et al.*: The 500 Year Delta. New York: Harper 1997.
- Welsch, Wolfgang*: Die Kunst, mit Unsicherheit zu leben. MS. Universität Jena 1999.

Vita

Peter Gross, Professor für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG). Studium der Soziologie, Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Zürich und Bern. Lizentiat (Lic. rer. pol.) und Doktorat (Dr. rer. pol.) Universität Bern. Habilitation an der Universität Konstanz. Assistenz und Dozenturen an den Universitäten Konstanz und Freiburg im Breisgau.

- 1979–1989 Professor für Soziologie und Sozialstruktur im internationalen Vergleich an der Otto-Friedrichs-Universität Bamberg.
- Seit 1989 Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG).
- 1996–1998 Dekan der Volkswirtschaftlichen Abteilung.
- 1972–1980 Kantonsrat Kanton Thurgau.
- Tätig in Ausbildung und Beratung öffentlicher und privater Institutionen. Mitglied diverser wissenschaftlicher und nichtwissenschaftlicher Vereine und Gesellschaften, u.a. PEN-International. Gegenwärtige Arbeits- und Interessenschwerpunkte: Kultursociologie, Modernisierungstheorie, Wirtschaftssoziologie, Management.

Peter Gross ist insbesondere bekannt geworden durch die Bücher:

- Die Multioptionsgesellschaft.
Frankfurt am Main 1994 (Suhrkamp, 9. unveränderte Auflage 2002).
- Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert.
Frankfurt am Main 1999 (Suhrkamp, 2. unveränderte Auflage 1999).
- 2003 wird erscheinen: Eine Welt ist keine Welt.

Bisher erschienen:

Prof. Dr. Fredmund Malik

forum 1

Managementleistung:

Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität

Prof. Dr. Fredmund Malik

forum 2

Kompetenz zur Führung:

Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet

Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn

forum 3

Anfang und Ende des Klimawahns

Dr. Richard Guserl

forum 4

Controllingsystem im industriellen Anlagengeschäft

Prof. Dr. Hans Ulrich

forum 5

Der mühsame Weg zum Generalisten

Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn und Prof. Dr. Otto Steiger

forum 6

Das Eurosystem und die Verletzung der Zentralbankregeln

Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn

forum 7

Geld und Zins

Prof. Dr. phil. Linda Pelzmann

forum 8

Die «Critical Incident» Methode

management zentrum st. gallen consulting & education

Seit über 25 Jahren
das Zentrum
für Management-
Kompetenz

Das Management Zentrum St. Gallen gehört zu den führenden europäischen Anbietern für Management-Consulting und Management-Education. Es wurde 1973 von der Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung an der Hochschule St. Gallen gegründet und ist 1984 in eine private Aktiengesellschaft umgewandelt worden.

Die Orientierung an der Systemorientierten Managementlehre schützt unser Denken und unsere Arbeit wirksam vor punktuellen und einseitigen Lösungen. Die umsichtige Anwendung auf den Einzelfall führt zu klaren Resultaten. Der modulare Aufbau des St. Galler Management-Modells gestattet aber auch die Einführung und Realisierung einzelner Teile in einer Reihenfolge, die auch bereits bestehende Konzepte im Unternehmen berücksichtigt. Die Kompatibilität zu schon vorhandenen oder später einzuführenden Komponenten ist immer gewährleistet.

Wir meinen: **Consulting ist mehr als Ratschläge erteilen.** Dies gilt vor allem für komplexe Fragestellungen, die direkt mit Führungsproblemen zusammenhängen. Diesen umfassenden Problemkreis in Dutzende von Spezialgebiete aufzuteilen, ist mit Sicherheit der falsche Weg. **Führung ist ein integraler Vorgang.**

Wir sehen Management als Einheit und Ganzheit. Entsprechend sind die Grund- und Rahmenkonzepte des MZSG ausgerichtet. Wir sind erst zufrieden, wenn die **Umsetzung der Massnahmen** gelungen ist. Voraussetzung dafür ist eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Führungskräften eines Unternehmens. Beratung heisst für uns, zusammen mit den Führungskräften Resultate zu erzielen – und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Informationen:

Management Zentrum St. Gallen

Rittmeyerstrasse 13

CH-9014 St. Gallen

Tel. 0041-(0)71-274 34 00

Fax 0041-(0)71-274 34 99

e-mail: info@mzsg.ch

forum 9

management zentrum st. gallen
consulting & education

Rittmeyerstrasse 13
CH-9014 St. Gallen
Tel. 0041-(0)71-274 34 00
Fax 0041-(0)71-274 34 99
e-mail: info@mzsg.ch