Kirsch, W. (2001), Die Führung von Unternehmen, München 2001

La Porte, T.R. (1975), Organized Social Complexity: Challenge to Politics and Policy, Princeton 1975

Löfgren, L. (1977), Complexity Descriptions of Systems: A Foundational Study, in: International Journal of General Systems 3 (1977), S. 197-214

Luhmann, N. (1980), Komplexität, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1064-70

Luhmann, N. (1984), Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1984

Luhmann, N. (1993), Haltlose Komplexität, in: Luhmann, N. (1993), Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven, Opladen 1993, S. 59-76

Luhmann, N. (1997), Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1997

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, B. (1998), Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, New York 1998

Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept: Five Ps for Strategy, in: California Management Review 30 (1987), S. 11-23

Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (Hrsg., 1991), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991

Power, M. (1997), The Audit Society. Rituals of Verification, Oxford 1997

Quinn, J.B. (1991), Strategies for Change, in: Mintzberg, H., Quinn, J.B. (Hrsg., 1991), The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Englewood Cliffs, S. 4-12

Tilles, S. (1963), How to evaluate corporate strategy, in: Harvard Business Review, July-August 1963, S. 111-121

Weaver, W. (1948), Science and Complexity, in: American Scientist 36 (1948), S. 536-544

Weick, K. (1990), Cartographic Myths in Organizations, in: Huff, A. (Hrsg., 1990), Mapping Strategic Thought, Chichester 1990, S. 1-10

Weick, K. (1995), Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks 1995

Willke, H. (1996), Systemtheorie I: Grundlagen, Stuttgart 1996

Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner*

Strategische Prozessforschung – Grundlagen und Perspektiven

1. Einführung in die Strategische Prozessforschung
   1.1 Aufbau der Arbeit
   1.2 Das klassische Prozessmodell als Ausgangspunkt

2. Grundlegende Fragestellungen
   2.1 Was ist unter der Strategie des Unternehmens zu verstehen?
   2.2 Gibt es überhaupt Strategien?
   2.3 Wie und wo entstehen Strategien?
   2.4 Was ist ein strategischer Prozess?

3. Phasenspezifische Fragestellungen
   3.1 Wie bildet sich eine organisatorische Agenda?
   3.2 Wie werden Entscheidungen getroffen?
   3.3 Wie werden strategische Initiativen operativ wirksam?
   3.4 Welche alternativen Prozesskonzeptionen stehen zur Verfügung?

4. Querschnitts-Fragestellungen
   4.1 Welchen Einfluss haben Kognitionen auf die Strategiebildung?
   4.2 Welchen Einfluss hat die Sprache auf die Strategiebildung?
   4.3 Zahlt sich eine strategische Planung bei der Strategiebildung aus?
   4.4 Welche theoretischen Perspektiven bieten sich zur Strategiebildung an?

5. Abschließende Reflexionen

* Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Dr. Christoph Lechner, beide Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 48, CH-9000 St. Gallen, E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch, christoph.lechner@unisg.ch

1. Einführung in die Strategische Prozessforschung

Erkenntnis basiert bekanntlich auf Unterscheidungen. Man trennt das eine vom anderen und verwendet dazu Begriffe, die dann Hypothesen und Theorien als Bausteine dienen. In der sich seit Anfang der 60er Jahre entfaltenden Disziplin des strategischen Managements ist eine der ältesten und einflussreichsten Unterscheidungen die zwischen *Inhalt (Strategy Content)* und *Prozess (Strategy Process)*. Sie wurde durch die Arbeiten von Chandler (1962), Ansoff (1965), und Andrews (1971) in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt, konnte sich dort als Leitdifferenz etablieren und prägt noch heute maßgeblich die disziplinäre Entwicklung.

Die *Zweiteilung* in Prozess- und Inhaltsforschung hat sich einerseits als äußerst fruchtbar erwiesen. In ihrem Zuge sind eine Reihe von Forschungsströmungen entstanden, durch die die Begriffs-, Hypothesen- und Theoriebildung weiter vorangetrieben werden konnte. Die strategische Inhaltsforschung beschäftigt sich dabei schwerpunktmäßig mit Fragestellungen, die das Verhältnis von Unternehmen und ihrer Umwelt thematisieren. Konkret geht es um Themen wie Wettbewerbsstrategien, Ein- und Austrittsbarrieren, strategische Gruppen, Diversifikation, etc. Die strategische Prozessforschung hingegen, auf die wir uns in diesem Artikel konzentrieren werden, wendet sich den strategisch relevanten Vorgängen innerhalb einer unternehmerischen Einheit zu. *In ihrem Mittelpunkt steht die Frage, ob überhaupt und wie sich die Strategien von Unternehmen bilden.* Es werden Fragen wie der Einfluss von Kognitionen, der Umgang mit Unsicherheit, die Erfolgswirkung strategischer Planung, etc. thematisiert.

Die Zweiteilung der Disziplin ist andererseits nicht ohne Kritik geblieben. Man wirft ihr vor, bei der Erklärung von Unternehmenserfolg wichtige Elemente künstlich voneinander getrennt zu haben, bezweifelt ihre Zweckmäßigkeit und sieht sie sogar als Hindernis für die weitere Entwicklung der Disziplin (vgl. Pettigrew 1992, Ketchen et al. 1996).

1.1 Aufbau der Arbeit

Bei einem Überblick über die Prozessforschung steht man zunächst vor der Herausforderung, das über die Jahre angesammelte Material möglichst homogen und überschneidungsfrei zu ordnen (vgl. Rouleau/Séguin 1995). Dies ist aus mehreren Gründen problematisch: erstens bauen die analysierten Arbeiten oft thematisch nicht aufeinander auf, überschneiden sich hinsichtlich der betrachteten Phänomene, operieren mit divergierenden Konstrukten oder basieren auf Wissenschaftsverständnissen, die sich ontologisch, epistemologisch oder methodologisch voneinander unterscheiden (vgl. Burell/Morgan 1979, Putnam 1988). Verstärkt wird dies durch die disziplinäre Pluralität der Prozessforschung (vgl. Huff/Reger 1987, Chakravarty/Doz 1992). Erkenntnisse der Organisationstheorie, Ökonomie, Psychologie, Soziologie oder Politologie werden ebenso herangezogen wie Erkenntnisse sich neu formierender Disziplinen wie Kognitions-, Konflikt- oder Komplexitätsforschung. Zweitens steht jeder Klassifikationsversuch vor einem grundsätzlichen Dilemma: einerseits muss er ein einheitliches Klassifikationsschema vorlegen, um das vorhandene Material übersichtlich einordnen zu können und vergleichbar zu machen. Andererseits riskiert er durch dieses Vorgehen die verschiedenen Arbeiten aus ihrem spezifischen Kontext zu reißen und sie kontextnegierend zu „vergewaltigen". Von daher ist jeder Versuch wissenschaftliche Arbeiten miteinander zu verbinden immer auch als eigenständige Forschungsleistung zu sehen (vgl. Ogawa/Malen 1991).

Wirft man einen Blick in die Literatur, so gibt es natürlich bereits eine Reihe von Versuchen das Feld „strategy process" zu strukturieren (vgl. die Übersicht bei Chakravarthy et al. 2002). Doch ausser der Unterscheidung Formulierung und Implementierung konnte sich keine der verwendeten Kategorisierungen etablieren.

Der Ansatz, den wir zur Strukturierung des Feldes gewählt haben ist einerseits historisch, andererseits phänomenologisch. Er ist erstens historisch, da als Ausgangspunkt das *klassische Prozessmodell* dient (es wird im nächsten Kapitel vorgestellt), das die Disziplin dominierend geprägt hat und teilweise noch immer prägt. Und dies in zweifacher Hinsicht: zum einen kann die Entwicklung der Disziplin weitgehend als Ausdifferenzierung und Verfeinerung der klassischen Prozesskonzeption verstanden werden. Man erforscht die noch unbekannten „weißen Flecken" und konzentriert sich im Sinne einer „Abweichungsanalyse" (vgl. Schreyögg 1999) auf diejenigen Phänomene, bei denen die Praxis vom klassischen Modell abweicht. Je nach Bedarf werden die grundlegenden Annahmen des klassischen Prozessmodells zwar „aufgeweicht", es bleibt jedoch als zentrale Referenz erhalten. Zum anderen hat sich aufgrund tief greifender Kritik eben dieser Annahmen ein zweiter wissenschaftlicher Diskurs abgespalten, der das klassische Modell zunächst als Gegenspieler sieht und sich im weiteren Verlauf zunehmend davon entfernt (vgl. Mintzberg 1990a, 1994, Quinn 1995, Noda/Bower 1996). Aufbauend auf detaillierten Längsschnittstudien werden alternative Prozesskonzeptionen vorgelegt, die den Referenzstatus des klassischen Modells in Frage stellen. Da beide Diskurse in der aktuellen Prozessforschung zu finden sind, werden wir auch beide zu Wort kommen lassen.

Dies wird allerdings, zweitens, phänomenologisch geschehen. Der Artikel orientiert sich an Fragestellungen, die in der Prozessforschung zu einem Verständnis der Strategiebildung in Unternehmen aufgeworfen und diskutiert werden. Diese Fragestellungen sind metaanalytisch als diejenigen „Phänomene" zu betrachten, durch die die disziplinäre Entwicklung strukturiert und „kanalisiert" wird. Für unsere Zwecke können sie daher als induktiv ermittelte Klassifikationskriterien eingesetzt werden, die – im Gegensatz zu deduktiv vorgegebenen Kriterien – weitgehend reibungslos an die Prozessforschung anschließen. Folglich lassen sich auch die beiden zuvor kurz skizzierten wissenschaftlichen Diskurse in diese Struktur gut „einbetten" und hinsichtlich ihres Beitrags zu den einzelnen Fragestellungen untersuchen. Insgesamt wird zwischen drei „Frageblöcken" unterschieden:

- *Grundlegende Fragestellungen*, wie z.B. die nach der Existenz oder Nicht-Existenz von Strategien sind konstitutiv für jede Form der Prozessforschung, legen sie doch das Fundament für weiterführende Forschungsarbeiten.
- *Phasenspezifischen Fragestellungen* liegt ein Phasen-Theorem des Strategieprozesses zugrunde, wie es insbesondere vom klassischen Modell vertreten wird. Doch auch konkurrierende Prozesskonzeptionen bedienen sich einer Phasenbetrachtung, heben jedoch u.a. die Annahme einer sequentiellen Phasenabfolge auf und arbeiten statt dessen mit multiplen, überlappenden, vernetzten Ereignisströmen.
- *Querschnitts-Fragestellungen* wie z.B. der Einfluss von Kognitionen lassen sich nicht nur einer einzelnen Phase zuordnen, sondern durchziehen den gesamten Strategieprozess. In der Forschungspraxis werden sie allerdings oft mit speziellen Phasen in Verbindung gebracht, da man sich hiervon vertiefende Erkenntnisse verspricht. Prinzipiell jedoch kann man sich ihr Verhältnis zu phasenspezifischen Phänomenen in Form einer Matrix vorstellen, aus der eine Fülle von Kombinationen ableitbar sind, die teils bereits erforscht (wie z.B. der Einfluss von Kognitionen bei Entscheidungen), teils jedoch noch unerforscht sind.

Die Arbeit schließt mit einer *Reflexion* über den Stand der Prozessforschung. Anzumerken ist noch, dass angesichts der Reichhaltigkeit des zur Verfügung stehenden Materials kein vollumfänglicher Überblick der strategischen Prozessforschung geleistet werden kann; trotzdessen wird der Anspruch der Repräsentativität erhoben. Eine Konzentration erfolgte dabei auf Arbeiten, die ab 1987 publiziert wurden (für einen früheren Überblick siehe Huff/Reger 1987).

1.2 Das klassische Prozessmodell als Ausgangspunkt

Das klassische Prozessmodell wurde in die Managementlehre und -praxis von Andrews (1971) eingeführt. Kernstück ist die Differenzierung eines Strategieprozesses in zwei zeitlich aufeinander folgende Phasen: die erste wird Formulierung, die zweite Implementierung genannt. Während bei der Formulierung das Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen im Vordergrund steht, kommt der Implementierung die Aufgabe zu, diese Entscheidungen in Handlungen zu überführen und Ergebnisse zu produzieren. Im Detail geht die klassische Sichtweise von folgenden Annahmen aus (vgl. Ansoff 1965, 1991):

- Erstens wird der strategische Prozess als *sequentielle Abfolge klar definierter Phasen* betrachtet. Anfangs spricht man von Formulierung und Implementierung, später verfeinert man in die Phasen der Agendabildung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle.
- Zweitens fokussiert die am klassischen Prozessmodell orientierte Forschung auf *Entscheidungen* als dem relevanten Untersuchungsobjekt.

- Drittens ist die Formulierung und Implementierung von Strategien ein *aktiver, zielgerichteter Prozess.*
- Viertens geht dieser Prozess vom *Top-Management,* im Extremfall sogar nur von der obersten Führungskraft aus.
- Fünftens wird implizit davon ausgegangen, dass *Strategien existieren*, dass es also so etwas wie die Strategien eines Unternehmens auch tatsächlich gibt.

Das klassische Prozessmodell argumentiert in seiner ursprünglichen Fassung präskriptiv und nicht deskriptiv. Es gibt Anweisungen, was in einem Strategieprozess getan werden sollte, um zu optimalen Ergebnissen zu kommen und begründet dies. Da davon ausgegangen wird, dass die Strategieprozesse in der Praxis diesem Schema folgen, ist eine strategische Planung die logische Konsequenz. Das klassische Prozessmodell wird somit zur Grundlage einer strategischen Planung. Die prinzipielle Steuerbarkeit des Prozesses wird nicht bezweifelt.

Rigide, normative Annahmen, wie sie dem klassischen Modell zugrunde liegen, lösen jedoch in wissenschaftlichen Diskursen in aller Regel Kritik und Widerspruch aus. Im folgenden wird daher zu klären sein, ob sie berechtigt sind, welchen Erklärungsbeitrag sie liefern, welche Phänomene sie ausblenden, wo sie theoretische Verengungen verursachen und welche alternativen Erklärungsmöglichkeiten bestehen.

2. Grundlegende Fragestellungen

In diesem Kapitel werden wir uns an vier grundlegenden Fragestellungen orientieren. Zuerst wird der Begriff der Strategie des Unternehmens präzisiert, dann wird zu diskutieren sein, ob Strategien überhaupt existieren oder auch Situationen denkbar sind, in denen dies nicht der Fall ist, anschließend wird der Frage nachgegangen, wie Strategien entstehen und zuletzt, was unter einem strategischen Prozess zu verstehen ist.

2.1 Was ist unter der Strategie des Unternehmens zu verstehen?

Da der Strategiebegriff vieldeutig ist, kann keine allgemeinverbindliche Antwort auf diese Frage gegeben werden. Dementsprechend legt Mintzberg (1987, 1994) ein reichhaltiges, wenn auch unsystematisches Begriffsverständnis vor. Er unterscheidet zwischen fünf P's, die er als *„Position, Ploy, Perspective, Plan & Pattern"* bezeichnet. Eine Strategie als Position zu sehen knüpft an die Inhaltsforschung an und thematisiert die altbekannte Frage, welche Markt- und Wettbewerbspositionen besonders vorteilhaft sind und wie man dorthin kommt. Fokussiert man auf das taktische Verhalten zwischen

Wettbewerbern, so wird Strategie zu einem Spielzug (Ploy), durch den die beteiligten Unternehmen in Auseinandersetzung miteinander ihre jeweiligen Interessen verfolgen. Am weitreichendsten ist ein Verständnis von der Strategie eines Unternehmens als Perspektive, d.h. seiner Weltanschauung und seines Selbstverständnisses, das es über sich, seine Geschäfte und seine Umwelt hat. „Plan & Pattern" verlagern den Fokus auf die Vorgänge innerhalb eines Unternehmens. Sind Strategien das Ergebnis eines formalisierten, expliziten Planungsprozesses, so ist eine Strategie ein mehr oder weniger detaillierter Plan, der aufzeigt wie man von einem Ist- zu einem Sollzustand gelangt. Versteht man hingegen eine Strategie als ein Entwicklungsmuster (Pattern), so betrachtet man, gewissermaßen als externer Beobachter, die Handlungen eines Unternehmens und konzentriert sich auf diejenigen Regelmäßigkeiten, die sich über die Zeit erkennen lassen. In Fortführung dieses Gedankens wird dann eine Strategie für Mintzberg/Waters (1985) in einer ersten Fassung zu einem „pattern in a stream of decisions" und in einer späteren Fassung zu einem *„pattern in a stream of actions"*.

Folgt man dem letztgenannten Begriffsverständnis, so wird gerade die Übergangsphase interessant, während der aus einzelnen Handlungen ein abgestimmtes Muster entsteht. Ist dies ein gradueller oder abrupter Vorgang, welche Rolle spielt der jeweilige Beobachtungsstandpunkt? Nach Meinung einiger Autoren zeichnet sich eine Strategie durch die *Kohärenz* von Entscheidungen und/oder Handlungen aus (vgl. Nath/Sudharashan 1994). MacCrimmon (1993) beispielsweise unterscheidet zwischen drei Eskalationsstufen, in denen sich Strategien sukzessive verfestigen. In der ersten Stufe sind koordinierte Handlungen, die auf spezifische Ziele gerichtet sind, vonnöten, um von einer Strategie zu sprechen. In der zweiten Stufe müssen sie zusätzlich räumlich und zeitlich umfassend sein, und in einer dritten Stufe kommt die explizite Verbindung zur Umwelt und ihren Veränderungen hinzu.

Kirsch (1997), S. 479, ist noch einen Schritt radikaler. Er schlägt vor, von der Strategie *des* Unternehmens überhaupt nur dann zu sprechen, wenn *vier Bedingungen* erfüllt sind: erstens muss eine lebensweltliche Handlungsorientierung vorliegen, die den Charakter von Prinzipien hat, zweitens ist diesen Prinzipien ein politischer Wille zu attribuieren, drittens haben sie implizit oder explizit die Fähigkeiten des Unternehmens zu betreffen und viertens muss bei den Beteiligten ein gemeinsames Wissen über die drei bisher genannten Merkmale vorliegen. Mit diesem relativ anspruchsvollen „Kriterienkatalog" sind mehrere aufschlussreiche Differenzierungen verbunden. So wird eine *Strategie* an die lebensweltliche Binnenperspektive eines Unternehmens geknüpft und bewusst von einer außenperspektivischen Beobachtung abgegrenzt, die das Verhalten eines Unternehmens gewissermaßen „von außen" als *strategisches Manöver* rekonstruiert. Denn es ist durchaus denkbar, dass ein externer Beobachter (wie z.B. ein Konkurrent oder Finanzanalyst) die Handlungen eines Unternehmens aufmerksam betrachtet und sie als ein spezifisches strategisches Manöver wahrnimmt, ohne dass im Unternehmen eine dazu „korrespondierende" Handlungsorientierung besteht. Je nach Beobachterstandpunkt wird also zwischen Strategien und strategischen Manövern (im Sinne eines erkennbaren Handlungsmusters à la Mintzberg) unterschieden.

2.2 Gibt es überhaupt Strategien?

Lange Zeit war die *Frage nach der Existenz von Strategien* kein Thema, über das in der Prozessforschung diskutiert wurde. Implizit ging man von der Annahme aus, Strategien seien einfach vorhanden, und interessierte sich lediglich für ihren Inhalt oder die Art und Weise, wie sie formuliert und implementiert wurden. Doch ab wann kann man von Strategien des Unternehmens sprechen? Genügt es, wenn eine Führungskraft ihre diesbezüglichen Intentionen artikuliert oder sind auch Konstellationen denkbar, in denen das gesamte Unternehmen über keine Strategie verfügt?

Eine Auseinandersetzung mit dem Phänomen der *Abwesenheit von Strategien* wird u.a. von Inkpen/Choudhury (1995) gefordert. Sie gehen von Situationen aus, in denen Unternehmen keine Strategien haben und folglich „strategielos" sind. Für dieses Phänomen bieten sie drei Interpretationsmöglichkeiten an: erstens kann man dafür das Management verantwortlich machen und es ihm als Unterlassung „ankreiden" (negative concept). Zweitens kann es sich um eine Übergangsphase handeln, während der erst Strategien entstehen (transitional concept); und drittens kann man das Phänomen auch positiv bewerten und es als bewusst herbeigeführten Versuch des Managements deuten, mehr Flexibilität und Innovationsmöglichkeiten zu schaffen (positive concept).

Für Kirsch (1997) ist die Existenz von Strategien eines Unternehmens ein *erklärungsbedürftiges Phänomen*. Was ein Individuum, wie eine oberste Führungskraft, als Strategie verfolgt, muss nicht mit der Sichtweise und den Handlungen anderer Führungskräfte oder Gruppierungen, geschweige denn mit der Restorganisation übereinstimmen. Inwieweit eine intersubjektiv geteilte Vorstellung entstanden ist, die zumindest von den Mitgliedern der dominierenden Koalition des Unternehmens getragen wird, oder inwieweit die individuellen Vorstellungen dazu „hinreichend" parallelisiert sind, ist eine empirisch zu klärende Frage und kann nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. Je nach Situation kann es auch keine (oder nur wenige) Strategien eines Unternehmens geben. Von daher schlägt Kirsch vor, zunächst zwischen Strategien eines Individuums mit inhaltlichem Bezug auf das Unternehmen und Strategien des Unternehmens zu differenzieren. Anschließend ist dann das politisch geprägte Wechselspiel von individuellen und kollektiven Interessen zu untersuchen, in dessen Verlauf eine Strategie des Unternehmens implizit oder explizit entstehen kann, es jedoch nicht muss. Sowohl von der Nicht-Existenz als auch Existenz von Strategien ist folglich auszugehen.

2.3 Wie und wo entstehen Strategien?

Dem klassischen Modell folgend handelt es sich ja bei der Strategiebildung um einen expliziten Schöpfungsakt aus Sicht der Unternehmensspitze (es wird also aus der Teilnehmerperspektive des obersten Managements argumentiert). Diese Annahme ist kritisiert und als nicht realistisch zurückgewiesen worden. Eine der prägnantesten Kritiken

geht von der Forschungsgruppe um Mintzberg aus (vgl. Mintzberg 1978, 1994). Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist die in mehreren empirischen Forschungsprojekten entstandene Erkenntnis, dass die letztendlich realisierten Strategien eines Unternehmens oft nicht mit den ursprünglich intendierten Strategien übereinstimmen, sondern mehr oder weniger stark davon abweichen (es wird also aus einer Außenperspektive argumentiert). Dies steht im Widerspruch zu der Annahme, Strategien als einen analytisch geprägten Prozess zu betrachten, in dem langfristige Ziele und Handlungsprogramme entwickelt und anschließend implementiert würden. Vielmehr identifizierten Mintzberg und seine Kollegen neben Strategien, die beabsichtigt und anschließend vollständig realisiert werden (den so genannten *„deliberate strategies"*) noch zwei weitere Typen. Zum einen die so genannten *„unrealized strategies"*, die zwar intendiert sind, sich jedoch bei ihrer Umsetzung als nicht durchführbar erweisen und daher aufgegeben werden. Zum anderen Strategien, die ohne konkrete, explizit formulierte Intentionen zu einem kohärenten, strategischen Muster führen; sie werden als *emergente Strategien* bezeichnet und erklären sich daraus, dass einzelne, unzusammenhängende Handlungen sich über die Zeit zu einem kollektiven Handlungsmuster verdichten, das – ex post betrachtet – nicht intendiert, sondern eben emergent entstanden ist (es wird also aus einer Außenperspektive argumentiert, wobei nicht klar ist, wer diese Musterbeurteilung vornimmt. Für Kirsch (1997), S. 441, ist denn auch der Bezugsrahmen Mintzbergs nicht reichhaltig genug, da er z.B. keine explizite Perspektivendifferenzierung vornimmt).

Mintzberg et al. erachten die empirische Relevanz des Typus „deliberate strategies" für deutlich überbewertet. Denn dazu müssten Strategien nicht nur präzise artikuliert, sondern auch von allen Mitgliedern des Unternehmens kollektiv geteilt und ungeachtet aller externen und internen Restriktionen umsetzbar sein – Bedingungen, die nur relativ selten gegeben sein dürften. Mintzberg geht davon aus, dass in der Realität vor allem Mischformen anzutreffen sind, die zwischen den beiden Extrempolen emergenter und intendierter Strategien liegen. Wo genau sie zu verorten sind, hängt von Faktoren wie dem Ausmaß zentraler Kontrolle, kollektiv geteilter Intentionen, Spezifizierung der Intentionen und der Umweltprognostizierbarkeit ab. Ähnlich wie Mintzberg et al. plädieren auch Autoren wie Burgelman (1983, 1991), Quinn (1995), oder Noda/Bower (1996) dafür, die Entstehung von Strategien nicht als singuläres Ereignis, sondern als einen sich sukzessive entfaltenden Prozess zu verstehen.

2.4 Was ist ein strategischer Prozess?

Wenn wir hier den Begriff „stratregy process" verwenden, dann meinen wir damit „(...) the cognitive and behavioral routines that are used by an organization to generate the content of their strategies (create collective intent), and to allocate the necessary capabilities (create collective action)" (vgl. Floyd/Wooldridge 2000). Dies bedeutet dann auch, dass es ohne einen geeigneten Strategieprozess auch keinen Wettbewerbsvorteil gibt („strategy process matters.").

Für die Untersuchung strategischer Prozesse differenziert Van de Ven (1992) zwischen drei Ansätzen: zunächst kann ein Prozess eine Logik sein, die eine kausale Beziehung zwischen mehreren Inputs (unabhängige Variablen) und Outputs (abhängige Variablen) erklärt. Des weiteren kann ein Prozess eine Kategorie von Konstrukten bezeichnen, die individuelle oder kollektive Handlungen erfassen. Ein solcher Ansatz interessiert sich nicht dafür, wie es zu Veränderungen kommt, sondern nur ob innerhalb einer bestimmten Zeitspanne eine diskrete Veränderung von Prozessvariablen stattfindet. Zuletzt kann ein Prozess auch eine Sequenz von Ereignissen und Aktivitäten sein, die beschreiben, wie sich Phänomene über die Zeit verändern. Laut Van de Ven ist dies die am wenigsten verstandene Bedeutung eines strategischen Prozesses. Sie ist jedoch die einzige, die die „schwarze Box" zwischen Input und Output öffnet und es erlaubt, Veränderungen direkt und über die Zeit zu beobachten. Von Interesse werden dann die entwicklungsdynamischen Kräfte, die den Strategieprozess prägen und die entwicklungslogischen Sequenzen, die er durchläuft. Betrachtet man die vorgelegten Arbeiten, dann sind hier alle drei Ansätze vertreten, ohne dass jeweils eine explizite Klärung der gewählten Position erfolgt. Quantitative Arbeiten lassen sich jedoch zumeist dem ersten und in geringerem Ausmaß dem zweiten Ansatz zuordnen, während qualitative Arbeiten oft ein Begriffsverständnis aufweisen, wie es dem dritten Ansatz zueigen ist.

3. Phasenspezifische Fragestellungen

Aufgrund des dominierenden Einflusses des klassischen Prozessmodells haben die meisten Arbeiten der Prozessforschung die Phaseneinteilung Agendabildung, Entscheidung, Implementierung und Kontrolle übernommen, als theoretischen Bezugsrahmen genutzt, ausdifferenziert und empirisch untersucht. Daher wird zuerst der Wissensstand in diesen Bereichen vorgestellt, bevor dann auf Arbeiten eingegangen wird, die zu alternativen Prozesskonzeptionen gelangen.

3.1 Wie bildet sich eine organisatorische Agenda?

Das Konstrukt der organisatorischen *Agenda* und der damit verbundenen Agendabildung wurde von Dutton et al. geprägt (vgl. Dutton/Duncan 1987, Dutton 1995, Ocasio 1997). Es bezeichnet einen „process through which strategic issues gain decision-makers' attention and are legitimated in the organization. Through a series of agenda building episodes, a strategic agenda is built." (vgl. Dutton 1988, S. 127). Was also auf die Agenda eines Unternehmens gelangen kann, sind Themen, die von den Entscheidungsträgern als relevant und legitim erachtet werden. Andere Themen, selbst wenn sie im Unternehmen kollektiv geteilt und diskutiert werden, spielen zunächst keine Rolle. Doch wie gelingt es

einem Thema, sich die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger zu sichern, d.h. wie wird aus einem Thema ein strategisch relevantes Thema (*strategic issue*)? Hier wird die Ansicht vertreten, dass ein Führungsteam in aller Regel nur über wenig freie Zeit verfügt und ein schlecht strukturiertes Aufgabenspektrum bearbeitet, und es von daher seine Aufmerksamkeit auf diejenigen Themen richten wird, von denen es sich die größte Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens verspricht. Der Auswahlprozess wird dabei durch Faktoren wie dem subjektiv wahrgenommenen Handlungsdruck, der Einschätzung, ob das Unternehmen überhaupt in der Lage ist eine angemessene Reaktion herbeizuführen und Kontextfaktoren wie den herrschenden Werten oder Normen beeinflusst. Resultat dieser nie endgültig abgeschlossenen Auswahl ist eine Agenda, die alle wichtigen Themen eines Unternehmens enthält.

Empirische Arbeiten zeigen interessante Details des *Agendabildungsprozesses*. So stellen Thomas/McDaniel (1990) fest, dass die Fähigkeit eines Managementteams, Informationen zu sammeln, zu verarbeiten und zu kommunizieren, mit der Zeit ansteigt. Parallel dazu erfolgt eine Veränderung der kognitiven Wahrnehmungs- und Deutungsstrukturen. Das Mangementteam lernt also zu lernen und wichtige Themen rascher zu erkennen. Zudem besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Interpretation eines Themas und seinem Kontext. Das strukturelle Umfeld sowie die spezifische Situation beeinflussen signifikant die Erklärung, Vorhersage und Kontrolle eines Themas. Eine empirische Studie, die die Bedeutung des obersten Managers herausstellt, ist von Gioia/Chittipeddi (1991) vorgelegt worden. In ihren Augen hat ein CEO in einem Prozess, der als „Sensemaking" bezeichnet wird, zunächst ein Gefühl für die interne und externe Umwelt zu entwickeln und darauf aufbauend dann eine revidierte Konzeption des Unternehmens vorzulegen. Anschließend wird in einem Prozess namens „Sensegiving" die Vision umfänglich enthüllt und an die betroffenen Anspruchsgruppen verbreitet. Symbole und symbolisches Handeln dienen als Kommunikationsvehikel. Dem gegenüber vertritt Weick (1995) einen Ansatz, der die Konstruktion von Sinn nicht mit der Sichtweise einzelner Individuen verknüpft und folglich auch nicht individualistisch operiert, sondern dies als kollektiven, eigendynamischen Prozess einer Organisation versteht.

Bei der Bildung einer Agenda wirkt nicht nur das oberste Management, sondern auch das *mittlere Management* mit (vgl. Dutton et al. 1997). Dieses analysiert kontinuierlich potentielle Themen auf ihre strategische Relevanz hin und versucht mit geeigneten Kandidaten die Aufmerksamkeit der übergeordneten Managementstufe zu erregen. Ob dieser Prozess des „Issue Selling" gelingt, hängt von verschiedenen Faktoren ab: günstig wirkt sich eine unterstützende Unternehmenskultur, die Bereitschaft des Topmanagements, einfach zuzuhören, oder Wettbewerbsdruck aus; hemmend die Angst vor negativen Konsequenzen, Ungewissheit, sowie eine Situation des Geschäftsabbaus. Ob der Kontext für ein Thema als günstig eingestuft wird, hängt auch davon ab, wie das mittlere Management die Gefahr einstuft, im „Verkaufsprozess" einen Imageverlust zu erleiden. Das Risiko dafür wird umso höher eingestuft, je weiter man sich vom obersten Management entfernt fühlt, je politisch verwundbarer man ist, und je weniger man sich an bestehende Verfahrensnormen hält. Die Bedeutung des mittleren Managements untersuchen auch Wooldridge/Floyd (1990) und Floyd/Wooldridge (1992, 1997). Sie ermitteln eine positive Korrelation zwischen dem Ausmaß der Beteiligung des mittleren Managements und dem Unternehmenserfolg und führen dieses Ergebnis nicht auf den höheren Konsens zwischen den beiden Managementebenen oder den dadurch verbesserten Implementierungsprozess zurück, sondern auf die verbesserte Qualität strategisch relevanter Entscheidungen. Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung gelangt auch Bower (1970) in einer Studie über strategisch wichtige Investitionsprojekte. Da allein das mittlere Management in der Lage ist, eine angemessene Beurteilung dieser Projekte vorzunehmen, die den Kontext der Situation differenziert berücksichtigt, empfiehlt er dessen explizite Involvierung. Noch einen Schritt weiter geht Burgelman (1983), der das mittlere Management sogar als das entscheidende Bindeglied zwischen alten und neuen Strategieinitiativen sieht.

3.2 Wie werden Entscheidungen getroffen?

Die bereits in den ersten Arbeiten der Prozessforschung getroffene „Weichenstellung", sich auf Entscheidungen zu fokussieren, hat eine äußerst reichhaltige Forschungsströmung ausgelöst (für einen Überblick siehe Eisenhardt/Zbaracki 1992, March 1994, Schwenk 1995). Ihre extremste Ausprägung findet sie, wenn ein Strategieprozess gleich ganz als Entscheidungsprozess konzeptualisiert wird. Begründet wird dies mit der hohen Bedeutung, die Entscheidungen zukomme.

Aufgrund der Fülle an *theoretischen Modellen*, die zu diesem Thema vorgelegt wurden, ist die Entscheidungsforschung mittlerweile in ein Stadium von Meta-Analysen eingetreten. So schlagen Rajagopalan et al. (1993) vor, die bestehenden theoretischen Modelle in vier Kategorien einzuteilen: rational-analytische Modelle gehen von einem linearen Entscheidungsverhalten aus, das systematisch verläuft und auf vorgegebene Ziele fokussiert ist. Bei politischen und machtorientierten Modellen stehen divergierende Individual- und Machtinteressen im Vordergrund sowie die sich daraus ergebenden Konflikt- und Kompromissprozesse. Organisational, bürokratisch geprägte Modelle heben den Einfluss von Routinen und etablierten Strukturen auf den Verlauf von Entscheidungsprozessen hervor und adaptive Modelle betrachten den Entscheidungsprozess, durch den sich Organisationen an ihre Umwelt anpassen.

Ein Forschungsstrang bei der Untersuchung von Entscheidungsprozessen beleuchtet die Rolle des obersten Managers (vgl. Priem 1992). Die Fragestellungen behandeln hier u.a. Umstände und Konsequenzen von Nachfolgeentscheidungen (vgl. Zajac/Westphal 1996), den Zusammenhang zwischen der Industriestruktur und der Auswahl von CEOs (vgl. Datta/Rajagopalan 1998), die Auswirkungen, wenn die oberste Führungskraft sowohl dem Aufsichtsrat als auch dem Managementteam angehört (vgl. Harris/Helfat 1998), wie sie mit anderen Aufsichtsräten kollaborieren und welche Performancekonsequenzen dies hat (vgl. Westphal 1999) und welche Zusammenhänge zwischen den Charakteristika des obersten Managers und der Strategie und Performance des Unternehmens bestehen (vgl. Hambrick et al. 1993).

Neben der obersten Führungskraft wird bei Entscheidungsprozessen besonders auch das Verhalten des obersten Managementteams untersucht. Iaquinto/Fredrickson (1997) beispielsweise stellten sich die Frage, welche Konsequenzen es hat, wenn ein Top-Managementteam *geteilte Normen* darüber hat, wie ein Entscheidungsprozess verlaufen sollte. Sie finden eine Reduktion der allgemeinen Ungewissheit, weniger Störungen im Entscheidungsprozess und damit einhergehend eine erhöhte Effektivität, die sich in einer positiven Korrelation zum Unternehmenserfolg niederschlägt. Die weiterführende Frage, wovon es abhängt, ob es einem Managementteam gelingt, solche Normen kollektiv zu entwickeln, wird mit der Zugehörigkeitsdauer und der Größe des Teams beantwortet. Keine Rolle spielte hingegen das Auftreten wirtschaftlich positiver Resultate in der Vergangenheit des Unternehmens, oder mit anderen Worten: gemeinsame Normen scheinen zu wirtschaftlichem Erfolg zu führen, während die umgekehrte Beziehung nicht gegeben ist.

Andere Arbeiten thematisieren die Auswirkungen von *Konsens*. Allerdings sind die Ergebnisse hierzu nicht einheitlich (vgl. Bowman/Ambrosini 1997). Nach Wooldridge/Floyd (1990) führt Konsens zwar zu einem vertieften Verständnis innerhalb des Managementteams sowie zwischen obersten und mittlerem Management, hat jedoch ansonsten keine unmittelbaren Erfolgsauswirkungen. Hingegen ist für Homburg et al. (1999) eine solche Frage nur in Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens zu beantworten.

Nach Ansicht einiger Autoren ist das Auftreten von Konsens in einem Managementteam maßgeblich von seiner *Diversität*, die an demographische und kognitive Unterschiede gekoppelt wird, abhängig. Die Meinungen, welche Performancekonsequenzen dies hat, fallen jedoch auseinander. Einerseits wird argumentiert, eine hohe Diversität habe positive Auswirkungen auf den Entscheidungsprozess, da dadurch die Kreativität gesteigert, intensiver Probleme analysiert und die Kohäsion im Team gesteigert wird (vgl. Wiersema/Bantel 1992). Dieser Argumentation wird entgegengehalten, dass Diversität zu Kommunikationsschwierigkeiten führe, da ein jeder in seiner „Sprache" spreche und eher mit einem Schlagabtausch unterschiedlicher Sichtweisen denn mit einer gemeinsamen Problemlösung zu rechnen sei. Laut einer Studie von Miller et al. (1998), die auf drei empirische Samples zurückgreifen, zeigen sich negative Einflüsse kognitiver Diversität hinsichtlich Reichhaltigkeit („Comprehensiveness") und Umfang („Extensiveness") strategischer Entscheidungsprozesse. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung der Kommunikation, des Integrationsgrades sowie des Ansteigens mikropolitischen Verhaltens.

Kann kein Konsens hergestellt werden, sind in aller Regel *Konflikte* die Folge. Eisenhardt/Bourgeois (1988) unterscheiden beispielsweise in einer Studie über acht Firmen der Chipindustrie zwischen offenem Konflikt einerseits und verdecktem mikropolitischen Verhalten andererseits. Letzteres definieren sie als Handlungen, die hinter den „Kulissen" stattfinden. Führungskräfte versuchen, dadurch ihren Einfluss auf wichtige Entscheidungen zu steigern und diese zu ihren Gunsten zu wenden. Besonders ausgeprägt war dieses Verhalten, wenn die Macht in einem Unternehmen relativ stark zentralisiert war, während es bei dezentralen Machtstrukturen eher zum Ausbruch offener Konflikte kam. Beide Verhaltensweisen schlugen sich jedoch negativ auf den Unternehmenserfolg nieder. Ebenfalls untersucht wurden bewusst eingesetzte, konflikterhöhende Techniken wie dialektische Befragung oder „devil's advocate", da man sich von ihnen eine Verbesserung der Entscheidungsfindung verspricht. In einem Überblicksartikel zeigt Schwenk (1990), dass die meisten Studien diese Annahme unterstützen und derartige Techniken folglich in der Lage sind, das Konfliktpotential und in der Folge die Entscheidungsqualität zu erhöhen.

Ein weiteres wichtiges Kriterium wird in der *Rationalität* strategischer Entscheidungen gesehen sowie in Abweichungen von dem, was als rational betrachtet wird. Definiert wird Rationalität als „extent to which decision makers follow a systematic process in reaching carefully thought-out goals" (vgl. Schwenk 1995, S. 475). Abweichungen davon werden unter dem Stichwort der begrenzten Rationalität untersucht, d.h. man fokussiert sich auf Situationen, bei denen kognitive Begrenzungen, unvollständige Information oder sozial bedingte Prozesse das Treffen rational optimaler Entscheidungen beeinträchtigen.

Zajac/Bazerman (1991) suchen beispielsweise nach Faktoren, die für eine irrationale „Verzerrung" von Entscheidungsprozessen verantwortlich sind und finden sie in einem übersteigerten Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, eingeschränkten kognitiven Lösungsschemata sowie der Steigerung der wechselseitigen Bindung der Beteiligten.

3.3 Wie werden strategische Initiativen operativ wirksam?

Der Frage, wie und ob strategische Initiativen operativ wirksam werden, kommt in der Prozessforschung nur eine untergeordnete Rolle zu. Der Schwerpunkt liegt bei der Formulierung von Strategien. Mit dem Treffen der Entscheidung wird zumeist die Prozessbetrachtung abgebrochen.

Zwei Ursachen dürften hierfür verantwortlich sein: wenn erstens nach Maßgabe des klassischen Prozessmodells die Bildung einer Strategie auf den Entscheidungsprozess reduziert wird, hat dies zwangsläufig zur Folge, dass die organisationalen Prozesse nach der Entscheidung vernachlässigt werden. Wie sich Organisationen verändern und wie sie sich verhalten, wird zudem schwerpunktmäßig in anderen Forschungszweigen (wie z.B. Organizational Behavior) behandelt. Zweitens wird als eigentliche Herausforderung die Formulierung von Strategien und weniger ihre operative Wirksamkeit gesehen. Man geht davon aus, dass – wenn eine herausragende Strategie gefunden ist – ihre Umsetzung kein größeres Problem mehr darstellt. Da das Unternehmen als Reflexion seines Topmanagements angesehen wird, kann es auch über keine darüber hinausgehende Eigendynamik verfügen.

Dieser Sichtweise folgend, unterscheiden z.B. Bourgeois/Brodwin (1984) fünf Implementationsstile: Beim „Commander"-Modell fungiert der oberste Manager als rationaler

Akteur, der davon ausgeht, dass die Implementierung wie von selbst abläuft, beim „Change"-Modell fungiert er als Architekt, der ein von ihm entworfenes Implementierungsdesign verwirklicht, beim „Collaborative"-Modell hat er als Koordinator das restliche Topmanagement zu involvieren, beim „Cultural"-Modell muss er als Coach die Beteiligung der gesamten Restorganisation sicherstellen und beim „Crescive"-Modell wird er zu einem Kontextgestalter und Schiedsrichter, der seine Manager ermutigt eigene Initiativen voranzutreiben. Jedes der Modelle birgt spezifische Anforderungen bezüglich Zentralisationsgrad, Verhandlungsführung, Förderung des Prozesses, Verpflichtung der Beteiligten und Kultivierung des Kontextes.

Arbeiten, die insbesondere die Handlungsimplikationen bei der Strategiebildung herausstellen, sind im Zuge einer Forschungsströmung namens *„Strategic Change"* vorgelegt worden (vgl. Pettigrew/Whipp 1991, Huff et al. 1992, Gomez/Müller-Stewens 1994). Sie brechen bereits die strenge Abgrenzung zwischen Formulierung und Implementierung auf und weisen den Weg in Richtung alternativer Prozesskonzeptionen. Gomez/Müller-Stewens (1994) beispielsweise betrachten fundamentale Transformationsprozesse großer Unternehmen und konzentrieren sich hier auf das Zusammenspiel von destabilisierenden Aktivitäten der Führung, und den daran anschließenden Reaktionen der Restorganisation, die sie als organisatorischen Lernprozess interpretieren. Wie sich zeigt ist die Wirkung von Interventionen des Topmanagements abhängig von der *Anschlussfähigkeit* an die Strukturen, Prozesse und kognitiven Landkarten der adressierten Subsysteme.

3.4 Welche alternativen Prozesskonzeptionen stehen zur Verfügung?

Die Trennung zwischen Agendaaufbau, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle, wie sie dem klassischen Prozessmodell zugrunde liegt, ist zwar von analytischem Wert, unterstellt jedoch, dass die Strategieprozesse in Unternehmen auch wirklich einem solchen Phasenschema folgen. Die Mängel des klassischen Prozessmodells sind für sie nicht durch die Aufhebung einzelner Annahmen oder die Berücksichtigung individuell oder sozial verursachter Abweichungen zu beheben, sondern nur durch alternative Prozessmodelle, die in der Lage sind, die tatsächliche Strategieformierung in Unternehmen zu erfassen.

Eine der ersten Studien zur *faktischen Strategieformierung* wurde von Bower (1970) erstellt. Dabei ergab sich die Erkenntnis, dass die offizielle strategische Planung für die tatsächliche Formierung von Strategien eine wesentlich geringe Rolle spielte, als man zuvor erwartet hatte. Statt dessen dominierte die Investitionsplanung, da hier über die Zuteilung wichtiger Ressourcen entschieden wurde. Der damit verbundene Strategieprozess lässt sich in drei Phasen einteilen: in der Definitionsphase wurden die Anforderungen an ein neues Projekt technisch und ökonomisch bestimmt. Treibende Kraft waren die Manager der untersten Ebene. Ob es einem Projekt gelang ausreichend Unterstützung zu gewinnen, hing sodann in der Impetusphase von der Haltung der Manager der dritten

Ebene ab. Je nachdem, wie sie den Projektleiter, die Nützlichkeit des Projektes für die an sie gerichteten Anforderungen sowie die Risikofreudigkeit übergeordneter Ebenen einstuften, befürworteten oder lehnten sie die Projekte ab. In der Bewilligungsphase zuletzt kam es auf die Zustimmung des Divisionsleiters an. Was er für sinnvoll hielt, wurde von den anderen Managern meist akzeptiert. Begleitet war der Prozess von politischen Aushandlungsrunden, die teils innerhalb, teils außerhalb der offiziellen Genehmigungsverfahren stattfanden.

In einer Anschlussstudie konzeptualisieren Noda/Bower (1996) die Formierung von Strategien als *iterative Prozesse der Ressourcenallokation*. Vier Teilprozesse bestimmen deren Verlauf: zum einen zwei miteinander verbundenen Teilprozesse der Definition und des Impetus sowie zum anderen zwei überlagernde Unternehmensprozesse der strukturellen und strategischen Kontextbestimmung. Noda/Bower gelangen zu diesem Prozessmodell im Rahmen einer Studie über die Unternehmen Bell South und US West. Dabei überrascht zunächst, dass die beiden Unternehmen sich bei der Erschließung des neu entstehenden Geschäftsfelds Mobilfunk unterschiedlicher Strategien bedienen, obwohl zwischen ihnen auf den ersten Blick kaum größere Unterschiede bestehen. Wie sich zeigt, ist ihr unterschiedliches Verhalten durch die Interaktionen zwischen den Initiativen der Front-Manager, die integrierenden und vermittelnden Aktivitäten des mittleren Managements sowie durch den vom obersten Management gesetzten Kontext zu erklären.

Burgelman (1983, 1994, 1996) studiert Prozesse des internen Aufbaus von Geschäften in diversifizierten Unternehmen sowie des Chipproduzenten Intel. Ausgelöst durch die Erfolge mit Speicherchips legte das oberste Management bei Intel einen strategischen Plan vor, der jedoch faktisch ohne Relevanz blieb. Das mittlere Management hingegen, getrieben von der Optimierung des Fertigungs- und Produktprogramms, präferierte Mikroprozessoren und konterkarierte den offiziellen Plan. Nach einer Übergangszeit wurde zuletzt beschlossen, sich aus der Produktion von Speicherchips zu verabschieden und überwiegend auf Mikroprozessoren zu setzen. Die offizielle strategische Entscheidung zog somit der faktischen Entwicklung nach. Burgelman (1991) entwirft eine *evolutionäre Theoriekonstruktion,* in der eine Organisation als eine Ökologie strategischer Initiativen konzeptualisiert wird. Analog zum Dreischritt „Variation, Selektion, Retention" der klassischen Evolutionstheorie gibt es für ihn variationsbegünstigende und -limitierende Mechanismen, die zulassen, dass einzelne strategische Initiativen emergieren, sich verfestigen und anschließend von konkurrenzierenden Angeboten wieder verdrängt werden.

Quinn (1980, 1995) entwickelt im Rahmen einer Studie zu Innovationsprozessen ein Prozessmuster, das er als *logischen Inkrementalismus* bezeichnet. Auch hier ist der strategische Prozess emergenter Natur. In allen Subsystemen des Unternehmens (wie Vertrieb, Entwicklung, Produktion, aber auch Planung) können demzufolge strategische Initiativen entstehen. Sie werden dort diskutiert, modifiziert und anschließend in den unternehmensweiten Kommunikationsstrom eingespeist. Welche Initiative sich hier durchsetzen wird, ist vorab nicht sicher zu bestimmen. Das Topmanagement wirkt nun nicht län-

ger als die treibende Kraft bei der Strategieformulierung, sondern kümmert sich als Katalysator und Kontextgestalter um die Verarbeitung der einzelnen Initiativen. Die Planungsabteilung stellt den Subsystemen die erforderlichen Methoden bereit, unterstützt den Prozess und dokumentiert und überwacht die letztendlich autorisierten.

4. Querschnitts-Fragestellungen

Weitgehend unabhängig davon, welches Prozessmodell konkret zugrunde liegt, ziehen sich Querschnittsfragestellungen – wie der Begriff bereits verdeutlicht – durch mehrere oder alle Phasen eines strategischen Prozesses. Im folgenden wollen wir einzelne, besonders prägnante Fragestellungen herausgreifen und auf ihren Beitrag zu einem Verständnis strategischer Prozesse beleuchten. Konkret geht es um den Einfluss von Kognitionen, der Sprache und der strategischen Planung auf die Strategiebildung, sowie allgemein um das Angebot an theoretischen Perspektiven, durch das dieser Themenkomplex untersucht werden kann.

4.1 Welchen Einfluss haben Kognitionen auf die Strategiebildung?

Kognitionen sind eine Forschungsströmung, die in der Prozessforschung in den letzten Jahre eine zunehmende Aufmerksamkeit erhalten hat. Zwei Annahmen sind hierfür verantwortlich: erstens glaubt man prozessuale und inhaltliche Phänomene am besten durch eine Fokussierung auf Wahrnehmungs- und Erkenntnisvorgänge zu verstehen. Zweitens wird ein Zusammenhang zwischen Kognitionen einerseits und Entscheidungen bzw. Handlungen andererseits unterstellt. Analysefokus sind die Kognitionen individueller und kollektiver Akteure, die entweder statisch und/oder in ihrem dynamischen Verlauf untersucht werden.

Bei individuellen Akteuren konzentriert man sich überwiegend auf das Genre der *Top-Manager*, da man dort die dominanten Akteure des Unternehmens vermutet. Zur Erfassung ihrer kognitiven Einstellungen konzentrieren sich z.B. Hambrick/Mason (1984) auf indirekte Indikatoren wie Alter, Ausbildung, Karrierepfad, ausgeübte Funktionen und sozioökonomische Rahmenbedingungen, und ziehen anschließend Rückschlüsse auf die von ihnen eingeschlagenen Strategien.

In Richtung kollektiver Phänomene gehen Arbeiten, die die *kognitiven Dissonanzen* zwischen einzelnen Managementebenen untersuchen. Hambrick (1981) stellt beispielsweise in einer empirischen Studie fest, dass Manager der obersten Führungsstufe ein höheres Bewusstsein („awareness") für eine bestimmte Strategie aufweisen als Manager der zweiten und dritten Stufe. Ihre Wahrnehmungen stimmen auch besser mit denen externer

Beobachter überein, während auf nachgelagerten Managementstufen signifikante Abweichungen vorhanden sind. Explizit auf die Bedeutung von Kognitionen auf kollektiver Ebene weisen eine Reihe weiterer Arbeiten hin. Unternehmen werden hier als Interpretationssysteme (vgl. Weick 1995) konzeptualisiert, die über kognitive Schemata oder „Maps" (vgl. Huff 1990) verfügen, welche sich über die Zeit verändern (vgl. Reger/Huff 1993) und die *dominante Logik* des Unternehmens prägen (vgl. Prahalad/Bettis 1986).

Besonders relevant wird die Kognitionsforschung hinsichtlich der Frage, wie Unternehmen mit *Ambiguitäten* umgehen, wenn also ungewiss ist, wie sich die Zukunft entwickelt oder wenn gleichzeitig unterschiedliche Realitätsvorstellungen nebeneinander stehen, ohne dass sicher entschieden werden kann, welche die richtige ist (vgl. March 1994). In solchen Situationen verändern Unternehmen die Frequenz und die Art und Weise, mit der sie ihre Umwelt beobachten (vgl. Elenkov 1997). In ihren internen Diskussionen tauchen verstärkt Analogien und Metaphern auf, um ausgehend von bestehenden Interpretationsschemata neue Ideen zu erschließen und kohärent zu verknüpfen (vgl. Tsoukas 1991). Gleichzeitig nehmen die Auseinandersetzungen innerhalb von Unternehmen um die „richtige Sicht der Dinge" zu.

4.2 Welchen Einfluss hat die Sprache auf die Strategiebildung?

Wenn man davon ausgeht, dass die Formierung einer Strategie kommunikativ „begleitet" wird oder sogar selbst ein kommunikativer Akt ist, dann rückt gerade bei mehrdeutigen Situationen die *Sprache* und die damit verbundenen Rechtfertigungs- und Legitimationsprozesse in den Vordergrund. Die bislang zu diesem Thema vorgelegten Arbeiten (vgl. Westley 1990, Knights/Morgan 1991, Eden 1992, Krogh/Roos 1995, Barret et al. 1995, Liedtka/Rosenblum 1996, Venzin 1997, Bronn 1998, Hendry 1999) verbindet die Annahme, menschliche Wirklichkeit als sprachlich gestaltetes Phänomen zu sehen, das sich von einer objektiven Repräsentation der Umwelt grundlegend unterscheidet. Theoretisch knüpfen die Arbeiten u.a. an Quellen wie die Sprachspiel-Konzeption des späten Wittgenstein (1960), die diskurstheoretischen Arbeiten Foucaults (1971) oder die epistemologische Grundlagendiskussion an.

Westley (1990) führt den Begriff der *strategischen Konversationen* ein und definiert ihn als „verbal interactions within superior-subordinate dyads focusing on strategic generalities" (vgl. Westley 1990, S. 337). Ihm geht es um den sprachlichen Umgang zwischen verschiedenen Managementgruppierungen. Drei Dimensionen werden dabei unterschieden: erstens die Dynamik des Einschlusses und der Ausgrenzung von Untergebenen bei Konversationen mit strategischem Inhalt, zweitens die Dynamik von Dominanz und Unterwerfung und drittens die Beziehung zwischen strategischen Konversationen, ihrem Ergebnis und der Rolle von Kontextfaktoren wie Koalitionen oder der vorherrschenden Doktrin des Unternehmens. Eine Differenzierung zwischen *operativen und strategischen Konversationen* wird von Krogh/Roos (1995) vorgeschlagen. Während operationale Konversationen auf die tagtäglichen Anforderungen des Geschäftes gerichtet sind, routi-

nisiert ablaufen, faktenorientiert und inhaltlich begrenzt sind, dienen strategische Konversationen dem Zweck, die Zukunft des Unternehmens neu zu gestalten. Dies erfordert eine Sprache, die spielerisch und kreativ ist, bestehende Grenzen herausfordert und mit der ein unbegrenztes Themenspektrum erschlossen werden kann. Eine solche Sprache bedarf veränderter Konversationsregeln: Zweideutigkeit ist zugelassen, man diskutiert dialogisch, Rollenwechsel ist erlaubt, und Aussagen können auch hypothetisch formuliert werden, ohne sofort Beweise dafür mitzuliefern. Nach Ansicht von Krogh/Roos (1995) müssen die meisten Unternehmen eine solche Form der Konversation erst erlernen, da operationale Konversationen im Regelfall dominieren. Und dies selbst dann, wenn über die Zukunft und die Strategien des Unternehmens gesprochen wird.

Wenn strategische Diskurse also gerade in mehrdeutigen Situationen eines der zentralen Vehikel für die Bildung von Strategien sind, so stellt sich damit auch die Frage nach *Imagination und Kreativität*. Aus empirischen Beobachtungen heraus beklagen beispielsweise Hurst et al. (1989) die Betonung von analytischem Denken, Objektivität und Rationalität und stellen ein Modell gegenüber, das über die vier Modi Intuition, Gefühl, Denken und Fühlen verfügt. In Abgrenzung zu einem analytischen, die momentanen Verhältnisse reproduzierenden Verständnis von Strategieentwicklung verwenden Hamel/Prahalad (1994, 1995) Begriffe wie „*Imagination*" und „*Foresight*". Nicht auf die Orientierung am Bestehenden, sondern auf die Kreation neuer Geschäftsfelder und Wertschöpfungssysteme kommt es ihrer Meinung nach an. Roos/Bart (1998) sehen den Begriff der *Imagination* in dreierlei Form: eine repräsentionale Imagination sucht, identifiziert und benennt in einer komplexen und unübersichtlichen Welt Muster und Regelmäßigkeiten. Sie führt damit zur Reduktion und Bewältigung von Umweltkomplexität. Die kreative Imagination schafft durch die Kombination, Rekombination und Transformation von Begriffen und Konstrukten neue, originelle Möglichkeiten. Sie arbeitet mit dem bestehenden Angebot an Ideen und versucht daraus neues zu entwickeln. Hingegen negiert und dekonstruiert die „parodic imagination" die bestehenden Konstrukte. Durch sie werden Grenzen und Regeln aufgebrochen und überwunden, womit dieser Imaginationsform das größte Potential zukommt.

Entstehen in einen Unternehmen neue Strategien oder ändert es sein Verhalten, so ist damit unmittelbar auch ein Bezug zur Produktion sowie dem Transfer von *Wissen* gegeben. Dieser Forschungszweig hat in den letzten Jahren zwar ebenfalls eine hohe Aufmerksamkeit erfahren (exemplarisch Nonaka 1994, Krogh et al. 1994), jedoch behandelt er nicht schwerpunktmäßig die Bildung von Strategien.

4.3 Zahlt sich eine strategische Planung bei der Strategiebildung aus?

Eine der meist gestellten Fragen der Prozessforschung ist die nach Sinn und Zweck formeller Planungsprozesse. Als strategische Planung wird dabei ein Prozess bezeichnet, der formell dokumentiert, die Formulierung, Implementierung und Kontrolle von Strategien systematischen Kriterien und einer rigorosen Prüfung unterwirft und ihn dementsprechend steuert. Aus Sicht der Befürworter bietet eine strategische Planung mehrere Vorteile: sie zwingt ein Unternehmen, seine Umwelt umfassend zu analysieren, bereitet wichtige Informationen auf, generiert neue Ideen, zwingt Optionen systematisch und rational zu evaluieren, stärkt die Motivation, verbessert die interne Kommunikation und hat symbolischen Wert für die Stakeholder (vgl. Powell 1992). Aus Sicht der Kritiker unterliegt bereits die Idee einer strategische Planung mehreren grundlegenden Fehlannahmen: weder ist die Zukunft vorherbestimmt oder durch Prognosen zu entschlüsseln, noch kann ein Strategieprozess durch den Einsatz von Managementsystemen programmiert und in vorbestimmte Bahnen gelenkt werden, noch ist es sinnvoll strategisches Denken von strategischem Handeln zu trennen (vgl. Mintzberg 1994).

Angesichts dieser gegensätzlichen Positionen sind seit 1970 ca. 50 empirische Untersuchungen vorgelegt worden, die den Zusammenhang zwischen Planungsprozessen und Performance untersuchen. Trotz dieser intensiven Forschungsarbeit sind die Ergebnisse allerdings nicht einheitlich. In einer vergleichenden Aufstellung zählt Armstrong (1982, 1986) 11 Studien mit positiven, zwei mit negativen und drei mit nicht signifikanten Zusammenhängen, Shrader et al. (1984) ermitteln 20 Studien mit positivem, 11 mit nicht signifikantem und keine mit einem signifikanten negativen Zusammenhang.

Powell (1992) evaluiert die Planungs-/Performance Beziehung aus Sicht des *Resource-based-View*. Planungsprozesse sind gemäß dieser Theorie nicht in der Lage, die Anforderungen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu erfüllen, da sie prinzipiell leicht zu imitieren und zu substituieren sind. Geht man jedoch davon aus, dass sich Planungstechniken in einzelnen Branchen unterschiedlich rasch ausbreiten, dann müsste dies solange zu einer erhöhten Performance führen, wie eine diesbezügliche Ressourcenheterogenität gegeben ist. Strategische Planung ist demnach nur solange ein Wettbewerbsvorteil, wie sie nicht von allen ausgeübt wird.

Nun ist das Auftreten einer strategischen Planung noch nicht mit dem Einsatz einzelner Managementkonzepte gleichzusetzen. Oft werden diese (wie z.B. die Balanced Scorecard) einzelfallbezogen gebraucht und durchziehen die einzelnen Phasen eines Strategieprozesses. Während einige Arbeiten das Ausmaß ihrer Verbreitung numerisch ermitteln oder die Zufriedenheit von Unternehmen im Ungang mit ihnen zu erfassen versuchen (vgl. Al-Laham 1997), stellen andere eine Verlagerung von quantitativen Prognose- und Entscheidungsmethoden zu eher qualitativen, prozessual ausgelegten Konzepten fest (vgl. Houlden 1985), beleuchten die Vor- und Nachteile computergestützter Strategieinstrumente (vgl. Tampoe/Taylor 1996) oder konzentrieren sich auf ein besonders exponiertes Konzept und die damit verbundenen Anwendungsmöglichkeiten (vgl. Haspeslagh 1992, Shoemaker 1995). Noch wenig untersucht ist jedoch der tatsächliche Umgang mit Konzepten (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001). Hier sind noch eine Reihe von Fragen unbeantwortet. So ist u.a. noch nicht geklärt, welche kognitive Veränderungen Konzepte auslösen, wie sie in politischen Auseinandersetzungen „instrumentalisiert" werden, ob sie die Kohärenz strategischen Denkens und Handelns fördern oder welche Wirkung sie bei mehrdeutigen Situationen haben.

4.4 Welche theoretischen Perspektiven bieten sich zur Strategiebildung an?

Was sich bereits im klassischen Modell und alternativen Konzeptionen angedeutet hat, soll zum Abschluss noch deutlich herausgearbeitet werden: es gibt nicht nur eine, sondern verschiedene theoretische Perspektiven, durch die der Prozess der Strategiebildung betrachtet und erforscht werden kann. Während beispielsweise dem klassischen Modell ein entscheidungstheoretischer Rahmen zugrunde liegt, sieht sich beispielsweise Burgelman (1991) explizit in der Tradition der Evolutionstheorie. Es gibt also theoretische „Brillen" unterschiedlicher Denktraditionen, die für die Analyse strategischer Prozesse genutzt werden können.

Einer der ersten, der diesen Gedanken konsequent nutzt, ist Mintzberg (1990b) sowie Mintzberg et al. (1998). Er unterscheidet zwischen *zehn Schulen der Strategiebildung*: zu den präskriptiven Ansätzen rechnet er die Design, Planning und Positioning School, denen er mit eher deskriptivem Charakter die Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Political, Cultural und Environmental School gegenüberstellt. Jede dieser Schulen verfügt über ein eigenständiges Strategiekonzept, eine Vorstellung wie sich Strategien bilden, und ein spezifisches Organisationsmodell. Als Synthese all dieser Schulen schlägt Mintzberg eine Configurational School vor, die die Elemente der anderen Schulen je nach Situation miteinander verbinden soll.

Trotz ihres heuristischen Nutzens sind an dieser Einteilung mehrere *Kritikpunkte* geäußert worden, von denen drei besonders aufschlussreich sind (vgl. Ansoff 1991, Kirsch 1997): erstens ist die Einteilung weder konsistent noch ohne Überschneidungen. Kulturelle, politische, kognitive oder planende Prozesse lassen sich nicht eindeutig voneinander trennen und zudem ist es fraglich, ob eine Cognitive School der gleichen Kategorie wie z.B. eine Entrepreneurial School angehört. Zweitens könnte der aufgebaute Gegensatz zwischen den emergenten Schulen einerseits und den vorsätzlichen, planenden Schulen andererseits durch die Berücksichtigung der Beobachterperspektive ausgeräumt werden. Und drittens ist nicht einsichtig, warum es zu einer Integration der einzelnen Schulen in einen synthetischen Ansatz kommen muss bzw. ob ein solches Vorhaben überhaupt möglich und legitim ist. Denn wenn die einzelnen Schulen auf unterschiedlichen Annahmen beruhen, eventuell sogar in einem Verhältnis der Inkommensurabilität zueinander stehen und daher Strategieprozesse verschieden konzeptualisieren, dann ist ein eklektizistisch angelegter, integrierender Ansatz, der die spezifischen Kontexte nicht angemessen berücksichtigen kann, nicht akzeptabel (vgl. dazu auch Kieser 1993). Es stellt sich dann die vieldiskutierte Frage nach einem angemessenen Umgang mit der Pluralität von Theorien und Sichtweisen.

Die Schulen Mintzberg's öffnen den Blick jedoch noch in eine andere Richtung. In vielen seiner Schulen ist die Nähe zur Organisationstheorie unverkennbar, ja er verbindet sogar mit einer jeden Schule ein spezifisches Organisationsmodell. Die direkte Verbindung zur Organisationstheorie findet bei ihm zwar noch nicht statt, wird jedoch z.B. von

Rouleau/Séguin (1995) explizit empfohlen und bei Kirsch (1997) bereits aktiv vorangetrieben.

5. Abschließende Reflexionen

Wenn man die eben dargestellte Entwicklung der Disziplin Revue passieren lässt, so fallen mehrere Punkte ins Gewicht, die einer vertieften Ausarbeitung bedürfen. Wir können sie an dieser Stelle nur kurz skizzieren und wollen sie einerseits als kritische Anmerkung und andererseits als Ausblick für weiterführende Forschungsaktivitäten verstanden wissen:

(1) Klassischerweise wird mit dem Begriff „strategy process" immer noch eng die Formulierung-Implementierungs-Unterscheidung des (jährlich stattfindenden) strategischen Planungsprozesses verbunden. Mit einer Strategie ist aber im allgemeinen nicht nur *ein* Strategieprozess zu assoziieren, sondern eine Vielzahl strategischer Prozesse (vgl. Rühli/Schmid 2001, S. 544). Teilsweise konfligieren sie miteinander, teilweise unterstützen sie sich. Einer von ihnen mag die formale strategische Planung sein, andere mögen Entscheidungs-, Sinnstiftungs- oder Lernprozesse sein. Forschung kann sich zwar mit nur einem dieser Prozesse fokussiert beschäftigen, sie muss aber vermehrt auch auf die Zusammenhänge zu den anderen Prozessen eingehen.

(2) Die Fokussierung auf Entscheidungen hat in der strategischen Prozessforschung lange Zeit zu einer *theoretischer Verengung* geführt, indem sie organisationale Phänomene, die nicht als Entscheidungen konzeptualisiert werden konnten, zwangsläufig ausblenden musste. Doch nicht alle Ereignisse, die auf die Bildung von Strategien einen Einfluss nehmen, sind explizite Entscheidungen. Zudem ist die Beziehung zwischen Entscheidungen und Handlungen oft nur eindimensional angelegt. Welchen Einfluss jedoch z.B. Handlungsketten, die ohne expliziten Entscheidungsbezug ablaufen, auf ex-post Rationalisierungen und anschließend auf etwaige Entscheidungen haben, ist noch weitgehend ungeklärt.

(3) Die strategische Prozessforschung ist weitgehend von der Annahme einer *Subjekt-Objekt-Beziehung* geprägt. Zumeist geht es um die Frage, wie ein Individuum oder eine Gruppe – wie das Topmanagement – seine Intentionen der Restorganisation näher bringt oder wie im Gegenzug das mittlere Management seinen Standpunkt nach oben „einspeist". Die Bildung von Strategien wird nicht als ein relationales, kollektives Phänomen betrachtet, sondern es ist zumeist eindeutig erkennbar, welcher Input von wem ausgeht und was damit bezweckt wird. Wird im Extremfall allein auf den obersten Manager rekurriert, so verhindert ein solch methodologischer Individualismus ein angemessenes Verständnis kollektiver Phänomene (vgl. dazu Willke 1993, Dachler/Hosking 1995).

(4) Doch gerade wenn es um ein Verständnis *kollektiver Phänomene* geht, stellen sozialwissenschaftliche und organisationstheoretische Ansätze ein reichhaltiges Begriffs- und Hypothesengerüst zur Verfügung. Dies wird in der strategischen Prozessforschung jedoch kaum genutzt. Wie die Diskussion um die zehn Schulen der Strategiebildung Mintzberg's zeigt, bietet sich hier ein Potential, das noch weitgehend unausgeschöpft ist. Neuere Ansätze wie z.B. die Systemtheorie Luhmanns (1991), die Strukturationstheorie Giddens (1984) oder die Diskursanalysen Foucaults (1971) dürften dabei von besonderer Relevanz sein, da sie gerade für die strategische Prozessforschung relevante Themen (wie Komplexität und Ambiguität, das reziproke Verhältnis von Struktur und Handlung oder Diskursmechanismen) behandeln.

(5) Der vermeintliche *Gegensatz zwischen „deliberate"* und *„emergent"* könnte und sollte durch die Berücksichtigung des Beobachterstandpunktes überwunden werden. Es ist zunächst zweifelsohne richtig, dass der präskriptive Ansatz, wie er dem klassischen Prozessmodell zugrunde liegt, nicht adäquat ist, um ein Verständnis der faktischen Strategiebildung zu erhalten. Allerdings sollte man nicht dahingehend „übertreiben", indem man von vornherein ausschließt, dass ein strategischer Prozess einem sequentiellen Muster von Formulierung und Implementierung folgen kann. Vielmehr ist der Einbezug der Beobachterperspektive u.E. entscheidend, um zu verstehen, wann wer was als Strategie formuliert, wahrnimmt oder beschreibt. Die von Kirsch (1997) vorgeschlagene begriffliche Differenzierung zwischen Strategien des Unternehmens und strategischen Manövern dürfte hier weiterhelfen.

(6) Sowohl das klassische als auch alternative Prozesskonzeptionen orientieren sich an einem *Phasentheorem*, d.h. sie gehen davon aus, dass sich deutlich voneinander abgrenzbare Phasen unterscheiden lassen. Da Phasenmodelle ohne Zweifel von hohem analytischen Wert sind und oft die einzige Möglichkeit darstellen, Ereignisströme zu erfassen, sollte jedoch vermehrt Wert darauf gelegt werden, Vernetzungen und Überlappungen zwischen ihnen herauszuarbeiten und darzustellen. Zudem sollte klar sein, wer die Phasenabgrenzung vornimmt und welche Kriterien dabei verwendet werden.

(7) Zuletzt ergeben sich aus einer Verknüpfung der grundlegenden, phasenspezifischen und querschnittsbezogenen Themenfelder eine Reihe interessanter Fragestellungen, die teils nicht nur die eingangs erwähnte Kluft zur Inhaltsforschung überwinden können, sondern zudem auch neue Einsichten in die Bildung von Strategien bieten. Wir erachten dabei insbesondere folgende Themen als relevant:

- *Emergenz und Kohärenz*: Welche kollektiven Phänomene prägen die Bildung von Strategien? Was geschieht, wenn keine Strategie des Unternehmens vorhanden ist? Wie „leben" Unternehmen damit? Wie kommt es bei der Strategiebildung zur Kohärenz von Kognitionen, Kommunikationen und Handlungen? Wie interagieren sie? Wo und warum treten Bruchstellen zwischen ihnen auf? Welche Auswirkungen hat dies? Wann wird zuerst gehandelt und rückwirkend reflektiert und entschieden?
- *Akteure und Beobachter*: Wer sind die zentralen Akteure bei der Bildung von Strategien und wie interagieren sie? Welchen Einfluss haben externe Beobachter (wie z.B. Finanzanalysten oder Konkurrenten)? Was bewirken professionelle Dienstleister wie z.B. Beratungsunternehmen? Wie vollzieht sich der Wissenstransfer von Theorie zu Praxis? Wie diffundieren strategische Manöver in einer Industrie?

- *Managementsysteme und Konzepte*: Wie wirken sie sich auf die Bildung von Strategien aus? Begünstigen sie bestimmte Optionen, behindern sie andere? Wie flexibel sind sie? Wie werden sie instrumentalisiert? Wie nimmt durch sie die Unternehmenszentrale Einfluss auf den Handlungsspielraum der Geschäftseinheiten?
- *Diskurse*: Welche Diskurse finden statt? Welche Argumentationen sind erlaubt, welche werden ausgeschlossen? Wie verändern sich Legitimations- und Rechtfertigungsprozeduren? Gibt es unterschiedliche „Rationalitäten"? Welche Rolle kommt Situationen zu, in denen eine hohe Ambiguität herrscht? Wie wird hier soziale Realität konstruiert? Was geschieht bei Krisen oder radikalen Veränderungen der Umwelt?
- *Erfolgsmaßstäbe*: Welchen Einfluss haben Erfolgsmaßstäbe auf die Bildung von Strategien? Welche Akteure orientieren sich an welchen Erfolgsmaßstäben? Wie verändern sich diese über die Zeit? Was geschieht bei divergierenden Erfolgsmaßstäben einzelner Stakeholder?

Literatur

Al-Laham, A. (1997), Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen, Gabler Verlag: Wiesbaden.

Andrews, K. (1971): The concept of corporate strategy, Homewood (Ill.).

Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion, New York.

Ansoff, H.I. (1991): Critique of Henry Mintzberg's "The design school": reconsidering the basic premises of strategic management, Strategic Management Journal, 12, pp. 449-461.

Armstrong, J.S. (1982): The value of formal planning for strategic decision: review of empirical research, Strategic Management Journal, 3(3), pp. 197-211.

Armstrong, J.S. (1986): The value of formal planning for strategic decisions: reply, Strategic Management Journal, 7, pp. 183-185.

Barret, F. et al. (1995): The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective, Journal of Applied Behavioural Science, 31, pp. 352-372.

Bourgeois, L.J. and Brodwin, D.R. (1984): Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon, Strategic Management Journal, 5, 241-264.

Bourgeois, L.J. and Eisenhardt, K.M. (1988): Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, Management Science, 34(7), pp. 816-835.

Bower, J.L. (1970): Managing the resource allocation process, Harvard University Press: Boston.

Bowman, C. and Ambrosini, V. (1997): Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance, Journal of Management Studies, 34(2), pp. 243-258.

Bronn, C. (1998): Applying epistemic logic and evidential theory to strategic arguments, Strategic Management Journal, 19(1), pp. 81-95.

Burell, G. and Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life, Tavistock: New Hampshire, London.

Burgelman, R.A. (1983): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, Administrative Science Quarterly, 28. pp. 223-244.

Burgelman, R.A. (1991): Interorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research, In: Organization Science, 2, S. 239-262.

Burgelman, R.A. (1994): Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments, Administrative Science Quarterly, 39, pp. 24-56.

Burgelman, R.A. and Grove, A.S. (1996): Strategic Dissonance, Californian Management Review, 38, pp. 8-28.

Chakravarthy, B.S. and Doz, Y. (1992): Strategy process research: focusing on corporate self-renewal, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13, pp. 5-14.

Chakravarthy, B., Müller-Stewens, G., Lorange, P. and Lechner, C. (2002): Strategy Process: Shaping the Contours of the Field, Blackwell 2002.

Chandler, A. (1962): Strategy and structure, Cambridge et al.

Dachler, P. and Hosking, D.M. (1995): The primacy of relations in socially constructing organizational realities, In: Hosking, D.M., Dachler, P., and Gergen, K. (Hrsg.): Management and organization: relational alternatives to individualism, Aldershot, pp. 1-28.

Datta, D.K. and Rajagopalan, N. (1998): Industry structure and the CEO characteristics: an empirical study of succession events, Strategic Management Journal, 19, pp. 833-852.

Dutton, J.E. (1988): Understanding strategic agenda building and its implications for managing change, in: Pondy, L., Boland, R. and Thomas, H. (Hrsg.): Managing ambiguity and change, Wiley: Chichester et al., pp. 127-144.

Dutton, J.E. (1995): Strategic agenda building in organizations, in: Shapira, Z. (Hrsg.): Organization decision making, Cambridge University Press: Cambridge.

Dutton, J.E. and Duncan, R. (1987): The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, Strategic Management Journal, 4, pp. 307-323.

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R., Hayes, E., Wiebra, E. (1997): Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers, Strategic Management Journal, 18(5), pp. 407-425.

Eden, C. (1992): Strategy development as a social process, Journal of Management Studies, 29(6), pp. 799-811.

Eisenhardt, K. and Zbaracki, M. (1992): Strategic decision making, Strategic Management Journal, Special Issue Winter, 13, pp. 17-37.

Elenkov, D. (1997): Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour, Strategic Management Journal, 18(4), pp. 287-302.

Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1992): Middle management involvement in strategy and its association with strategic type, Strategic Management Journal, 13, pp. 153-167.

Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1997): Middle management's strategic influence and organizational performance, Journal of Management Studies, 34(3), pp. 465-485.

Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (2000): Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy Process. Thousand Oaks: Sage Publications

Foucault, M. (1971): L'ordre du discours, Paris.

Giddens, A. (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration, Cambridge.

Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, Strategic Management Journal, 12, pp.433-488.

Gomez, P. und Müller-Stewens, G. (1994): Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen, Gomez, P. et al. (Hrsg): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden, S. 135-198.

Hambrick, D.C. (1981): Specialization of environmental scanning activities among upper level executives, Journal of Management Studies, 18, pp. 299-320.

Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984): Upper echelons: the organization as a reflection of it's top managers, Academy of Management Review, 9(2), 193-206.

Hambrick, D.C., Geletkancyz, M.A. and Fredrickson, J.W. (1993): Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants, Strategic Management Journal, 14(6), pp. 401-418.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994): Wettlauf um die Zukunft, Ueberreuther Verlag: Wien.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1995): Die Zukunft gestalten - schon heute, Harvard Business Manager, Januar-Februar, S. 36 - 42.

Harris, D. and Helfat, C. (1998): CEO duality, succession, capabilities and agency theory: commentary and research agenda, Strategic Management Journal, 19, pp. 901-904.

Haspeslagh, P. (1992): Portfolio planning: uses and limits, Harvard Business Review, January-February, pp. 58-74.

Hendry, J. (1999): Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice, Working Paper, presented at the 15th Egos Colloquium, Warwick.

Homburg, C., Krohmer, H. and Workman, J.P. (1999): Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism, Strategic Management Journal, 20(4), pp. 339-357.

Houlden, B.T. (1985): Survival of the corporate planner, Long Range Planning, 18(5), pp. 49-54.

Huff, A.S. (1990): Mapping strategic thought, Chichester, England: Wiley.

Huff, A.S. and Reger, R.K. (1987): A review of strategic process research, Journal of Management, 13, 211-236.

Huff, J., Huff, A. and Thomas, H. (1992): Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, Strategic Management Journal, 13, pp. 55-75.

Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E. (1989): Top management teams and organizational renewal, Strategic Management Journal, 10, pp. 87-105.

Iaquinto, A.L. and Fredrickson, J.W. (1997): Top management team (TMT) agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences, Strategic Management Journal, 18(1), pp. 63-75.

Inkpen, A. and Choudhury, N. (1995): The seeking of strategy where it is not: towards a theory of stratgy absence, Strategic Management Journal, 16, pp. 313-323.

Ketchen, D.J., Thomas, J.B. and McDaniel, R.R. (1996): Process, content and context: synergistic effects on organizational performance, Journal of Management, 22(2), pp. 231-257.

Kieser, A. (Hrsg.) (1993): Organisationstheorien, zweite Auflage, Stuttgart et al.

Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, Zweite überarbeitete und erweiterte Fassung, München.

Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. and Flood, P. (1999): Top management team diversity, group process, and strategic consensus, Strategic Management Journal, 20(5), pp. 445-465.

Knights, D. and Morgan, G. (1991): Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique, Organization Studies, 12(2), pp. 251-273.

Krogh, G. von and Roos, J. (1995): Conversation Management, European Management Journal, 4, 390-394.

Krogh, G. von, Roos, J. and Slocum, K. (1994): An essay on corporate epistemology, Strategic Management Journal, Special Issue, 15, pp. 53-71.

Liedtka, J.M. and Rosenblum, J.W. (1996): Shaping conversations: making strategy, managing change, California Management Review, 39(1), pp. 141-157.

Luhmann, N. (1991): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Auflage, Frankfurt am Main.

MacCrimmon, K.R. (1993): Do firm strategies exist?, Strategic Management Journal, Special Issue, 14, pp. 113-130.

March, J. (1994): A primer on decision making, New York: Free Press.

Miller, C.C., Burke, L.M. and Glick, W.H. (1998): Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes, Strategic Management Journal, 19, pp. 39-58.

Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation, Management Science, 24, 934-948.

Mintzberg, H. (1987): The strategy concept I: five P's for strategy, California Management Review, 30, pp. 11-24.

Mintzberg, H. (1990a): The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, Strategic Management Journal, 11, pp. 171-195.

Mintzberg, H. (1990b): Strategy formation: schools of thought, in: Fredrickson, J.W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al., pp. 105-235.

Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall: Hertfordshire, England.

Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent, Strategic Management Journal, 6, pp. 257-272.

Mintzberg,H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998): Strategy safari - a guided tour through the wilds of strategic management, The Free Press: New York.

Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2001): Innovations in Strategic Management Systems: How do firms adopt, apply and 'root' new management concepts, in: Blecker, T. und Gemünden, H. (Hrsg.): Innnovatives Produktions- und Technologiemanagement, Berlin usw., S. 453-476

Nath, D. and Sudharashan, D. (1994): Measuring strategy coherence through patterns of strategic choice, Strategic Management Journal, 15, pp. 43-61.

Noda, T. and Bower, J.L. (1996): Strategy making as iterated processes of resource allocation, Strategic Management Journal, 17, pp. 159-192.

Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, 5(1), pp. 14-37.

Ocasio, W. (1997): Towards an attention-based view of the firm, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 18, pp. 187-206.

Ogawa, R.T. and Malen, B. (1991): Towards rigor in reviews of multivocal literatures: applying the exploratory case study method, Review of Educational Research, 61(3), pp. 265-286.

Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991): Managing change for competitive success, Oxford/Cambridge, Mass.

Pettigrew, A.M. (1992): The character and significance of strategy process research, Strategic Management Journal, 13, pp. 5-16.

Powell, T.C. (1992): Strategic planning as competitive advantage, Strategic Management Journal, 13, pp. 551-558.

Prahalad, C.K. and Bettis, R. (1986): The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, Strategic Management Journal, 7, pp. 485-501.

Priem, R.L. (1992): An application of metric conjoint analysis for the evaluation of top managers' individual strategic decision making processes: a research note, Strategic Management Journal, 13, pp. 143-151.

Putnam, L.L. (1988): The interpretative perspective: an alternative to functionalism, in: Putnam, L.L. and Pacanowsky, M.E. (Hrsg.): Communication and Organization: an interpretative approach, Sage: Beverly Hills, CA.

Quinn, J.B. (1980): Strategies for change. Logical incrementalism, Homewood, Ill.

Quinn, J.B. (1995): Strategic change: logical incrementalism, in: Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Ghosal, S. (Hrsg.): The strategy process, London, pp. 105-114.

Rajagopalan, N., Rasheed, A.M.A, and Datta, D.K. (1993): Strategic decision processes: Critical review and future directions, Journal of Management, 19(2), 349-384.

Reger, R. and Huff, A. (1993): Strategic groups: a cognitive perspective, Strategic Management Journal, 14, pp. 103-124.

Rouleau, L. and Séguin, F. (1995): Strategy and organization theories: common forms of discourses, Journal of Management Studies, 32, pp. 101-117.

Rühli, E. und Schmidt, S. (2001): Strategieprozessforschung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (71) 5, 531-550

Schreyögg, G. (1999): Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess, Organisationsentwicklung, Nr.1.

Schwenk, C.R. (1995): Strategic decision making, Journal of Management, 21, pp. 471-493.

Shoemaker, P. (1995): Scenario planning: a tool for strategic thinking, Sloan Management Review, Winter, pp. 25-40.

Shrader, C., Taylor, L. and Dalton, D. (1984): Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal, Journal of Management, 10(2), pp. 149-171.

Tampoe, M. and Taylor, B. (1996): Strategy software: exploring its potential, Long Range Planning, 29(2), pp. 239-245.

Thomas, J.B. and McDaniel, R.R. (1990): Interpreting strategic issues: effects of strategy and the information-processing structure of top management teams, Academy of Management Journal, 33, pp. 286-306.

Tsoukas, H. (1991): The missing link: a transformational view of metaphors in organization science, Academy of Management Review, 16(3), pp. 566-585.

Van de Ven, A. (1992): Suggestions for studying strategy process: a research note, Strategic Management Journal, Special Issue Summer, 13, pp. 169-188.

Venzin, M. (1997): Crafting the future: strategic conversations in the knowledge economy, unveröffentlichte Dissertation der Universität St. Gallen.

Weick, K.E. (1995): Sensemaking in organizations, Sage Publications, California.

Westley, F. (1990): Middle Managers and strategy: microdynamics of inclusion, Strategic Management Journal, 11, pp. 337-351.

Westphal, J. (1999): Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties, Academy of Management Journal, 42(1), pp. 7-24.

Wiersema, M.F. and Bantel, K.A. (1992): Top management team demography and corporate strategic change, Academy of Management Journal, 35, pp. 91-121.

Willke, H. (1993): Systemtheorie I: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, vierte überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Wittgenstein (1960): Philosophische Untersuchungen, Frankfurt am Main.

Wooldridge, B. and Floyd, S.W. (1990): The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, Strategic Management Journal, 11, pp. 231-241.

Zajac, E. and Bazerman, M. (1991): Blind spots in industry and competitor analysis: implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions, Academy of Management Review, 16, pp. 37-56.

Zajac, E.J. and Westphal, J.D. (1996): Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEO's, Academy of Management Journal, 39, pp. 64-90.