

### 3 Management in der Multioptionsgesellschaft

PETER GROSS

#### Vorbemerkung

Soziologie und Managementlehre stehen sich bis dato eher skeptisch gegenüber. Die Soziologie befasst sich überkommenerweise mit Formen der Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung. Im Rahmen der Modernisierungstheorie fragt sie danach, welchem Wandel diese unterliegen. Die Managementlehre ihrerseits überdenkt die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Gestaltung im Spiegel des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchs. Im Vordergrund steht ihr die praktische Frage, wie sich Unternehmen und andere Institutionen in einer zunehmend turbulenten und ungewissen Umwelt manövrierfähig halten lassen und welche Lenkungsmöglichkeiten sich anbieten.

Die moderne Soziologie stellt in der Theorie der Modernisierung, wie sie seit Max Weber und Georg Simmel gepflegt wird, ein entsprechendes Vokabular bereit. Fundamentale wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche, wie sie sich derzeit offenbar abspielen, wollen damit verständlich und fassbar gemacht werden. Die Betriebswirtschaftslehre ihrerseits versucht, die gesellschaftswissenschaftlichen Deutungen des Wandels für die wirtschaftlichen Akteure ins Berechenbare zu bringen und für das Management umzunutzen. Die Managementlehre, die sich per definitionem mit dem Handeln von Akteuren im wirtschaftlichen Geschehen auseinandersetzt, kann damit nicht nur von der Umfeld- und Umweltanalyse der Soziologie profitieren. Sie gibt ihrerseits der handlungs- und subjektorientierten Soziologie Anregungen, ihre soziologischen homunculi anders als wie bislang üblich normativistisch zu deuten. Denn alle Akteure, ob in der Lebens- oder Geschäftspraxis, sehen sich derzeit gleichermassen einem offenbar schwer voraussagbaren und zu kontrollierenden Wandel gegenüber, demgegenüber sie sich nicht nur berechnend und rational behaupten können, sondern in dem in hohem Masse unternehmerische und wenig berechenbare intuitive Qualitäten gefragt sind.

Der nachstehende Beitrag befasst sich, nach der Darlegung des semantischen Operationsraumes der soziologischen Modernisierungstheorie, mit der prekären Stellung des Individuums und seinen intuitiven Vorkehrungen manövrierfähig zu bleiben. Es wird dargelegt, dass das zentrale Paradox der Modernität darin besteht, dass die Zukunft sich von den Gewissheiten der Vergangenheit löst, entscheidungsabhängiger und gerade dadurch auch ungewisser wird. Mit der Zusammenführung von soziologischen Überlegungen und Konzepten der Managementlehre, in diesem Fall der Kontrastierung alltäglicher Reaktionsweisen mit Konzepten der modernen Unternehmensführung, wird eine Checkliste für das Management der aus der Ungewissheit der Zukunft resultierenden Komplexität der Diskussion gestellt. Vielleicht befördert sie eine interdisziplinäre Heranherkunft an das, was man den alltäglichen Kampf mit Ungewissheit und Unklarheit nennen könnte.

## 1 Beschleunigung und Kontingenzerhöhung im Management

Nicht nur die aus der Kontingenzerhöhung resultierende Ungewissheit, sondern auch der schnelle Rhythmus, mit dem Unternehmen und Management anstrengende Fitnesskuren und Revolutionen angedient werden, macht die Architektur von Betrieben und Organisationen der Produktion, von der Planung bis zum Verkauf, nicht leichter. Der internationale Konkurrenzkampf und der stereotype Aufwand, durch ganzheitliche Transformation und informationstechnische Aufrüstung zentral zu werden und Spitzenleistungen zu erbringen oder sogar die weltweite Marktführerschaft zu erringen, ist darüberhinaus als Ratschlag für die Grosszahl der Unternehmen und ihr Management nicht nur irrelevant, sondern, angesichts der eigenen Performance, quantitativ und qualitativ niederschmetternd. Die Erfolgsgeschichten von Weltkonzernen wie Microsoft oder General Electric, die Auf- und Siegeszüge von Coca Cola und McDonalds, und die Biographien, besser Hagiographien von Tycoons der Weltökonomie wie Bill Gates oder Rupert Murdoch, wie auch die die Managerzeitschriften bevölkernden schmucken Jungunternehmer, die mit Laptops bewaffnet die Welt der Weltmärkte erobern, sind für die über 85 Prozent der Klein- und Mittelunternehmen, die (das gilt gleichermaßen für Deutschland und die Schweiz) eine Betriebsgrössenklasse von eins bis neun Mitarbeitern aufweisen, weder Mittel der Erbauung noch in den

eigenen betrieblichen Alltag umsetzbare Rezepte, sondern Spiegel der eigenen Mittelmässigkeit und Inferiorität.

Noch nie in der Geschichte der Menschheit haben so viele Arbeitnehmer/innen im Management gearbeitet, Weltmarktführer können die wenigsten werden. Und noch nie mussten die Menschen vermutlich so vieles im Privatleben managen, ohne dass sie dies immer erfolgsversprechend tun. Aber auch noch nie in der Geschichte des Managements ist so stereotyp von Grösse, von den Grössen und ihrem leuchtenden Beispiel die Rede gewesen. Und wohl ebenfalls noch nie haben ähnlich viele Metamanagement betrieben, das heisst, das Management in ihrem Hand- und Kopfwerk beraten. Und schliesslich und endlich war noch nie ein auch nur annähernd grosser Tross von Beobachtern und Spürhunden in Sachbüchern, Managementgazetten und in der Wissenschaft den Unternehmen, den Heroen oder Nieten in Nadelstreifen, ihrem Tun und Lassen, ihren Hoch und Tiefs auf der Spur und haben diese durchleuchtet, analysiert und, wenn immer möglich, gnadenlos kritisiert.

Zweifellos erfordern neue Situationen neue Antworten. Aber wenn sich diese darin erschöpfen, abgehoben von den lebens- und alltagspraktischen Problemen des Managements Heiligengeschichten zu wiederholen, Weltmarktführerschaften anzumahnen und suggestive wie ultimative Allheilmittel anzupreisen (wie vollständige Information, klare und entschiedene Führung, Einbeziehung der Mitarbeiter und anderes manageriales Küchenlatein), dann sollte man diese Innovationen als das nehmen, was sie sind, als Produkte nämlich, die verkauft werden wollen und deren Erfolg nicht nur auf einem schrillen Marketing, sondern natürlich auch auf einer Analyse der Bedürfnisse der potentiellen Zielgruppe beruhen. Einer Zielgruppe, die hören will, was sie immer, vielleicht in anderen Worten, gehört hat. Diese Analyse ergibt (daher der Erfolg dieser Rezeptbücher) mit schöner Regelmässigkeit, dass das Management sich überfordert fühlt und aus dem Gefühl der Unsicherheit heraus nach die verwirrende Gegenwart reduzierenden Wundermitteln Ausschau hält.

Was jedoch mit ebenso schöner Regelmässigkeit fehlt, ist die Frage nach den Gründen der Überforderung und Übermüdung und dem schnellen Verbleichen der Wundermittel, wenn die wundertätige Wirkung ausbleibt. Statt flugs das nächste angepriesene Wundermittel in der Managementapotheke zu erstehen, erscheint es deshalb nutzbringender, sich einmal etwas intensiver mit den Ursachen der neuartigen Unbestimmtheit und Ungewissheit und der daraus resultie-

enden Unsicherheit und Orientierungslosigkeit nicht nur im Management zu be-  
 fassen. Denn diese ist ein allgemeines Phänomen und hängt mit dem tiefgreifen-  
 den Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft in diesem Jahrhundert zu-  
 sammen, einem Strukturwandel, der keineswegs an ein Ende gekommen, son-  
 dern eigentlich, wenn man die Welt und nicht die Schweiz oder Europa betrach-  
 tet, erst begonnen hat.

bezüglich dieses Strukturwandels stehen alle Institutionen vor der Notwendigkeit  
 grundlegender Reformen. Auch die Individuen, die man, gemäß moderner Ich-  
 theorien ja auch als offene, multiple, eine Art innere Familie umschliessende  
 Systeme sehen kann. Nicht nur Individuen und Unternehmungen sind offene,  
 zunehmend Grenzen sprengende und darüberhinaus sich andauernd virtualisie-  
 rende, ihre Möglichkeiten virtuell vergegenwärtigende Systeme, sondern auch  
 ihre Umwelten. Partnerschaften, Finanzmärkten, Symposien und Gesellschaften  
 ist gemeinsam ihre Komplexität, Dynamik und Offenheit. Es gilt, so heisst es  
 etwa bei Kirsch (in diesem Band), zu lernen, mit "offenen Zukünften" umzugehen  
 und dafür organisatorische Fähigkeiten einzusetzen. Aber was heisst das? Was  
 heisst "offene Zukunft" und warum lässt sie sich weniger voraussagen als die Zu-  
 künfte in geschlossenen Gesellschaften? Darüberhinaus sind die Unternehmen  
 selber offene und dynamische Systeme. Das Management als Steuerung offener,  
 dynamischer und komplexer Systeme steuert diese offenen, dynamischen und  
 komplexen Systeme in offenen, komplexen und dynamischen Gesellschaften.

Veränderliche Systeme in veränderlichen Systemen manövrierbar zu halten, er-  
 fordert hohe Flexibilität und die Abkehr von überkommenen Gewissheiten. Es  
 muss mehr und neu entschieden werden. Dem "Emanere" folgt zwangsläufig das  
 "Manere". Gerade weil mehr entschieden und weniger befolgt wird, wird die Zu-  
 kunft, jedenfalls bezüglich der gegenwärtigen und künftigen Entscheide, insge-  
 samt ungewisser. Das ist das fundamentale Paradoxon der Moderne: je mehr  
 gemacht werden kann, desto ungewisser wird, was gemacht wird, und desto  
 ungewisser werden die Zukünfte. Gewiss sind die entscheidungsabhängigen Zu-  
 künfte eingebettet in entscheidungsunabhängige: in natürliche Zyklen, irrever-  
 sible Wachstums- und Verfallsvorgänge, auch in durch Gesetze und Ordnungen  
 in die Zukünfte hinein transportierte Sicherheiten. Gerade diese Verschachtelung  
 mit Restposten von Gewissheiten und Festigkeiten erfordert andere, nämlich  
 unternehmerische Fähigkeiten als Palast- und Gewissheitsgesellschaften, in denen  
 die Vergangenheit eins zu eins in die Zukunft übertragen wird. Insofern die Ge-  
 sellschaft, das unternehmungsrelevante Umfeld indes die unverzichtbare Voraus-

setzung des Wirtschaftens darstellen, die Unternehmen mit ihrer Umwelt in einer  
 Art symbiotischem Stoffwechselprozess stehen, ist es notwendig, diese gesell-  
 schaftliche Umwelt und ihre Transformation zu verstehen und ein Vokabular da-  
 für zu entwickeln.

### 3.2 Die Verflüssigung der Gesellschaft

Zunächst: Was sind offene, komplexe und dynamische Gesellschaften? Was ver-  
 birgt sich hinter diesen Titeln, die so leicht über die Lippen kommen? Milan  
 Kundera hat einen zauberhaften Roman mit dem Titel "Die unerträgliche Leich-  
 tigkeit des Seins" geschrieben. Das Leben in der Moderne ist - und Kunderas Titel  
 trifft die Sachlage ins Herz - leicht und unerträglich zugleich. Leicht ist es, weil es  
 die moderne Gesellschaft ausmacht, dass sie sich fast aller überkommenen Vor-  
 gaben und Festigkeiten entledigt hat und weiter entledigt. Unerträglich, weil  
 man immer mehr selber entscheiden und selber verantworten muss, ohne dass  
 einem etwas, oder jemand führt. Wenn es darum geht, ein soziologisches Voka-  
 bular für diesen Wandel zu finden, dann konstituieren die Begriffe Enttraditiona-  
 lisierung, Optionierung und Individualisierung den semantischen Operationsraum,  
 indem die meisten der die Heraufkunft moderner Gesellschaften begleitenden Er-  
 scheinungen ihren Platz finden.

Entsprechende Umsetzungen der oben genannten Kernbegriffe finden sich auch  
 in der modernen Managementliteratur. Das Alte muss weichen. Erfolgsrezepte  
 von gestern sind Rezepte für den Misserfolg von morgen (Michael Hammer). Wir  
 können die Zukunft nur ergreifen, wenn wir uns von der Vergangenheit lösen  
 (Rowan Gibson). Wir müssen unseren Umgang mit der Vergangenheit verlernen,  
 um mit der Zukunft umgehen zu können (Charles Handy). Den Unternehmen  
 wird, es ist hart aber wahr, Alzheimer verordnet. Die überkommenen Wissensbe-  
 stände und Strukturen sind zu entsorgen. Die philosophische Literatur spricht lie-  
 ber von der Freisetzung des Menschen aus überkommenen Gefässen. Die Eman-  
 zipation als sich-herausheben und herausarbeiten aus den Sedimenten der Ver-  
 gangenheit, die bis in die Fingerspitzen hinein vorbestimmt haben, was mit den  
 Menschen geschieht, ist keineswegs zu Ende. Die alten Zöpfe müssen abge-  
 schnitten werden, damit man sich leichter bewegen kann. Diese Beweglichkeit ist  
 angesichts offener Zukünfte wichtig. Man horcht in die Zukunft hinein. Man  
 heuert Trendexperten an. Man entwickelt Frühwarn- und Sensorsysteme. Daraus

ieren neue Verantwortlichkeiten, die nicht mehr auf Vorkehrungen von  
rn abgewälzt werden können. Entscheidungstheorien, Selbstorganisation,  
nging-Know-how sind Schlüsselthemen des Managements.

aus Vorgaben, deren Gewissheitscharakter darin bestand, dass ihre Be-  
dung lautet, das habe man immer so getan, Aufgaben, Optionen, Realisie-  
möglichkeiten geworden sind und weiter werden, macht die von den Not-  
igkeiten der Vergangenheit befreite Moderne nicht unbedingt unerträglich,  
sicher nicht leichter. Dem Emanere folgt das Manere; die emanzipatorische  
ung aus Gewissheiten des Tuns und Lassens verlangt das Management der  
lichkeiten! Das ist schwer und leicht (und häufig auch lustvoll) zugleich, inso-  
dem Minus an Vorgaben, Gewissheiten und tradierten Selbstverständlichei-  
in farbenfrohes Plus an Möglichkeiten gegenübersteht. Die Rede von der  
ation und der Multioptionsgesellschaft meint diesen Sachverhalt, der sich an  
igen Beispielen, von der mit immer neuen Lustbarkeiten gefüllten Speise-  
über die Zunahme der Skipisten bis hin zu Büchern und Ratgebern über das  
agement, ausweisen lässt. Alles Feste wird flüssig, von den Arbeitszeiten bis  
en Partnerschaften; alle überkommenen Vorgaben sind in Aufgaben trans-  
ert, für die man sich andauernd und immer wieder neu entscheiden muss.  
macht sich wie reisefertig. Selbst die Möbelhäuser bieten zunehmend Pulte,  
e, Schränke auf Rollen und Rädern an. Alle, auch die Konsumenten müssen  
ivatleben, ihre Reproduktion und Versorgung mehr oder minder eigenstän-  
nd eigenhändig managen. Morgenstund hat nicht mehr Gold im Mund,  
ern erfordert den Gang zum häuslichen Kostümfundus und die Qual der  
. Und abends müssen auch die Faulen fleissig werden, wenn sie das Menu  
ernsehen zusammenstellen.

rch nun, dass immer mehr selbst entschieden werden kann oder muss,  
en - kontraintuitiv - die Ungewissheiten trotz massenmedial verdichteten  
ionsdeutungen, öffentlichen Konsensbildungen und Orientierungsangebo-  
wie Lebensstilen und Moden, zu. Man wird sich in vielen Dingen sogar selbst  
ner. Man legt sich zurecht, was man essen will, mit Blick auf die Menukarte  
den Kühlschrank ändert sich alles. Man will ausgehen und geht dann früh  
ett. Man beschliesst, eine bestimmte Teesorte zu kaufen und ersteht dann  
anderere. Undsofort. Die Zukünfte sind Folgen von individualisierten Ent-  
ndungen. Statt dass die Geschichte gewissermassen auf einen finalen Punkt,  
Himmelsthron, einen Gott, ein leuchtendes Nirwana, eine ewige Seligkeit  
ebt, strebt sie auseinander, wie wenn das ethische Diktum Heinz von Foer-

sters schon Wirklichkeit wäre, nämlich dass man immer so handeln solle, dass  
neue Möglichkeiten entstünden. Und insofern die Möglichkeiten Möglichkeiten,  
also inkommensurabel sind, resultieren immer neue Übersetzungsnotwendigkei-  
ten und dementsprechend gesteigerte Interpretationsfähigkeiten.

Gewiss, Ungewissheiten gab es immer, auch in vormodernen Gesellschaften, in  
denen Gewissheiten wie ein Endlosteppeich aus der Vergangenheit in die Zukunft  
gerollt werden. Aber Krankheit, Tod, Seuchen waren nicht selbsterzeugt oder wur-  
den nicht so gedeutet. Sie waren gottgegebene Schicksale oder teuflische Stra-  
fen. Nur die selbstveranstalteten oder sozial konstruierten Gewissheiten machten  
die Zukunft gewiss und sicher. Moderne Gesellschaften mit sich ausdifferenzie-  
renden und sich auflösenden sozialen Gefässen, Konstrukten und Gewissheiten  
werden ihren Zukünften immer ungewisser. Das Handeln ohne die alten Vor-  
gaben steigert die Kontingenz der Gesellschaft, auch wenn sich ex post Kommu-  
nikations- und Handlungsverdichtungen nachweisen lassen. Alles könnte, wenn  
anders entschieden worden wäre, nicht nur anders, sondern vielfach anders sein.

### 3.3 Die offene Gesellschaft und das Individuum

Die offene Gesellschaft ist in aller Munde gewesen, als sie noch ihre Feinde  
hatte. Heute erscheint sie weltweit ohne Gegner. Die Globalisierung ist indes nur  
oberflächlich besehen ein wirtschaftlicher Vorgang. Sie beinhaltet in allererster  
Linie die weltweite Verbreitung und auch Erzwingung ihrer kulturellen Bestand-  
teile, nämlich Freiheit, Markt und Demokratie. Diese wiederum implizieren Ab-  
kehr von festen Gewissheiten und Schaffung von Möglichkeiten. Offene Gesell-  
schaft meint im Kern eine freiheitliche Gesellschaft. Freiheit beruht auf den bei-  
den oben genannten Vorgängen der Enttraditionalisierung einerseits, der Optio-  
nensteigerung andererseits. Ohne Wahlmöglichkeiten keine Freiheit und mit un-  
verrückbaren Gewissheiten und Vorgaben keine Autonomie. Wenn vorgeschrie-  
ben oder vorgegeben ist, welche Heirat, welche Zahnbürste zu wählen, welches  
Kleid anzuziehen oder welche Mahlzeiten wo und mit wem einzunehmen sind,  
dann herrscht das für moderne, freiheitlich orientierte Gesellschaften böse Reich  
des Fundamentalismus. Erst wenn, wie jetzt in Nigeria, das Recht auf freie Klei-  
derwahl durchgesetzt wird, kann eine Textil- und Bekleidungsindustrie Fuss fas-  
sen, die von den Plateauschuhen bis zu Adidas Sportswear, von der Swatch bis  
zur Rolex importiert oder reproduziert.

Die offene Gesellschaft besteht indessen nicht nur aus den materiellen Optionen, aus der in den Supermärkten dargebotenen Waren- und Esswelt, die in den Warenhauskatalogen, diesen zeitgemässen Evangelien der luxurierenden Multioptionsgesellschaften angepriesen sind, sondern auch, ja im Kern, aus dem Reich der Phantasie und der Theorie. Die Offenheit des Geistes ist die Vorbedingung für weitere Öffnungen. Zur Freiheit gehört die Freiheit des Sehens, Phantasieren und Denkens. Vielleicht ist, unbeschadet in welchem Ausmass man nun Freiheit realisiert, überhaupt das Gefühl, im Prinzip Optionen zu haben oder auszuüben zu können, entscheidend. Man badet in Optionen und bleibt dann doch im Hause. Man konsultiert das Fernsehprogramm und sieht dann doch nichts. Die vormodernen Gesellschaften haben ihre Anweisungen bis in die Bezirke des Sehens und Denkens hineingetrieben. Die Modernisierung hat unter dem Banner der Globalisierung die Lösung von Gewissheiten und die Steigerung der Möglichkeiten in alle Poren der Weltgesellschaft, mindestens als erstrebenswertes Programm, hineingetrieben. Die spirituelle oder virtuelle, ihrem Potential nach offenstehende Multioptionsgesellschaft ist deshalb der Kern der zivilisatorischen, technischen und wirtschaftlichen Dynamik und der entscheidende Schritt von der vormodernen zur modernen Gesellschaft. Bis auf wenige Ausnahmen ist diese Freiheit weltweit realisiert, auch wenn, wie etwa in Saddam Husseins Irak, die Satellitenschüsseln immer wieder abmontiert werden und in Sri Lanka die Fernsehreklame für Fleisch verboten ist. Umso notwendiger erscheint es, sich dieser Freiheit zu vergewissern, selbst wenn die kommerziellen Schlaraffen- und Schneeyländer einmal ihre Pforten schliessen würden.

Diese, und überhaupt die offene Gesellschaft, beruht mithin auf zwei Voraussetzungen: erstens der Möglichkeit oder sagen wir ruhig, der Freiheit zu wählen und zweitens der Befreiung von, sei es durch Gewissheiten, sei es durch Befehle, autonomes Handeln einschränkenden Vorgaben und Zumutungen. Die durch die Optionensteigerung und die Enttraditionalisierung hervorgerufene Verflüssigung der Gesellschaft ist nicht zuletzt auch ein Resultat der Renaissance. Mit Wucht tritt in der Aufklärung die Idee der Freiheit hervor. Gleichzeitig entsteht im Zuge der durch die Doppelprozesse von Optionensteigerung und Enttraditionalisierung geprägten Vorstellung vom Menschen als einem sich seines eigenen Verstandes bedienenden und mündig handelnden Individuums. Mit gleichen Rechten ausgestattet begibt es sich in die Märkte und politischen Gemeinschaften. Die Freisetzung aus der Geborgenheit vormoderner Gesellschaften und die wachsenden Wahlmöglichkeiten erreichen ihren ersten Höhepunkt in der Aufklärung und expandieren inkonsequente in die Kanillaren der Weltgesellschaft. Parallel zu dieser Entwicklung ist

folgerichtig von Orientierungslosigkeit und von metaphysischer Heimatlosigkeit die Rede, vielleicht vom Preis der Freiheit. Aber dieser besteht nun einmal darin, dass man sich auch individuell behelfen muss, mehr oder weniger allein, eben autonom, offen, mündig, vernünftig, rational die ins Kraut schiessenden Optionen bewirtschaften muss. Vom Anzug bis zur Frisur, vom gewählten Verkehrsmittel bis zur gewählten Arbeitszeit, vom Mittagessen bis zum abendlichen Fernsehprogramm oder Ausgang muss entschieden werden - häufig genug wenn man die angebotenen Möglichkeiten gar nicht kennt, nie erprobt hat - aus dem Nichts.

Ganz zweifellos produziert diese Fülle an Möglichkeiten und die sich von den Speisekarten über die Internetanschlüsse immer stärker ausdifferenzierende Multioptionsgesellschaft Ermüdungs- und Sättigungserscheinungen, die zur Verteidigung des Überkommenen, dessen was sich bewährt hat, führen. Man verhält sich zur Multioptionsgesellschaft, indem man sie abwählt, aus ihr emigriert, sich ins Schneckenhaus des Bewährten und Überkommenen zurückzieht, z.B. keinen Fernseher hat, die Partei wählt, die man immer gewählt hat. Man hat plötzlich Lust, die alten Kleider auszutragen, immer ans gleiche Ort mit dem gleichen Zug zu fahren. Alte Lieder und alte Kameraden! Die Refundamentalisierung ist nicht nur Programm jener Länder und Gemeinschaften, die der Segnungen luxurierender Multioptionsgesellschaften nicht oder noch nicht teilhaftig geworden sind, sondern auch das Reduit von sich abschottenden, verpuppenden Teilen unserer Gesellschaft, die, ermüdet ob des Strampelns in Möglichkeiten, den Rückzug, das Cocooning wählen.

Was in der Lebenspraxis manchmal noch möglich, ist im Unternehmen für die Beteiligten, die Manager und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter undenkbar. Weder mehr sind die Arbeitsunternehmer oder Lebensunternehmer der Zukunft bereit, sich darauf verpflichten zu lassen, etwas weiterhin so zu machen, weil man es immer so gemacht habe, noch lassen sich die Konsumenten mit schwarzen Telefonen und weissen Badewannen abspeisen. Gewiss gibt es in jeder Unternehmung Dinge und Anlässe, die im Sinne einer Corporate Identity treuhänderisch zu bewahren sind, etwa Betriebsanlässe, Weihnachtsessen, Ehrungen. Hier dem offensiven Geist einer Management-Literatur zu folgen, deren erstes Kapitel mit schöner Regelmässigkeit zum Vergessen alles Bisherigen auffordert, um dann das ultimative Wundermittel zu präsentieren, wäre der Aufrechterhaltung einer Identität nicht eben dienlich. Die moderne Managementliteratur, insbesondere die neueren Ansätze zur Unternehmensführung gehen davon aus,

Unternehmen in eine offene Zukunft evolvieren und dass deshalb organisatorische Fähigkeiten und Management-Qualitäten zu entwickeln sind, mit dieser "offenen" Zukunft besser umzugehen. Nicht mehr Führung, sondern flexibles Handeln wird verlangt. Der Komplexität soll mit Komplexität, der Varietät mit Varietät begegnet werden. Dieses Ansinnen übersteigt natürlich die Vorstellungskraft des Managements. Allzuhäufig werden dann einfach unterschiedliche Dinge gleichzeitig oder schneller getan. Wer kennt diese Reaktionsweise nicht aus seiner Lebenspraxis: Vor der Speisekarte angesichts der wartenden Bedienung, am Abendbuffet mit einem kleinen Teller vor den mit kalten und warmen Speisen überladenen Tischen, beim Versuch, die drei am Morgen vor der Tür liegenden Tageszeitungen zu lesen, wenn man in einer halben Stunde den ersten Termin hat! Dem weltflüchtigen Rückzug aus den Versuchungen der Multioptionsgesellschaft korrespondiert der weltsüchtige Versuch, alles zu erhaschen und nichts zu verpassen. Man tanzt auf allen Hochzeiten. Man operiert in zu vielen Geschäftsfeldern, arbeitet mit zu vielen Tools, etc.

Stabilität-oder-Nichts-Strategien finden sich auch in Unternehmensführung und im Management. Versuche, offene, dynamische und turbulente Situationen durch feste Ordnungsvorstellungen zu bewältigen, führen aber erfahrungsgemäss zum Scheitern, wenn nicht zum Untergang. Wer bei stürmischer See ein Schiff mit feststehenden Masten so zu verankern sucht, dass es keine Bewegung mehr mitmachen kann, wird überflutet und weggespült. Der analoge, aber spiegelverkehrte Versuch, das Schiff, um bei diesem Beispiel zu bleiben, überhaupt nicht zu vertäuen, sondern die Dynamik voll mitzugehen und jede Bewegung mitzumachen, mag kurzzeitig lustvoll sein, hält es aber nicht auf Kurs.

## 4 Muster erfolgversprechenden Handelns

Man nimmt unvoreingenommen, das heisst als Beobachter zweiter Ordnung (der sich nicht mit auseinander setzt, wie Beobachter erster Ordnung beobachten und handeln, vgl. Willke in diesem Bd.) seine Mitmenschen oder sich selber versucht zu beobachten, wie er mit der Fülle an Optionen in einer Gesellschaft fertig zu werden versucht, die angesichts des sich schnell verändernden Angebots gar nicht mehr nachkommt, Leitplanken, ethische Massstäbe oder Gütesiegel zu entwickeln, der erkennt bei allen Unterschieden Muster eines erfolgreichen Handelns. Wie die gesellschaftliche Dynamik sich in ihren Grundmustern hologrammartig

darbietet, bilden sich auch Grundmuster der Bewältigung heraus. Unter den Annahmen, dass die verfolgten Ziele sich ebensowenig ändern wie die eingesetzten Mittel (eine wie noch zu zeigen sein wird für die gegenwärtige Situation problematische Annahme), besteht eine rationale Vorgehensweise (auch wenn sie zunächst intuitiv erfolgt) in der Regel darin, dass man sich zunächst die Möglichkeiten bzw. die Wege vergegenwärtigt, die gegeben sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Im Management spricht man vielleicht von Monitoring. Das gilt gleicherweise für viele Situationen im täglichen Leben. Ob buffetäre Entscheidungssituation oder ein Reiseziel, ob Fernsehen oder Internet; wer satt werden will, vergegenwärtigt sich das Buffet, wer Reisen will, wandert im Geiste; wer online geht, macht spirituelles Channel-Hopping. Wer zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort sein muss, vergegenwärtigt sich die Verkehrsmittel, die dahin fahren oder tragen. Wer den eigenen Wagen wählt, befasst sich mit dem Strassennetz und sucht die Route, die angenehm und rechtzeitig und ohne Stau zum Ziel führt.

Aber Situationen dieser Art sind in einer modernen, offenen, dynamischen und komplexen Gesellschaft nicht immer, vielleicht immer seltener gegeben. Beim Buffet wie beim Strassennetz können wir zwar von einer gewissen Konstanz des Angebots ausgehen und deshalb die konventionelle Entscheidungstheorie einsetzen. Die Logik der festen Ziele, Mittel und Wege ist in einer instabilen Welt aber mehr denn je fragwürdig. Schon anderntags fallen die Kurse, ändern die politischen Konstellationen. Man kann nicht mehr rechnen, sondern muss nun entscheiden. Es lassen sich, wie Heinz von Foerster trefflich feststellt, "nur jene Fragen entscheiden, die prinzipiell unentscheidbar sind" (1993, S. 35). Wenn die Annahme eines stabilen Buffets wie fester Wege der Zielerreichung obsolet wird, versucht man intuitiv, andere Vorgehensweisen zu wählen. Auf den ersten Blick sind es eher probierende, tastende, experimentierende, "äsende", die schnell revidiert und verändert werden können. Sie ähneln vielleicht eher einem Buschkrieg als konventioneller Kriegsführung. Man rüstet sich für eine offene Zukunft und fragt nicht mehr, ob es morgen regnet, sondern was man zu tun hat, wenn es regnet. Man nimmt Abstand von irreversiblen Entscheidungen und auch von der Annahme, dass es einen besten, kürzesten und billigsten Weg gibt. Man weiss, dass Risiken eine unvermeidbare Komponente des Entscheidens darstellen. Je nachdem wie sich die Situation (z.B. am Buffet) entwickelt, korrigiert man vielleicht sogar die Zielsetzungen oder generiert eine neue Variante (nur Dessert, wenn eine lange Warteschlange den Hauptgang nicht in nützlicher Frist erreichbar erscheinen lässt).

...e also entscheiden, wenn entschieden werden muss? Wenn sich im Extremfall nicht nur die Mittel und die Wege ändern, die zu einem gefassten Ziel führen, sondern auch das Ziel selber ändert, im Handeln also immer neue Sollwerte entstehen, man also mit Recht von einer turbulenten, hochvolatilen Situation sprechen kann, und ausserdem nicht kontrollierbare Einflüsse Effekte haben, die in ihrem Zusammenwirken und in ihren Rückwirkungen das hervorbringen, was mit Ursache-Wirkungs-Relationen nicht erklärbar ist? Man wird erstens seine Einstellung zum Entscheiden ändern und diese als unvermeidbar riskant ansehen müssen. Auch Versicherungen produzieren neue Risiken, insofern man ja auch hier nicht weiss, ob ein Schadenfall eintritt. Die Generalregel muss also lauten, Optionen offenhalten, in Dispositiven denken, Korrekturfähigkeiten und Netzwerke entwickeln. Sei es eine Fahrt mit dem Personenwagen nach Frankfurt oder sei es eine Skiabfahrt in Obersaxen, die Verhältnisse ändern sich unterwegs. Staus, Unfälle, Wetterumschläge, ein Sturz oder eine Reifenpanne machen die geplanten Wege plötzlich obsolet, man hält Wegzehrung bereit, man muss korrigieren, sich für andere Routen, einen Aufenthalt, ein riskantes Stoppmanöver, ein Telefonat zur Verkehrszentrale oder zur Polizei, oder was auch immer, entscheiden.

...n Ziele, Mittel, Wege oder alles revidieren zu können, müssen indes Szenarien vergewärtigt werden. Das Vorhalten von Dispositiven muss darauf abgemessen sein. Zweifellos geht, bei genauerer Betrachtung, der Erhöhung des Revisionspotentials eine Vergewärtigung der angenehmen oder unangenehmen Überraschungen, die sich ergeben könnten, voraus. Die Vielzahl an Optionen in der modernen Multioptionsgesellschaft zwingt einerseits zur Selektion, andererseits, wegen der hohen Komplexität, zur Erschliessung von Optionenkorridoren oder Optionenportfolios. Wer in die Skiferien geht, rüstet sich auch für ein Wetter, bei dem nur mehr Spaziergänge möglich sind. Wer mit dem Auto unterwegs ist, führt ein Pannendreieck mit sich, einen Schirm, vielleicht eine Regenjacke, möglicherweise eine Wolldecke oder ein Handy, sicher eine Strassenkarte, so-  
...ss, wenn die Strecke Stuttgart-Mannheim von Staus befallen wird, das Ziel gegebenenfalls über Heilbronn erreicht werden kann. Die räumliche Distanz ist übrigens nicht identisch mit der Problemdistanz. Eine Sachlage, die in Douglas Hofstadters Beispiel von "Shandy und dem Knochen" so abgehandelt wird: "Sie sind ein Hund und ein befreundeter Mensch hat ihren Lieblingsknochen über einen Drahtzaun in einen anderen Hof geworfen. Sie können den Knochen durch den Zaun hindurch sehen, wie er dort - und wie verführerisch! - im Grase liegt. Etwa fünfzehn Meter vom Knochen entfernt befindet sich ein offenes Tor im Zaun. Was soll man tun? Einige Hunde rennen einfach zum Zaun, stellen sich vor

ihn hin und bellen" - sie verwechseln Problemdistanz und Sachdistanz. Einige Hunde und nicht wenige Menschen würden in ähnlichen Umständen ebenso reagieren, muss man wohl oder übel feststellen!

Schliesslich rechnet jedermann und jedefrau bei unvorhergesehenen Zwischenfällen, sei es einer Panne auf der Autobahn, einem Beinbruch auf der Skipiste oder bei unvollständiger Information (z.B. über Öffnungen im Zaun, um zum Knochen zu gelangen) mit der Anteilnahme und Hilfe der Mitmenschen, mit ihrem prosozialem Verhalten. Das Denken in Teams und nicht in Hierarchien macht Kommunikation möglich, der Netzwerkgedanke ist die Antwort auf die Überforderung des Einzelnen in einer Verpflichtung einer gewissheitslosen Multioptionsgesellschaft, in der die vorgegebenen Netzwerke der Verwandtschaften, der Blutspflichten und der selbstverständlichen Hierarchien mit gegebenen Loyalitäten erodieren und kompensiert werden müssen, sei es durch Wahlverwandtschaften und Geistesbekanntschaften, durch Teams und andere nicht gegebene, sondern aufgegebene, nämlich zu gründende und zu pflegende Netze. Netzwerke sind die kulturelle Voraussetzung der technischen Virtualisierung.

### 3.5 Management in der Multioptionsgesellschaft

Ein kurzer Blick in die von der Managementliteratur angebotenen Wege verdeutlicht, dass diese, insbesondere die in immer kürzeren Abständen auftretenden Bestseller, jeweils bedeutsame, wenn auch unterschiedliche Dimensionen eines zeitgemässen Managements berühren. Die Figur der Selbstorganisation etwa, die verknüpft mit New-Age-Lehren und der Chaostheorie zum selbstverständlichen Deutungsinstrumentarium gehört, und in einer demokratisch verfassten, die Subsidiarität hochhaltenden Gesellschaft auch einen offenkundigen spirituellen Wert verkörpert, wendet sich gegen die "vormoderne", in Palastorganisationen getaktete Fremd- und Linienorganisation. Diese ist in der Tat in einer volatilen und offenen, sich schnell umschlagenden und turbulenten Situation zu starr und zu wenig beweglich. Die klassische Kontrolltheorie geht von invarianten Zielen, Mitteln und Wegen und entsprechenden linear zu modellierenden Prozessen aus und nicht von zyklischen oder gar katastrophisch sich aufschaukelnden, nicht-linearen Bewegungen. Selbstverständlich kann in solchen Situationen nur eine dynamische Steuerung, die Selbststeuerung miteinschliesst, von Nutzen sein.

Wenn in den letzten Jahren zunehmend von der Virtualisierung von Unternehmen die Rede ist, so ist auch damit ein weiterer zentraler Baustein des zeitgemässen Managements genannt. Tatsache ist nämlich, dass die Konzentration auf Kernkompetenzen durch Restrukturierungsmassnahmen und die gleichzeitige Notwendigkeit, unternehmerische Flexibilität nicht nur zu erhalten, sondern zu steigern, die traditionellen Organisationsformen überfordert und nur flexible Netzwerkorganisationen mit "fliegenden" Allianzen und temporär aktivierbaren Netzwerkpotentialen, in denen nicht vorhandene Kompetenzen mit den eigenen Geschäftsfeldern kurzgeschlossen werden können, proaktiv reagieren können. Ob nun "virtuell" eine Vernetzung von bestehenden Unternehmen beinhaltet (die virtuelle Fabrik) oder ein Unternehmen sich über Vernetzung von Partnern erst temporär und aufgabenbezogen herausbildet (das virtuelle Potential), ist demgegenüber sekundär.

Insofern die hohe Volatilität des unternehmerischen Umfeldes auch darin besteht, dass die Lebenszyklen von Märkten und Produkten immer kurzlebiger werden (vgl. etwa den Halbleiterbereich), ist auch das häufig in der unternehmerischen Rezeptur-Literatur angemahnte Denken in intraorganisatorischen Geschäftsfeldern und strategischen Erfolgspotentialen zur Steigerung des Unternehmenswertes von Bedeutung. Geschäftsfelder im Sinne von unterschiedlichen Nutzenpotentialen erschliessen einem Unternehmen nicht nur neue Märkte, sondern ermöglichen eine flexible Reaktion auf sich wandelnde Märkte. Ein Schlüsselbegriff, nämlich jener der Diversifikation, beinhaltet deren kluge Akkumulation, auch solcher Geschäftsfelder, die mit dem angestammten Geschäft wenig zu tun haben, um auf, wie es in der Anlagephilosophie genannt wird, systemische Risiken zu reagieren. Ob ein Unternehmen sich gegen systemische oder gegen Marktrisiken absichert, resultiert, wie auch die Frage, ob es sich eher mit Unternehmen gleicher oder unterschiedlicher Branche(n) koppeln soll, aus einer Reflexion der eigenen Ziele und Erfolgspotentiale, der eigenen, aus einer Standortbestimmung resultierenden Position im Markt und im Unternehmenslebenszyklus. Philipp Morris, die vom Tabak- in den Nahrungsmittelbereich diversifiziert hat, oder das Ingenieurbüro Fust, das seine Verkaufsläden durch die Eigenmontage und jetzt auch durch Finanzgeschäfte diversifiziert, sind dafür nicht einmal extreme Beispiele. Die hartnäckig sich haltende Diskussion der Frage, inwiefern das Allfinanz-Geschäft für Banken oder auch Versicherungen vorteilhaft sei, zeigt darüberhinaus die Grenzen von Diversifikationsstrategien auf, die zu viel wollen.

Schliesslich und endlich zielt die äusserst aktuelle Auseinandersetzung mit dem Management des Wissens und der Herausforderung des Knowledge Work darauf ab, dass in einer Informationsgesellschaft, in der die Gewissheiten verschwinden, die Wissensbestände global flottieren und auf ihre Nutzung warten, deren adäquate Bewirtschaftung zwangsläufig die wichtigste unternehmerische Ressource darstellt, in welchem Bereich Unternehmen auch immer tätig sind. Gerade das Knowledge Management illustriert die aus der Verflüssigung der Wissensbestände und dem Abbau der Gewissheiten resultierende Notwendigkeit, Wissen zu managen. Aber über die Empfehlung hinaus, Wissen zu identifizieren, zu vergrössern, zu nutzen, zu entwickeln, zu bewahren und zu bewerten, und deren Auszeichnung als "personale Querschnittsfunktion" (Probst), stellt auch das Wissensmanagement wenig auf eine Situation ab, in der Wissen der gleichen Korrosion und der gleichen Kontingenz ausgesetzt ist, wie alles andere.

Komplexität und Ungewissheit schliessen weder Führung noch Management aus. Natürlich ist das Management der Ungewissheit umso schwieriger, je grösser Zahl und Mannigfaltigkeit der Zustände sind, welche die Zukunft annehmen kann. Und auch das Management kann dem fundamentalen Paradox, dass je mehr im Unbewusstsein der Unabsehbarkeit der Folgen gemanagt wird, umso unsicherer die Zukunft sich darstellt. Es ist in dieser Zustandsbeschreibung auch nicht sicher, ob das Management in der Lage ist, unakzeptable Zustände auszuschalten, und solche, die erwünscht sind, hervorzubringen (vgl. Malik 1996). Das gilt allenfalls für das Management der Unternehmung, nicht aber für das Management der Umweltzustände. Das Management der Unternehmung muss zweifellos bestimmte Zustände herbeizuführen versuchen, um eine Zukunft zu bestehen, deren Zustände nur sehr bedingt voraussagbar sind und deren Varietät und Volatilität zunimmt.

Die alltägliche Lebenspraxis steuert Anschauliches zum Verständnis des Akteurverhaltens bei. Insofern sich die Welt in allen Lebensbereichen verflüssigt und überall die Gewissheiten schwinden, was morgen der Fall sein könnte, entwickeln sich spontane Muster von Vorgehens- und Reaktionsweisen. Diese lassen sich verbinden mit den Bausteinen, die in der Managementlehre vorliegen. Der nachfolgende Versuch, eine Art Checkliste zum Komplexitätsmanagement darzustellen, muss entgegen der Art und Weise, wie faktisch operiert wird, enumerativ erfolgen. Die Niederschrift ist linear, obwohl alle Schritte in einer komplexen Art und Weise ineinander verwoben und rückgekoppelt sind. Der Vorschlag betrifft darüberhinaus eher die Meta- als die Objektebene, das Management in einer all-

gemeinsten Art und Weise ist Gegenstand und nicht das Personalmanagement oder das Marketing oder der Verkauf oder die Logistik. Folgende Schritte, Bausteine oder Lösungsmuster lassen sich unterscheiden:

(a) *Oszillation*: Wenn die Zukunft bzw. die Märkte offen sind und sich unvorhersehbar verändern, ist es zwingend erforderlich, sich für diese Zukunft offenzuhalten. Wenn man nicht weiss, welche Selektion, sowohl was die denkmöglichen Zukünfte anbetrifft, als auch, was die einzusetzenden Mittel und Instrumente angeht, richtig ist, gilt es, den Operationsraum zu öffnen und zwischen Möglichkeiten zu oszillieren. Man muss, wie das ja in den Anlagephilosophien an den Finanzmärkten gang und gäbe ist, sich gegen die Riskanz von Fehlentscheiden mit "wenn-dann"-Entscheidungen ausstatten, also Dispositive ausarbeiten für wahrscheinliche Zukünfte.

(b) *Vision und Mission*: Die gegen die Volatilität versichernden Dispositive sind zweitens durch die Abhängigkeit von den 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 das Unternehmen ist und was es kann. Aber selbstverständlich auch davon, was man will. Eine zeitgemässe Unternehmensführung erfordert deshalb nicht nur ein gerütteltes Mass an Vergegenwärtigungs- und Reflexionspotential, sondern auch visionäres Denken. Die Fragen nach der eigenen Identität, den eigenen Möglichkeiten und den eigenen Zielen sind gleichgewichtig wichtig.

(c) *Anlagephilosophie*: 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 die Unternehmung einer ungewissen Zukunft begegnen will. 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 es Robert Musil in seinem Roman "Der Mann ohne Eigenschaften" ausgedrückt hat, der Möglichkeitssinn nicht nur zu schärfen, sondern auf die eigenen Möglichkeiten zu focussieren.

(d) *Revisionspotential*: Eine Anlagestrategie bzw. die Realisierung eines Portfolios von Geschäftsfeldern, von Instrumenten, von Produkten, was auch immer, muss flexibel eingesetzt werden können. Umschichtungen, Revisionen und Rekonfigurationen sind andauernd notwendig. Es gilt Revisionspotential zu entwickeln, Frühwarn- und Sensorsysteme einzusetzen, um die Geschäftsfelder flexibel zu

aktivieren. Es sind Entscheide abzuändern, zurückzunehmen, zu überdenken. Eine Unternehmung baut sich gewissermassen immer um und neu zusammen, so wie 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 Lebenszyklusses der Unternehmung, der Märkte und der Produkte restrukturiert.

(e) *Vernetzung*: Die Beschränkung auf das, was man kann, lässt sich in einem letzten Schritt durch Vernetzung mit anderen Unternehmen nicht beheben, eher korrigieren. 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 diese 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, die Unternehmung kann durch eine Vernetzungsstrategie Geschäftsfelder wahrnehmen, die sie allenfalls auch gegen systematische Risiken absichert.

### 3.6 Schlussbemerkung

Die offene Gesellschaft mit ihren Überraschungen wird im Management und in der Managementliteratur immer wieder mit den gleichen Begriffen gekennzeichnet; es gilt, die Unternehmung in einer offenen, dynamischen, komplexen und turbulenten Umwelt zu steuern. Was für die Gegenwart gilt, trägt sich auch in die Zukunft hinein, die Zukunft ist der Raum der Möglichkeiten, der Raum unserer Freiheit. Insofern gibt es auch nicht eine Zukunft sondern viele, und insofern lässt sich auch im Management nicht eine Zukunft in Rechnung stellen für die Massnahmen der Gegenwart, sondern nur eine ungewisse Zukunft. 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, in volatilen Märkten und schnell aufsteigenden und wieder verebbenden Moden, Management der Ungewissheit und Unsicherheit. Statt über eine mögliche Zukunft nachzudenken, ist es realistisch, von vielen, in einer offenen Gesellschaft selber gemachten und sich konkurrenzierenden Zukünften auszugehen und sich für die Ungewissheit, welche, oder ob überhaupt eine der gedachten Wirklichkeit wird, 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 jonglieren 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, gleichwohl in eine Ordnung, eine Abfolge, eine Systematik bringen.

Die Muster erfolgreichen Verhaltens sind, so die hier vertretene (typisch soziologische!) Annahme, 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. Nichts anderes wurde an dieser Stelle versucht. Beobachtung ist 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, ihre Optionenkorridore in die Zukunft hineinlegenden Gesellschaft. Es ist vielmehr notwendig, das Vergegenwärtigungs-, Reflexions-, Selektions- und Revisionspotential so zu steigern, daß man ungewisse Zukünfte bestehen kann, sei es im Selbstmanagement oder sei es im Management einer Unternehmung.

Literatur

Améry, Carl (1992)  
Die Botschaft des Jahrtausends, München.

Drucker, Peter F. (1998)  
Wissen - die Trumpfkarte der entwickelten Länder,  
in: HARVARD BUSINESS MANAGER 4, S. 9-12.

Foerster, Heinz von (1993)  
Wissen und Gewissen, Frankfurt am Main.

Gibson, Rowan (Hg.) (1997)  
Rethinking the Future, Landsberg/Lech.

Gomez, Peter; Gilbert Probst (1995)  
Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Bern u.a.

Gross, Peter (1994)  
Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main.

Gross, Peter (1997)  
Abschied von der monogamen Arbeit. In: INITIAL. Berliner-Debatte - Zeitschrift für Sozialwissenschaftlichen Diskurs. 8. Jg., Nr. 5, S. 3-10.

Gross, Peter (1998)  
Komplexität und Option, in: Ahlemeyer, Heinrich W.; Roswita Königswieser (Hg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte, Fallbeispiele, Wiesbaden, S. 347-361.

Gross, Peter (1998)  
Ich-Jagd, Frankfurt am Main.

Handy, Charles (1994)  
The Age of Paradox, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Hayes, Robert H.  
Strategische Planung in einer instabilen Welt, in: Neue Zürcher Zeitung, 26./27.7.1979.

Hofstädter, Douglas R. (1985)  
Gödel Escher, Bach - ein endloses geflochtenes Band, Stuttgart.

Imhof, Kurt (1996)  
Intersubjektivität und Moderne, in: Ders.: Gaetano Romano.  
Die Diskontinuität der Moderne, Frankfurt am Main/New York, S. 200-293.

Kelly, Kevin (1995)  
Out of Control. The rise of neo-biological civilization, Addison-Wesley Publ.

Kirsch, Werner  
Evolutionäre Organisationstheorie. In diesem Band.

Krogh, Georg von; Johan Roos (Hg.) (1996)  
Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition,  
London: Sage.

- Luhmann, Niklas (1992)  
Beobachtungen der Moderne, Opladen.
- Malik, Fredmund (1996)  
Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern, Stuttgart, Wien. 5. erweiterte und ergänzte Auflage.
- Malik, Fredmund (1997)  
Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten, Frankfurt am Main.
- Moore, James F. (1986)  
The Death of Competition. New York: Harper.
- Scholz, Christian (1997)  
Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech.
- Taubes, Jacob (1991)  
Abendländische Eschatologie, München.
- Walter-Busch, Emil (1996)  
Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam.
- Willke, Helmut  
Unternehmen als selbstreferentielle Systeme: Wie denken Organisationen?  
In diesem Band.

## 4 Technologiemanagement – Technisches Management

ROMAN BOUTELLIER

*"Das Haus ist eine Maschine zum Wohnen,  
der Sessel eine Maschine zum Sitzen."  
Le Corbusier*

Technologie durchdringt unser Leben immer stärker. Jeden Tag kommt der Mensch in Wohlstandsländern in Berührung mit Dutzenden von Maschinen und hunderten von verschiedenen Technologien, die aus aller Herren Länder auf uns einströmen: Am Morgen wecken uns Halbleiter aus Korea in Plastikhüllen aus Deutschland. In den Ferien schießen wir Fotos mit einer Kamera aus Japan, einem Film aus den USA, den wir in der Schweiz entwickeln lassen und präsentieren schliesslich Dias auf einem Projektor "made in Portugal". Internationale Standards sorgen für weltweite Kompatibilität.

Zu Beginn des Golfkrieges beobachtet der amerikanische Chief of Staff Powell die Auswirkungen seines Angriffes auf Bagdad in "real time" am Fernsehsender CNN. Die Realität findet am Fernsehen statt, eine Technologie, deren politische Auswirkung wir zur Zeit erst langsam zu verstehen lernen. Einige Jahre später zieht sich die Technologie Weltmacht USA aus Somalia zurück: Die amerikanischen Soldaten verwenden schwerfällige Funkgeräte, ihre somalischen Gegner leichte Mobilfunktelefone, die über amerikanische Satelliten kommunizieren. Der Krieg in Somalia zeigt, wie rasch Technologien veralten und wie verwischt die Grenze zwischen militärischer und ziviler Technologie geworden ist. Technologie macht Politik, der Technologie willen passen Weltmächte ihre Politik an. Der Golfkrieg sichert das Überleben der Zufallstechnologie Ottomotor für einige weitere Jahre!

Peter Gomez / Günter Müller-Stewens / Johannes Rüegg-Stürm  
(Herausgeber)

## **Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre**

Forschungsgespräche  
aus Anlass der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen,  
18.–19. Juni 1998

## Vorwort

Die Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG) – feierte 1998 ihr hundertjähriges Bestehen. Aus diesem Anlass führten die Betriebswirtschaftliche, die Volkswirtschaftliche, die Rechtswissenschaftliche und die Kulturwissenschaftliche Abteilung Forschungsgespräche zu „Entwicklungsperspektiven“ ihrer jeweiligen Disziplin durch. Dieser Band berichtet über die Gespräche der Betriebswirtschaftlichen Abteilung zu „Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre“.

Gegründet 1898 als Handelsakademie, entwickelte sich die heutige Universität St. Gallen schrittweise zu einer Institution, die sich durch einen ganz besonderen Ansatz in Forschung und Lehre auszeichnet, den Ansatz des „Integrierten Managements“ (Ulrich/Krieg 1974, Bleicher 1999). Management oder Unternehmensführung umfasst mehr als nur die klassischen Funktionen der Betriebswirtschaft. Ausgangspunkt von Lehre und Forschung sind Probleme der Wirtschaftspraxis, auf die Erkenntnisse unterschiedlichster Disziplinen zusammenhängend (eben „integriert“) angewendet werden. So lernen in St. Gallen die Studierenden zuerst das Unternehmen als Ganzheit in seiner Funktionsweise und seinen vielfältigen Sach- und Führungsaspekten kennen, bevor sie zu einzelnen Teilen oder Funktionen vorstossen und dort vertiefen.

Diese „Integrierte Managementlehre“ fand ihren Niederschlag im sogenannten „St. Galler Ansatz“. Die wissenschaftliche Erkenntnis wie auch die Praxis der Unternehmensführung haben sich aber in den letzten Jahren derart weiterentwickelt, dass die Prämissen dieses Ansatzes immer wieder neu hinterfragt werden müssen. Die Forschungsgespräche der Betriebswirtschaftlichen Abteilung boten hierzu eine willkommene Gelegenheit. Der Bogen wurde bewusst weit gespannt, indem auch die Frage nach dem Nutzen schlechthin von Managementmodellen in Zeiten raschen Wandels gestellt werden durfte. So entstand ein Kaleidoskop von Ideen und Anstössen für die Weiterentwicklung des Wissens zum „Integrierten Management“. Doch welches war eigentlich der Ausgangspunkt unserer Diskussion?

Es ist heute an der Tagesordnung, wachsende Komplexität zu beschwören und verstärkte Integration zu fordern, sei es in der politischen, wirtschaftlichen oder

utsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre /  
Forschungsgespräche aus Anlass der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen, 18.–19. Juni 1998.  
Somez ... (Hrsg.). –  
Stuttgart ; Wien : Haupt, 1999  
-258-06091-6

Rechte vorbehalten  
Copyright © 1999 by Paul Haupt Berne  
Druck der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig  
Lithographie: Atelier Mühlberg, Basel  
Papier ist umweltverträglich, weil chlorfrei hergestellt;  
Druck aus Schweizer Produktion mit entsprechend kurzen Transportwegen  
Druck in Switzerland

www.haupt.ch

der Beschreibung unserer modernen Lebensverhältnisse eigenartig unbestimmt bleiben. Welche Bewandnis hat es mit wachsender Komplexität, was bedeutet Integration im allgemeinen und Integration in der Wissenschaft?

War das Ziel dieser Forschungsgespräche, über diese beiden Begriffe zu reflektieren und entsprechende Schlussfolgerungen für die Management-Praxis und -wissenschaft zu ziehen. In erster Annäherung ist Integration ein Prozess wachsender Vernetzung, der zu gegenseitigen Abhängigkeiten und zu neuartigen Wechselwirkungen zwischen Akteuren, Institutionen und Prozessen führt. Integration ist ein offener „Werde-Prozess“ mit unbestimmbarem Ergebnis, ein Wandel zu mehr Vernetzung. Wenn nun stark vernetzte Verhältnisse ihrerseits einem raschen oder weniger tiefgreifenden Wandel unterworfen sind – Wandel in der Vernetzung auf der einen Seite und Vernetzung im Wandel auf der anderen Seite – dann können wir von Komplexität sprechen.

Komplexe Verhältnisse sind allerdings nicht einfach eine gegebene Faktizität, die durch angemessene Modellierungsverfahren oder Repräsentationstechniken rasch oder weniger „objektiv“ erschlossen können. Komplexität bedeutet vielmehr, dass Unentscheidbares entschieden werden muss (von Foerster). Deshalb ist unser Umgang mit Komplexität, unsere Wahrnehmung und Handhabung von Komplexität, selber ein zentrales konstituierendes Moment von Komplexität, insofern es nicht mehr eindeutig und objektiv bestimmbar ist, in welcher Weise die Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse der beteiligten Akteure und Institutionen an der Erzeugung komplexer Verhältnisse beteiligt sind. Daher bilden nicht nur „faktische Eigenschaften“ komplexer Verhältnisse den Forschungsgegenstand bei der wissenschaftlichen Untersuchung von Komplexität, sondern vielmehr allem auch die Frage, in welcher Weise kollektive Interpretationsprozesse, diskursive Aushandlungsprozesse von Wirklichkeit im Kontext von sozialen Beziehungs- und Kommunikationsprozessen, an der Hervorbringung einer bestimmten, als komplex empfundenen gesellschaftlichen und ökonomischen Wirklichkeit beteiligt sind. Das Zeitalter der Moderne wird reflexiv.

Au an diesem Punkt ist die Managementlehre gefordert. Auch sie verkörpert eine institutionalisierte Diskursplattform, was die Beschreibung von Managementproblemen und von Optionen zu deren angemessener Handhabung betrifft. Die Beschreibungen sind kontingent, und es ist notwendig, diese Kontingenz zu reflektieren und zu in den Blick zu bekommen und sich selbstkritisch zu fragen, inwiefern die wissenschaftliche Wahrnehmung und Interpretation, d.h. der wissenschaftli-

che Zugang zu dem, was wir sind und tun, der wachsenden Komplexität unserer Lebensverhältnisse je neu gerecht werden kann. Ist es vor diesem Hintergrund noch angemessen, Erkenntnisfortschritt von fortschreitender disziplinärer Arbeitsteilung zu erwarten, oder sollten wir uns nicht vielmehr um Integration, d.h. um wechselseitiges „Übersetzen“ und um Zusammenführung disziplinärer Problemansichten und Erkenntnisse bemühen?

Der vorliegende Band ist wie folgt aufgebaut. Umrahmt werden die Beiträge durch einen Prolog von Peter Gomez und Dorothea Strauss sowie einen Epilog von Werner Kirsch, die gewissermaßen das Spektrum zwischen Integrationsoptimismus und Integrationspessimismus aufspannen. Nach dem integrationsoptimistischen Prolog folgt ein erster Block mit Beiträgen von Peter Gross, Roman Boutellier und Matthias Haller, in denen grundlegende Kontextentwicklungen im Bereich von Gesellschaft und Technologie sowie deren Interaktion in bezug auf die Entstehung moderner Risikopotentiale ausgeleuchtet werden. Ein zweiter Block mit Beiträgen von Alex Krauer, Stephan Schmidheiny, Heribert Meffert und Peter Nobel illustriert die Herausforderungen, die sich daraus für die Unternehmensführung ergeben. Diese beruht immer schon auf einem reflektierten oder unreflektierten normativen Fundament. Deshalb wird in einem dritten Block in Beiträgen von Carl Christian von Weizsäcker und Peter Ulrich den minimal notwendigen Eckpfeilern einer möglichen normativen Fundierung der wirtschaftlichen Tätigkeit im Zeitalter der Globalisierung nachgespürt. Ein vierter Block umfasst Beiträge von Georg von Krogh, Beat Schmid und Helmut Willke, die als Skizzen einer modernen „Theory of the Firm“ betrachtet werden können – mit einem klaren Fokus auf die Frage, wie Wissen, teilweise unter Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, in Unternehmungen entsteht und genutzt werden kann. Im Vordergrund dieses Blocks steht somit die Exploration einer angemessenen „Corporate Epistemology“ einer modernen Unternehmung. In einem fünften Block mit Beiträgen von Rolf Wunderer und Margrit Osterloh wird der Frage nachgespürt, wie sich im Zeitalter der Wissensgesellschaft Führungsformen verändern und welche Zusammenhänge zwischen Organisationsformen, relevanten Wissensarten und Motivationsstrategien zu beachten sind. Den Abschluss dieses Bands bilden Überlegungen von Werner Kirsch zur Frage, inwiefern in einer zunehmend globalisierten multikulturellen Welt eine „Einheit in der Vielfalt“ überhaupt noch möglich ist.

Forschungsgespräche können nur gelingen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und die Infrastruktur bereitsteht. Deshalb möchten wir hiermit

h danken, die dazu beigetragen haben. Johannes Anderegg als Verantwortli-  
 er der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen war Ideengeber und Schirmherr  
 gleich. Georg Wunderlin und Bernd Osswald unterstützten uns tatkräftig vom  
 sten Kontakt mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Gespräche bis hin  
 r Drucklegung dieses Buches. Alexander Blanke zeichnete die Portraits, die et-  
 as von der Atmosphäre der Veranstaltung vermitteln. Men Haupt stellte sich  
 ontan als Verleger des Buches zur Verfügung und die St. Galler Stiftung für  
 ternationale Studien brachte jene Mittel ein, die eine solche Tagung erst er-  
 öglichen.

. Gallen, im März 1999

Die Herausgeber

## Literatur

- Reicher, K. (1999)  
 Das Konzept integriertes Management. 5. revidierte und erweiterte Auflage.  
 Frankfurt: Campus
- Reicher, H./Krieg, W. (1974)  
 St. Galler Management-Modell. 3. Auflage, Bern: Haupt

## Inhaltsverzeichnis

|              |   |
|--------------|---|
| Vorwort..... | V |
|--------------|---|

### Prolog: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

|                         |                                                                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Peter Gomez</i>      |                                                                                         |
| 1                       | Vom Umgang mit Komplexität – Plädoyer für ein integriertes<br>Management..... 3         |
| <i>Dorothea Strauss</i> |                                                                                         |
| 2                       | Subjekte, Strategien und integrative Potentiale in der Kunst der 90er<br>Jahre ..... 23 |

### Teil A: Unsere Welt im Wandel I: Kontextentwicklungen

|                         |                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <i>Peter Gross</i>      |                                                                        |
| 3                       | Management in der Multioptionsgesellschaft..... 37                     |
| <i>Roman Boutellier</i> |                                                                        |
| 4                       | Technologiemanagement – Technisches Management..... 57                 |
| <i>Matthias Haller</i>  |                                                                        |
| 5                       | Erübrigt sich angesichts der Globalisierung der Risiko-Dialog?..... 73 |

## B: Unsere Welt im Wandel II: unternehmerische ausforderungen

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Alex Krauer</i>                                                                                                  |     |
| Globalisierung: Unternehmen im weltweiten Wettbewerb .....                                                          | 125 |
| <i>Stephan Schmidheiny</i>                                                                                          |     |
| Öko-Effizienz als wesentlicher unternehmerischer Beitrag zur<br>Förderung einer nachhaltigen Entwicklung .....      | 135 |
| <i>Heribert Meffert</i>                                                                                             |     |
| Marktorientierte Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen<br>lokalen Bedürfnissen und globaler Effizienz ..... | 149 |
| <i>Peter Nobel</i>                                                                                                  |     |
| Zukunft des Unternehmensrechts .....                                                                                | 167 |

## C: Normative Grundlagen der Wirtschaftstätigkeit im alter der Globalisierung: Markt, Recht und Moral?

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Christian von Weizsäcker</i>                                                                                     |     |
| Nationale Wirtschaftspolitik im globalen Wettbewerb .....                                                           | 185 |
| <i>Peter Ulrich</i>                                                                                                 |     |
| Was ist "gute" Unternehmensführung? Reflexionen zu den<br>normativen Grundlagen ethisch bewussten Managements ..... | 225 |

## Teil D: Skizzen einer neuen „Theory of the Firm“?

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Georg von Krogh</i>                                                               |     |
| 12 Corporate Epistemology: Wissen in Organisationen aus<br>strategischer Sicht ..... | 259 |
| <i>Beat F. Schmid</i>                                                                |     |
| 13 Zur Entfaltung der Macht des Kalküls in der Wirtschaft und BWL .....              | 285 |
| <i>Helmut Willke</i>                                                                 |     |
| 14 Unternehmen als selbstreferentielle Systeme: Wie denken<br>Organisationen? .....  | 313 |

## Teil E: Der Mensch in der wissensgenerierenden Untemehmung: Herausforderungen und Fussangeln auf dem Weg vom hörigen Angestellten zum intrinsisch motivierten Mitunternehmer

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Rolf Wunderer</i>                                                                            |     |
| 15 Mitarbeiter als Mitunternehmer - ein Transformationskonzept .....                            | 337 |
| <i>Margit Osterloh</i>                                                                          |     |
| 16 Märkte als neue Form der Organisation und Führung? Oder: Wann<br>ist virtuell virtuos? ..... | 381 |

## Epilog: Zur Zukunft einer integrierten Managementlehre: ist Einheit in der Vielfalt in einer pluralen Welt noch denkbar?

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| <i>Werner Kirsch</i>                       |     |
| 17 Evolutionäre Organisationstheorie ..... | 411 |
| Autoren- und Herausgeberverzeichnis .....  |     |
|                                            | 435 |