THEXIS
2/98

Die Zukunft ist ungewiss – also rüsten wir uns für sie!

Prof. Dr. Peter Gross, Ordinarius für Soziologie und Leiter des soziologischen Seminars an der Universität St.Gallen



1 Umweltungewissheit

Der moderne Mensch blickt vorwärts. Die Vertikale interessiert ihn nur noch bei Raketenstarts, Feuerwerken und Mondfinsternissen. Das Heil kommt nicht mehr von oben, sondern von vorn. Die zeitgemässen Paradiese, die ihre Schatten auf die Gegenwart werfen und diese schäbig erscheinen lassen, liegen in der Zukunft. Die Herkunft muss vergessen, wer schnell in die Zukunft hinein operieren will. Den Unternehmen wird Alzheimer verordnet. Aber die Zukunft ist auch nicht mehr, was sie einmal war. Weder gibt es einen Königsweg in eine differenzlose, mit informationstechnologischem Tüll zusammengehaltene Weltgemeinschaft, noch führen alle Wege vom Dunkel ins Licht. Nichts ist, Niklas Luhmann zufolge, unterdessen so gewiss wie die Ungewissheit der Zukunft. Was hat nicht alles Zukunft! Gentechnik. Globalisierung und Regionalisierung. Die neue Armut. Der neue Luxus. Die Megafusionen. Die kleinen Unternehmen. Cyber Sex. Der Vatikan. Das Pentagon. Das Virtuelle. Das Spirituelle. Ganz zu schweigen von den Trendexperten und ihren wie Hobbies gepflegten Szenarien, die von rosig-heiter bis rabenschwarz reichen. Wenn die Szenarien sich vervielfältigen wie die Karnickel, ist es deshalb und nicht zuletzt notwendig, den Umgang mit ihnen zu managen.



Die Ungewissheit, welches Szenario eintreten wird, und demzufolge die Ungewissheit der Zukunft kommt nun ausgerechnet dadurch zustande, dass die beiden Bedingungen einer freiheitlichen Gesellschaft und autonomen Handelns, die Erhöhung der Kontingenz (im Sinne einer Steigerung der Optionen) und die Abnahme des Zumutungsdrucks von Traditionen (im Sinne einer Abnahme von Gewissheiten) in modernen Gesellschaften mehr denn je verwirklicht sind. Es muss mehr entschieden werden, und weil immer vermehrt anders entschieden werden kann, wird auch die Zukunft ungewisser und weniger voraussagbar. Darüber hinaus führt die Reflexion und Beschreibung des menscheneigenen Verhaltens, etwa in der Kapitalmarkttheorie, zu Änderungen dieses Verhaltens, ist also, bezüglich der Zukunft, konstruktiv oder dekonstruktiv. Wahrscheinlich ist auch in Zukunft nur, dass Heinz von Foersters kybernetisches Rezept für effektives Handeln, nämlich stets so zu handeln, dass neue Möglichkeiten entstehen, unterdessen allüberall geübte Lebenspraxis ist und damit kontraintuitiv die Gewissheit zunimmt, dass die Ungewissheiten zunehmen.

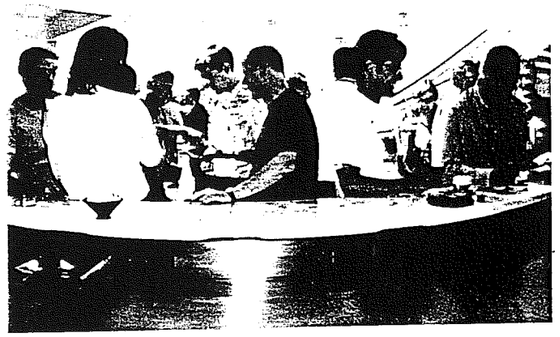
2 Innenweltgewissheit

Organisationen und damit auch Unternehmen sind Formen der Reaktion auf Ungewissheiten. Wenn die Gewissheit ab- und das Wissen zunimmt, muss dieses gemanagt und organisiert werden. Der Umweltgewissheit will mit einer festen, Ziele und Mittel vorschreibenden Organisation begegnet werden. Angesichts der volatilen Umwelt, in der sich über Nacht neue Märkte öffnen und alte schliessen können, in der der Wind weht, wo er will, ist auch die Innenwelt mit ihren eine Selektion der Möglichkeiten erlaubenden Business-Plänen und Kernkompetenzen entsprechend umzugestalten. Während die traditionelle Organisation hierarchisch und in ihren Prozessen fest getaktet und geregelt war (die überkommene Fabrik), sind die modernen Organisationsformen flexibel, lateral, partizipativ und hochgradig informatisiert bzw. virtualisiert. Derlei «postmoderne» Organisationsformen erlauben flexiblere, reaktivere und revisionsfähige Manöver. Sie orientieren sich weniger an einem objektivierten Satz Regeln als an sich selbst bzw. an der eigenen situativen Regelerzeugung. In crazy times (Tom Peters), in denen die Zukunft durch Entscheidungen anderer Organisationen mitkonstituiert und -modelliert wird, müssen Ziele annulliert, verändert und die Strategien entsprechend angepasst werden. Durch die Vorgabe von groben Visionen statt ausgetüftelter Strategien sollen Ambiguität und Manövrierfreiräume geschaffen werden. Analog zum kontraintuitiven Gedanken, dass nur die Gewissheit zunimmt, dass die Ungewissheiten zunehmen, könnte dahingehend der Gedanke formuliert werden, dass nur gesteigerte Freiräume und Unklarheiten (mit Bezug auf Vorgehensweisen) innerhalb der Organisation Kontrolle ermöglichen.

3 U (Umweltungewissheit) x I (Innenweltgewissheit) = S (Strategie)

Die Strategie designt die Organisation auf Ziele hin. Organisation und Strategie werden in Organisationsstrategien zusammengeführt. Die Rüstung für eine ungewisse Zukunft verlangt Strategiekonzepte, die zugleich intendiert und emergent sind, das heisst mit Blick auf die ungewissen Operationsräume der Zukunft Dispositive für wahrscheinliche Ereignisse vorhalten und ausserdem aus sich heraus neue Antworten zu generieren imstande sind (Updating). Die Zukunft wird zerlegt in für die Organisation relevante Szenarien (Umweltanalyse: U). Die Relevanz von Szenarien ergibt sich ihrerseits aus den bisherigen Operationsräumen der Organisation, ihren Zielen und ihren Geschäftsfeldern bzw. Kompetenzen (Innenweltanalyse: I). Umfeldanalyse mal Innenweltanalyse reduzieren die unendliche Komplexität der Zukünfte und machen diese strategisch handhabbar. Die einzelnen Strategieelemente (wie das Abstecken des Möglichkeitsraumes, Visionsentwicklung, Identifizierung der strategischen Geschäftsfelder, Realisierung des Portefeuilles von Erfolgspotentialen, Kernkompetenzen, Instrumenten und deren Aktivierung und Virtualisierung) finden sich als intuitive Problemlösungen bei ungewisser Zukunft und ungenügender Information in der gesamten Lebenspraxis. Übers Wochenende wollen wir Ski fahren. Das Skigebiet ist nicht schneesicher. Wir kennen das Hotel nur vom Hörensagen. Die Länge der Skipisten beträgt 200 Kilometer, und das Skizirkusangebot umfasst vierzehn Lifte. Der Kofferraum des Autos ist beschränkt. Wir wissen, was wir wollen und was wir können. Wir wissen aber

Querverweise: 62, 64, 74



auch, dass nichts von dem, was wir uns vorgestellt haben, so eintreffen muss und dass wir uns dafür zu rüsten haben. Was wir vorkehren, sind implizite Elemente einer impliziten Strategie. Beobachtung ist immer auch Selbstbeobachtung. Die Managementlehre transformiert intuitive und implizite Strategien beim Management lebenspraktischer Prozesse für das Unternehmen ins Berechenbare. Damit wird die Zukunft in ihrer Unberechenbarkeit berechenbarer. Wer die Ungewissheit der Zukunft als gegeben annimmt, muss die Kontingenz und die Komplexität der Welt im Management berücksichtigen und Ambiguität sowie Freiräume schaffen, in denen die Ungewissheit der Zukunft im obengenannten Sinne handhabbar wird. T