

Das Paradoxon der Moderne

So viel Zukunft war noch nie. So viel Ungewissheit – und so viele Möglichkeiten. Doch je mehr wir sie nutzen, je autonomer und innovativer die Menschen werden, desto ungewisser ist die Zukunft.

Was das bedeutet? Wir werden umdenken und damit auch unsere Vorstellungen von Strategien überdenken müssen, meint Professor Peter Gross von der Universität St. Gallen (HSG).

⊗ Die Welt ist komplex und ungewiss geworden. Sie schillert, fächert sich in Szenarien auf, die unwahrscheinlich, aber nicht unmöglich sind: Europa versinkt im Schnee, Mekka erblüht, das Alter triumphiert über den Jugendwahn. Aber ist dieses Ende der Gewissheiten nicht gleichbedeutend mit Offenheit? Und Offenheit nicht gerade das, was erst Hoffnung ermöglicht?

Je offener die Zukunft, desto mehr Möglichkeiten bietet sie. Denn – so Niklas Luhmann – wir wissen noch nicht, was wir nicht wissen. Und deshalb wissen wir auch nicht, ob wir in naher oder ferner Zukunft Dinge wissen und Wissen finden, das uns hilft, die Zukunft so zu gestalten, dass wir wieder guten Mutes vorwärts schauen können.

Auch das strategische Management ist in einer offenen Gesellschaft in einer neuartigen Weise gefordert. Weil es nicht mehr von einer stabilen und eindeutigen Welt ausgehen kann, ist eine Logik der Ziele, Mittel und Wege, wie sie strategisches Denken gebraucht, nur mehr beschränkt anwendbar.

Vormoderne Gewissheitgesellschaften erzeugen ihre Robustheit und Festigkeit durch unerschütterliches Festhalten an Bewährtem. An überkommenen Wegen, Mitteln und Zielen. Zu Zeiten der Inquisition konnte schon eine andersartige, häretische Auslegung von Texten den Kopf kosten. Wenn wir mit dem Romantiker Novalis die Gegenwart als Differential bezeichnen, wo von der Vergangenheit in die Zukunft geschaltet wird, so schalten vormoderne Gesellschaften nicht. Sie halten an Gang und Gang- →

art fest und geben auf jedwede Frage, wie etwas künftig zu tun oder zu lassen sei, die Antwort: wie immer.

Moderne Gesellschaften hingegen zerstören die überkommenen Gewissheiten und schaffen andauernd Neues. Das vergangene Jahrhundert stand unter dem Titel „schöpferische Zerstörung“ (Josef Schumpeter). Wir wollen mehr und alles wissen. Der Mensch der Neuzeit will nicht mehr sehen, was er immer gesehen hat, und nicht mehr leben, wie er immer gelebt hat. Er emanzipiert sich, und sich emanzipieren heißt, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Managen.

Die Zukunft ist ungewiss – weil wir sie machen

Der Bürger will wählen und entscheiden und nicht herumkommandiert werden. Weder von Generälen noch von Traditionen. „Think different“ (Apple). „Nichts ist unmöglich“ (Toyota). „Alles ist möglich“ (Hewlett Packard). Die Moderne verlangt Innovation und Kreation, die kontinuierliche Revolutionierung des Bestehenden. Wer sich in einer Einladung zu einem Seminar an die Regeln hält, meinte der amerikanische Autor und Managementexperte Tom Peters, hat nicht den Hauch einer Chance. Die moderne Gesellschaft erneuert alles, sogar ihre Selbstbeschreibung. Nichts mehr ist sakrosankt, alles ist multiperspektivisch geworden.

Überall, auch im Management, ein reges Kommen und Gehen. Ein wildes Durchprübeln von Konzepten und Möglichkeiten. So leben wir →

mit einer unbekannten Zukunft. Gerade weil wir sie machen. „If history is made by men, it cannot be foreknown“ (G.L.S. Shackle, britischer Ökonom).

Natürlich, einiges bleibt. Der Himmel ist oben, unten werden wir nicht von einem Tag auf den anderen auf den Händen laufen, und es wird vermutlich auch nicht – wie im Film „Magnolia“ von Paul Thomas Anderson – über Nacht Frösche vom Himmel regnen. Aber wir haben eine Welt zu ertragen und auszuhalten, in der alles und nicht nur die Websites im Internet „under construction“ sind – und in der damit auch die impliziten Annahmen der überkommenen Strategievorstellung verschwinden.

Überall Optionen, wahrscheinliche, unwahrscheinliche und solche, die wir überhaupt nicht kennen. Überall Diversity. Und überall Abbruch. Wir befinden uns, wie es der deutsche Schriftsteller Ernst Jünger ausgedrückt hat, in einer Situation von Wanderern, die lange über gefrorenes Eis marschierten, das sich jetzt unter zunehmender Erhitzung in große Schollen aufzulösen beginnt. Überall gesteigerte Volatilität, abnehmende Eindeutigkeit und Zunahme der Optionen. Bis in die Börsen.

Das kann man beklagen. Oder begrüßen. Denn die allenthalben bejammerte Zukunftsungewissheit resultiert gerade aus dem Verbesserungswillen. Er ist an die Stelle des Erlösungswillens des alten Menschen getreten. Wenn von der Vergangenheit mit den Worten „anders und besser“ in die Zukunft geschaltet wird, wird diese einsehbar ungewisser und komplexer. ↙

Dieses fundamentale Paradox widerspricht der lebenspraktischen Vorstellung zunehmenden Steuerungspotenzials. Denn die Zukunft ist nur dann berechenbar, wenn alles so läuft, wie es bisher gelaufen ist. Je autonomer und innovativer und kreativer die Menschen werden, desto ungewisser ist die Zukunft. Je autonomer und kreativer der Trader, desto volatiler die Börse. Je entschlossener Neues praktiziert wird, desto weniger ist voraussehbar, was passiert. Denn neu ist, was nicht voraussagbar ist, sonst wäre es nicht neu.

Die überkommene Vorstellung von Strategie muss also ihre Begrifflichkeit von Planbarkeit auf Ungewissheit umstellen. Managen heißt, die in modernen Gesellschaften von autonomen Akteuren selbst erzeugte Ungewissheit in eine operativ handhabbare Form bringen. Management muss davon ausgehen, dass die Umwelten der Unternehmung komplexer und turbulenter werden. Und eben nicht nur, weil mehr und unkontrollierbare Faktoren miteinander verknüpft sind, sondern wegen der zunehmenden Autonomisierung und Befreiung des Handelns. Auch die Schachzüge der Unternehmen, seien sie nun Konkurrenten oder Partner oder Zulieferer, werden im Zeichen der „freien“ Wirtschaft unberechenbarer. Nichts mehr darf einfach als verfügbar vorausgesetzt werden.

Was nun aber, wenn die Zukunft unbekannt ist und sich ständig ändert? Wenn, wie es die Wirtschaftsexperten Robert H. Hayes und Philip Caldwell einmal formuliert haben, „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 unge-

eignet 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 ...?“

Dann ist Kontingenzmanagement angesagt. Kontingenz bezeichnet in der klassischen Logik das weder Notwendige noch Unmögliche. Das Wort ist so alt wie das Abendland und ist von der Theologie seit jeher auf Gott und seine Schöpfung angewandt worden: Warum ist die Welt so wie sie ist und nicht besser? Die Frage beschäftigt uns angesichts des Weltelends noch heute. Die gesteigerte Kontingenz, also die Explosion von Möglichkeiten in der Multioptionsgesellschaft, erzeugt ein Gefühl der Überforderung und Orientierungslosigkeit, sie führt zur Wehklage über die Gegenwart und zur Lobpreisung der guten alten Zeit. Und sie lässt den Ruf nach einfachen Antworten, nach Reduktion der Komplexität, nach Führung, nach Generälen, nach Kirche und Spiritualität, nach Organisation und Restauration erschallen. Aber wollen wir wirklich zurück in geschlossene Gewissheitgesellschaften? Was also tun?

Oft erliegen wir zwei Versuchungen. Die eine: hektische Betriebsamkeit. Kurzfristiges Denken triumphiert, die Mitarbeiter kommen und gehen, ebenso die Managementkonzepte. Soziologische Wirbelwinde werden eingestellt, um Trends aufzuspüren. Selbstorganisation wird gepredigt, Surfen und Flow machen als Rezepturen die Runde. Portfolios werden aufgebaut, bevor man genau weiß, wie sie genutzt werden können, Dispositive für das Unvorhersehbare werden →

wichtiger als für das Vorhersehbare. Ständige Prioritätenwechsel sind die Regel. Zuerst werden Produktivitäten verbessert, dann Kosten reduziert, schließlich, wenn die Ingenieure entlassen sind, die Produktentwicklung beschleunigt. Oder aber alles wird festgetreten und festgestampft. Ein neuer Moses verbreitet per E-Mail neue zehn Gebote. Die bunte Vielfalt der modernen Welt wird zurückgebaut in eine geschlossene, in der prozediert wird, was immer prozediert wird.

Gestaltung und innere Festigung

Beide Wege sind denkbar, aber auch denkbar extrem. Kann sein, dass der letztere, wie bei der katholischen Kirche, in Einzelfällen sogar zum Erfolg führt. Aber sonst scheint beides vonnöten: Festigkeit und Flexibilität. Bei uns als Personen und bei den Unternehmen. Wenn Kontingenzmanagement zwischen Innen und Außen der Unternehmung unterscheidet, löst sich die Antithetik Festigkeit versus Flexibilität auf.

Management in einer offenen Gesellschaft heißt, Festigkeit im Inneren des Unternehmens zu erzeugen – und gleichzeitig rasch auf die wechselnden Umweltbedingungen zu reagieren. Wie häufig ist des Rätsels Lösung so einfach, dass man schwer darauf kommt.

Sich im Innern zu festigen heißt, ein stabiles Kräftefeld aufzubauen und es täglich neu zu gestalten. Sich zu festigen heißt Pflege der inneren Bezüge, der Netzwerke unter den Mitarbeitern, handelt es sich nun um eine traditionelle Fertigungsstätte oder um ein virtuell agierendes Netzwerk. Sich zu festigen heißt aber auch, sich über sich selbst Gedanken zu machen (als &

Literatur:

Paul Auster: In the Country of Last Things. Penguin, New York, 1988; 188 Seiten; 11,80 Euro

Timon Beyes: Kontingenz und Management. In: Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 146. Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 2003

Peter Gross: Die Multioptionsgesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1994; 435 Seiten; 15 Euro

Peter Gross: Kontingenzmanagement – Über das Management der Ungewissheit. In: Schriftenreihe mzsg Forum, Nr. 9, 2002

Robert Hayes u. a.: Strategic Operations – Competing Through Capabilities. Free Press, New York, 1996

Niklas Luhmann: Beobachtungen der Moderne. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 1992; 220 Seiten; 17,90 Euro

Angela und Karlheinz Steinmüller: Ungezähmte Zukunft – Wild Cards und die Grenzen der Berechenbarkeit. Gerling Akademie Verlag, München, 2003; 220 Seiten; 24,90 Euro

Unternehmung und als Management); über das, was man will, und das, was man kann, und sich entsprechend zu reduzieren und zu korrigieren. Denn ebenso wie wir heute in den Folgen der Zukunft von gestern leben, hängt unsere Zukunft von den Festlegungen, Entscheiden und Treueschwüren ab, die heute gegeben werden. Kontingenzmanagement heißt also Gestaltung und innere Festigung der Unternehmung.

Die Zukunft ist kein schwarzes Loch

Management der Ungewissheit in einer offenen Gesellschaft verlangt indes mehr. Die innere Festigung genügt nicht, um navigationsfähig zu werden. Kontingenzmanagement heißt, Wissen über die Umwelten der Unternehmung, also externes Wissen, zu generieren. Wer Schlüsselprodukte entwickeln will, muss sich selbstredend Gedanken über das Schloss machen. In einer sich schnell wandelnden Welt wird externes Wissens-Management zum wichtigsten Produktionsfaktor. Denn wie ungewiss die Zukunft auch immer ist, sie ist keineswegs ein schwarzes Loch. Es zeichnen sich Muster ab, eine Art Wellenbewegung, die sich in die Zukunft hinein fortpflanzt. Sie gilt es zu erkennen.

Als am 2. März 2003 im Hauraki Golf von Auckland die Rennyacht Alinghi im fünften Duell gegen das neuseeländische Team zum fünften Mal gewann und den America's Cup in ein Land ohne Häfen und Meere mitnahm, gewann nicht einfach, wie Russell Coutts, der Alinghi-Skipper betonte, das modernste und leistungsfähigste Boot. Sondern das beste Boot mit der besten Besatzung und dem besten Wetter-Team. Eine Besatzung, die in optimaler Weise externes Wissen über Windrichtung, Windstärke, Wellen- →

gang und die Strategien der Konkurrenz, das vom Wetter-Team andauernd generiert wurde, umgesetzt hat. Strategisches Management in einer instabilen Welt heißt, die selbst- und fremd-erzeugten Ungewissheiten für die Unternehmung operativ zu nutzen. Nicht mehr. Nicht weniger. Die Theologie der Hoffnung geht davon aus, dass gerade die Ungewissheit, in die wir gestoßen sind, erst Raum für Hoffnung bietet. Nicht nur Gott, sondern auch die gottlose Moderne ist gütig zu uns. Wäre alles in alle Ewigkeit festgezurr, ließe sich anderes und Neues und Besseres nicht denken. Auch kein Management.

Management heißt doch nichts anderes, als mit der neuartigen Uneindeutigkeit der Welt intelligent fertig zu werden. Nicht nur um gute Produkte und Dienstleistungen herzustellen, sondern um die Unbestimmtheit der Zukunft zu strukturieren und neue Möglichkeiten und Operationsräume zu schaffen. Denn wer würde schon versuchen zu managen, wenn er nicht hoffen würde, dass er damit Dinge zum Besseren wenden könnte? Erst die Ungewissheit also ermöglicht Hoffnung. Für diese Welt, die sich heute so anstrengend und vieldeutig darstellt.

Insofern ist Management auch Leidenschaft für das Mögliche. Vielleicht könnte man sogar sagen, zur Theologie der Hoffnung tritt eine Managementologie der Hoffnung. „There must be more to life than this“ – was Microsoft in der letztjährigen Werbekampagne plakatiert hat, gilt mehr denn je. ☒



Peter Gross studierte Soziologie, Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Zürich und Bern. Er lehrte in Bamberg und Konstanz, bevor er 1989 den Lehrstuhl für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG) übernahm. Neben seiner Lehrtätigkeit betreut Gross Forschungsprojekte für die Wirtschaft und engagiert sich außerdem in der Managementberatung und -weiterbildung. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.



McK Wissen 07

Das Magazin von McKinsey

Konstantinopel
Chardonnay
Transformationswellen
Lavalampe
Stirnlappen
Würmer
Imitationsstrategie
Geiselnnehmer
Pfannengemüsesorten
Blockbuster
Bauch
Konfidenz-Intervall
Champions League
Apfelsinenkiste
Industry Redefinition
Ankermanagement
Intuition
Spielregeln
Differenzierung
Behavioral Economics
Fackellilien

Strategie

„Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“
„Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagte die Katze.



Impressum

Herausgeber

Rolf Antrecht, McKinsey & Company

Chefredaktion (verantwortlich)

Susanne Risch, susanne_risch@brandeinswissen.de

Design

Mike Meiré, Creative Director

Katja Fössel, Alice Chi, Art Direction

Redaktion

Detlef Diederichsen, Textredaktion

Kristina Haaf, McKinsey Communication Services

Renate Hensel, Schlussredaktion

Kathrin Lilienthal, Dokumentation

Katja Ploch, Dokumentation

Victoria Strathon, Dokumentation

Michaela Streimelweger, Cvd / Organisation

Layout & Bildredaktion

Britta Max

Illustration

Martina Wember

Text

Bernhard Bartsch

Helge Bendl

Erdmann Braschos

Jan Feddersen

Judith-Maria Gillies

Ralf Grauel

Steffan Heuer

Sascha Karberg

Axel Nixdorf

Katrin Wilkens

Harald Willenbrock

Redaktionsadresse

brand eins Wissen GmbH & Co. KG

Schauenburgerstraße 21, 20095 Hamburg

Telefon: 0 40/80 80 589-0

Fax: 0 40/80 80 589-89

E-Mail: kontakt@brandeinswissen.de

Verlag

brand eins Verlag GmbH & Co. oHG

Schauenburgerstraße 21, 20095 Hamburg

Telefon: 0 40/32 33 16-70

Fax: 0 40/32 33 16-80

E-Mail: verlag@brandeins.de

Leitung: Eva-Maria Büttner, eva-maria_buettner@brandeins.de

Anzeigen

Joachim Uetzmann, joachim_uetzmann@brandeins.de

Telefon: 0 40/32 33 16-76

Michael Rühl, michael_ruehl@brandeins.de

Telefon: 040/32 33 16-75

Martina Sander, martina_sander@brandeins.de

Telefon: 040/32 33 16-82

Bankverbindung

Dresdner Bank

Konto-Nr.: 924 759 200

BLZ: 100 800 00

Reproduktion

4mat Media

Kleine Reichenstraße 1

20457 Hamburg

Druck

Mohn Media

Mohndruck GmbH

Carl-Bertelsmann-Straße 161 M

33311 Gütersloh

Vertrieb

ASV Vertriebs GmbH

Süderstraße 77

20097 Hamburg

Telefon: 0 40/34 72 59 82

Fax: 0 40/34 72 95 17

Heftpreis

15 Euro

ISSN-Nr. 1619-9138

Gerichtsstand und Erfüllungsort

Hamburg

1 Definitionen & Zitate

Nachdenken und Nachahmen, Pläne, Ziele, Konzepte und Wege. Und am Ende siegt der Zufall.

Seite: 6

2 Geht doch!

War das nun Glück? Ein guter Plan? Eine genaue Analyse? Nur ein Spiel? Das Wesen der Strategie.

Seite: 8

3 Tradition, Information, Irritation, Transformation, Redefinition

Wellen der Veränderung durchlaufen alle Branchen, Industrie definiert sich neu. Einige Unternehmen leiden darunter, andere profitieren davon. Und dann gibt es noch die, die sich und ihren Markt ganz neu erfinden.

Seite: 10

4 Alles eine Frage der Kreativität

Costas Markides von der London Business School über die Kunst der strategischen Innovation.

Seite: 18

5 Eindeutig mehrdeutig

Die beste Strategie? Die erfolgreiche. Amüsante und ernste Antworten auf Fragen an Theorie und Praxis.

Seite: 24

6 Wer weiß ...?

Sind Sie sich Ihrer Sache ganz sicher? Treffen Sie kluge Entscheidungen? Ein Test.

Seite: 33

7 Der Volkswein

Das Strategie-Lehrbuch predigt Differenzierung statt Imitation. Hätten sich die Weinbauern im Napa Valley daran gehalten, hätte es den kalifornischen Chardonnay nie gegeben. Eine Erfolgsgeschichte.

Seite: 36

8 „Affe mit gutem Pressesprecher“

Logik? Von wegen. US-Forscher Colin Camerer über die Bedeutung der Behavioral Economics.

Seite: 46

9 Zimmer mit Aussicht

Was hat ein Garten mit Portfolioplanung zu tun? Eine ganze Menge, wie das Beispiel Sissinghurst zeigt.

Seite: 52

10 Brett für die Welt

In China lernen schon die Allerkleinsten das Strategiespiel Go – als Rüstzeug für ein erfolgreiches Leben.

Seite: 60

11 Armeen von ungeheurer Schlagkraft

Go-Profi Wang Yuan erklärt, warum das jahrtausendealte Spiel Go gerade heute so wichtig ist.

Seite: 67

12 Geld oder Liebe

Früher verhandelte er mit Geiselnehmern und Selbstmördern, heute weiß Matthias Schraner fast alles über Verhandlungsführung – und darüber, weshalb so manche Strategie scheitert.

Seite: 70

13 Bildstrecke: Alles nur ein Spiel

Seite: 76

14 Die Evoluzzer

Lassen sich die Erkenntnisse aus der Evolutionsbiologie auf die Wirtschaft übertragen? Die Wissenschaft kommt zu keinem schlüssigen Ergebnis. Ein fiktiver Diskurs zwischen Theorie und Praxis.

Seite: 84

15 Die Ballkönige

Seit Jahrzehnten gehören Real Madrid und Ajax Amsterdam zur Weltspitze im Fußball – und verfolgen zwei ganz unterschiedliche Wege zum Erfolg.

Seite: 92

16 Das Paradoxon der Moderne

Kontingenzmanagement ist die Antwort auf die zunehmende Komplexität der Welt. Ein Essay.

Seite: 98

17 Labyrinth der Lettern

Rund vier Millionen Analphabeten gibt es in Deutschland. Ihr Alltag ist ein ständiges Versteckspiel.

Seite: 102

18 Kreuzfahrt auf Venezianisch

Als im Februar 1201 päpstliche Boten die Stadt Venedig um Unterstützung für den vierten Kreuzzug baten, stand Doge Enrico Dandolo vor einer schwierigen Entscheidung – und entwickelte einen ausgeklügelten Plan.

Seite: 108

19 Das Boot

Geht nicht, gibt's nicht, meinte Wally-Bootsbauer Luca Bassani – und erfand die Segelyacht neu.

Seite: 114

Köpfe

Seite: 120

Impressum

Seite: 122

Inhalt

