

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 152

Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung

**Drittes Berliner Kolloquium
der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung**

**Herausgegeben von
Georg Schreyögg**



Duncker & Humblot · Berlin

GEORG SCHREYÖGG (Hrsg.)

**Funktionswandel im Management:
Wege jenseits der Ordnung**

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 152

Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung

Drittes Berliner Kolloquium
der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung

Herausgegeben von

Georg Schreyögg



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung /
Drittes Berliner Kolloquium der Gottlieb Daimler- und
Karl Benz-Stiftung. Hrsg.: Georg Schreyögg – Berlin :
Duncker und Humblot, 2000
(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 152)
ISBN 3-428-09984-2

Alle Rechte vorbehalten
© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme und Druck:
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-09984-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☞

Geleitwort

Ich begrüße Sie zum 3. Berliner Kolloquium „Funktionswandel des Managements – Bestandsaufnahmen und neue Perspektiven“ der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, das in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit Ihnen, Herr Professor Schreyögg, und der Freien Universität Berlin stattfindet. Die Stiftung hat die Berliner Kolloquien aus drei Gründen eingerichtet: Zum einen möchten wir die Wissenschaftler und die Öffentlichkeit in Berlin mit der Arbeit der Stiftung bekannt und vertraut machen. Zweitens versuchen wir, im Rahmen der Kolloquien gezielt in einen Dialog mit den Hochschulen am Standort Berlin zu treten. Und schließlich bietet die Hauptstadt Berlin ein gutes Ambiente für Veranstaltungen, auf denen gesellschaftlich interessante und relevante Themen diskutiert werden können. Durch die Themenwahl versucht die Stiftung Grundfragen aufzugreifen, die in unserer heutigen wissenschaftlich-technisch geprägten Welt von Bedeutung sind. Mit den Kolloquien wollen wir durch Diskussion zu deren Beantwortung beitragen.

Die Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung wurde von der Daimler-Benz AG (heute DaimlerChrysler AG) im Jahre 1986 aus Anlass des hundertsten Jahrestags der Erfindung des Automobils durch Karl Benz gegründet; sie ist jedoch rechtlich und finanziell selbständig und kann somit ihr Förderprogramm frei von den Zielen des Konzerns definieren. Bei der Gründung erhielt sie den Auftrag, durch die Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Verständnis der Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Technik und Umwelt beizutragen. Zwar ist es in den durch die Stiftung geförderten Projekten nicht immer möglich, alle drei Schwerpunkte gleichrangig einzubinden; Tatsache ist jedoch, dass die Stiftungsarbeit interdisziplinär ausgerichtet ist. Ich bin der festen Überzeugung, dass gerade die interdisziplinäre Arbeit im Rahmen einer solchen Stiftung teilweise besser funktioniert als beispielsweise in Hochschulen, wo oft das Disziplinäre aufgrund der Lehrziele überwiegen muss. Diese Aussage soll jedoch nicht als Kritik an der Universität aufgefasst werden, da die interdisziplinäre Arbeit notwendigerweise die disziplinär ausgerichtete Ausbildung voraussetzt.

Die Förderung der Stiftung erfolgt hauptsächlich in sogenannten Ladenburger Diskursen und Kollegs, benannt nach dem Sitz der Stiftung im idyllischen Ladenburg in der Nähe von Heidelberg. Fachübergreifend zusammengesetzte Diskussionsrunden – die Ladenburger Diskurse – unterstützen die Stiftung bei der Themenfindung und der Vorbereitung der Kollegs. In den Diskursen wird zunächst versucht, eine Art Bestandsaufnahme zu einem bestimmten Problem durchzuführen und eine erste Eingrenzung der Thematik vorzunehmen. In einem sich unter

Umständen daraus entwickelnden Kolleg arbeitet eine Gruppe von Wissenschaftlern mit der finanziellen Unterstützung der Stiftung zwischen drei und fünf Jahre zusammen. Dadurch besteht die Gelegenheit, das jeweilige Thema intensiv von unterschiedlichen Seiten zu durchdringen. Die Arbeit in den Kollegs ist in der Regel auf Schwerpunktthemen fokussiert, von denen wir annehmen, dass die Ergebnisse für gesellschaftliche oder politische Fragen relevant sind.

Unter den interdisziplinär ausgerichteten Themen der Stiftung hat das Thema „Sicherheit“ von Beginn an eine herausragende Rolle gespielt. Im ersten Kolleg der Stiftung mit dem Thema „Sicherheit von Technik“ unter der Leitung von Professor Lindackers standen der Umgang des Menschen mit komplexer Technik sowie die Sicherheitsaspekte der elektronischen Datenübertragung im Mittelpunkt. Aus diesem Kolleg hat sich der neue Schwerpunkt „Sicherheit in der Kommunikationstechnik“ ergeben. In diesem Projekt wird untersucht, wie bei einer konkreten Technikentwicklung eine mehrseitige Sicherheit erreicht werden kann. Zu unserer großen Freude stufte die Deutsche Forschungsgemeinschaft das Thema als so wichtig ein, dass mit den beteiligten Wissenschaftlern ein entsprechendes Schwerpunktprogramm zum gleichen Thema eingerichtet wurde. Ich möchte außerdem besonders betonen, dass eine Gruppe innerhalb desselben Kollegs bei der Gesetzgebung zur digitalen Signatur für den Bundestag beratend tätig gewesen ist. Eng mit den beiden genannten Kollegs verwandt war das 2. Berliner Kolloquium im letzten Jahr, das Professor Klaus-Peter Timpe von der Technischen Universität Berlin zum Thema „Verantwortung und Führung in Mensch-Maschine-Systemen“ ausrichtete.

In anderen Projekten der Stiftung stand und steht das Thema „Umwelt“ im Vordergrund. Umweltschutz wird zunehmend als eine ganz wesentliche Aufgabe des Staates angesehen. Im Kolleg „Umweltstaat“ wurde die Fragen untersucht, welche Auswirkung prioritär durchgesetzter Umweltschutz auf die Gewichtung konkurrierender Staatsziele hat und wie die entsprechende Steuerungsinstrumente wirken. Auf der Basis dieses Kollegs bildete sich eine Gruppe, die einen Entwurf für das Umweltbundesgesetzbuch geschrieben hat. Im Zusammenhang mit dem Thema „Umwelt“ fand auch das 1. Berliner Kolloquium statt, das in Kooperation mit Herrn Professor Kloepper und der Humboldt-Universität unter dem Titel „Selbst-Beherrschung im technischen und ökologischen Bereich: Selbststeuerung und Selbstregulierung in der Technikentwicklung und im Umweltschutz“ 1997 stattfand.

Ferner werden in der Stiftungsarbeit ökonomische und arbeitspolitische Themen aufgegriffen. Dazu gehört auch das Thema des heutigen Kolloquiums, welches in Schwerpunktprogramme der Stiftung eingebettet ist. Im Kolleg „Organisationslernen in verschiedenen Umfeldbedingungen“ unter Leitung von Professor Meinolf Dierkes aus dem Wissenschaftszentrum Berlin wird u. a. versucht, Strategien und Konzepte zu entwickeln, die zur Verbesserung des intra- und interorganisationalen Lernens beitragen. In dem kurz vor dem Abschluss stehenden Kolleg „Globalisie-

rung verstehen und gestalten“ – die Abschlussveranstaltung findet übrigens in zehn Tagen auch hier in Berlin statt – geht es um die Analyse der Veränderungsprozesse, die durch die Globalisierung induziert werden, sowie um die ökonomischen, soziologischen und politischen Aspekte der Globalisierung.

Neben einigen länderspezifischen Programmen fördert die Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung weiterhin deutsche Studierende, die für ihre Promotion einen Auslandsaufenthalt planen, sowie ausländische Studierende, die zum Zweck ihrer Promotion den Aufenthalt an einer deutschen Forschungseinrichtung beabsichtigen. Seit Bestehen der Stiftung wurden nahezu 500 Stipendiaten innerhalb dieses Programms gefördert. Ich sehe erfreulicherweise auch hier im Auditorium ehemalige Stipendiaten, die an diesem Programm teilgenommen haben.

Damit habe ich Ihnen das Wesentliche über die Stiftung berichtet. Zum Schluss möchte ich mich nochmals herzlich bei Ihnen, lieber Herr Schreyögg, dafür bedanken, dass Sie die Mühe auf sich genommen haben, dieses Kolloquium zu organisieren. Ich wünsche mir, dass Sie alle aus den Vorträgen und der anschließenden Diskussion Anregungen und Ideen für Ihre weitere Arbeit gewinnen und diese auch umsetzen können.

Gisbert Freiherr zu Putzlit

Vorwort

Wohin wird sich die Steuerung von Unternehmen im 21. Jahrhundert entwickeln? Schon heute zeichnet sich ein Funktionswandel im Management ab, der mögliche Konturen einer zukünftigen Entwicklung erkennen und einen weitgreifenden Umbruch in der Steuerungslogik erwarten läßt. Die Fragen nach einer neuen Orientierung des Steuerungsdenkens stellt sich immer drängender.

Das traditionelle Ideal für die Steuerung ist die rationale Ordnung. Die Führung eines Unternehmens soll „wie aus einem Guß sein“, d. h. alle Aktivitäten sind planmäßig gegliedert und stimmig verknüpft, werden auf ein Ziel hin gesteuert und stehen jederzeit unter Kontrolle. Eine genauere Beobachtung des Unternehmensalltags vermittelt schon jetzt ganz andere Erfahrungen: Unternehmen sehen sich mit widerspruchsvollen Ansprüchen konfrontiert, für die es keine endgültige Lösung gibt, z. B. Shareholder-Value versus soziale Verantwortung, Innovation versus Effizienz/Routineerträge, Globalisierung versus Regionalisierung. An der Tagesordnung sind Antinomien und Dilemmata, statt Klarheit und Eindeutigkeit. Die innere Komplexität großer Organisationen und die Dynamik ihrer Umwelt lassen die Grundlage der traditionellen Steuerungsmodelle, die Prognostizierbarkeit von Handlungen und ihrer Wirkungen erodieren. Um die komplexen Probleme besser bearbeiten zu können, verselbständigen sich die Subeinheiten und bilden Spezialwissen aus, das nur begrenzt anderen Abteilungen zur Verfügung steht. Konkret heißt das für die Steuerungsarbeit, mit einer Vielzahl eigendynamischer Leistungsprozesse umzugehen, die verschiedenen Regeln gehorchen, die sich überlappen oder kreuzen. Die Managementaufgabe muß folglich neu definiert werden – jenseits des Ideals der rationalen Ordnung.

An der Basis der neuen Lösung steht nicht mehr ein Modell der Stabilität und Konsistenz, sondern des kontinuierlichen Prozesses und der Vielfalt. Die Unordnung tritt neben die Ordnung, Widersprüche werden zur Chance, Vernetzung zur Regel, Komplexität wird zur Prämisse der Steuerung. Wenn diese Vermutungen richtig sind, taucht aber sofort eine Reihe von Anschlußfragen auf: Wie wird aber vor diesem Hintergrund Effizienz noch möglich? Mehr noch, wie kann man in einem solchen Kontext den gestiegenen Effizienzansprüchen gerecht werden? Woraus kann eine hochgradig flexibilisierte Steuerung die Stabilität ziehen, die jedes System braucht? Wieviele Widersprüche kann ein System aushalten? Usw.

Mit allen diesen Problemen und Fragen hat sich das 3. Berliner Kolloquium der *Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung* beschäftigt, das im Mai 1999 in Zusammenarbeit mit dem *Institut für Management* der Freien Universität Berlin statt-

gefunden hat. Spezialisten aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und der Führungspraxis haben sich zusammengefunden und die verschiedenen Facetten dieser immer drängenderen Probleme diskutiert. In vorliegendem Band sind die Referate, die auf der Tagung gehalten wurden, zusammengestellt, um sie auf diese Weise einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Es ist zu hoffen, daß sie ein ähnlich lebhaftes Echo hervorrufen werden, wie dies bei dem 3. Berliner Kolloquium bereits der Fall war.

Es ist mir ein Bedürfnis, an dieser Stelle der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, namentlich Freiherrn zu Putlitz und D. Schade wie auch allen anderen Mitarbeitern der Stiftung, für Anregung und tatkräftige Unterstützung ganz herzlich zu danken. Mein Dank gilt aber auch meiner Mitarbeiterin Christina Lobenberg, der das Tagungsmanagement oblag, sowie dem ganzen Vorbereitungsteam des Instituts für Management.

Berlin, im März 2000

Georg Schreyögg

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Georg Schreyögg

Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen	15
---	----

Historische Entwicklung der Managementfunktion

Jürgen Kocka

Management in der Industrialisierung – Die Entstehung und Entwicklung des klassischen Musters	33
---	----

Kommunikationstechnologie und Wissen im neuen Steuerungsdenken

Herbert Kubicek

Erfordert die informationstechnische Entwicklung einen Funktionswandel im Management?	55
---	----

Ursula Schneider

Work under Construction: Management als Steuerung organisatorischen Wissens	79
--	----

Vernetzung und Steuerung

Jörg Sydow

Steuerung zwischenbetrieblicher Netzwerke – Implikationen für das Management komplexer Systeme	113
--	-----

Gunther Teubner

Netzwerke – Binnenstruktur und Externalitäten. Eine Debatte zwischen Ökonomie und Rechtswissenschaft	125
--	-----

Steuerung zwischen Autonomie und Paradoxie*Hartwig Knitter*

Zwischen Selbstverantwortung und Synergie – der Manager als Unternehmer im Unternehmen	161
--	-----

Oswald Neuberger

Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess – Grenzen der Entscheidungsrationa- lität.	173
--	-----

Autorenverzeichnis	221
---------------------------------	------------

Einführung

Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen¹

Von Georg Schreyögg

A. Management und Führung (Leadership): Zum Einbruch der Unordnung

Vor noch nicht allzu langer Zeit sorgte eine ganz neue Unterscheidung für Aufsehen im Managementdiskurs, die bis zum heutigen Tage ihre Brisanz erhalten hat; gemeint ist die Unterscheidung zwischen *Management* und *Führung*. Die These war, die Unternehmen hätten zu viele Manager und zu wenig „Leader“ im eigentlichen Sinne². Das Wort Manager – fast eine Art Zauberwort in den 70er und 80er Jahren – schien plötzlich entzaubert. Was war geschehen und was genau verbirgt sich hinter der Unterscheidung?

Management wird hier gleichgesetzt mit der Sicherung effizienter Abläufe, der Vorgabe und Kontrolle von Budgets, der sorgfältigen Planung von Projekten, der klaren Abgrenzung von Aufgaben, der Überwachung von Terminen und ähnlichen anderen Funktionen. Kurzum, Management wird mit genau dem gleichgesetzt, was man eigentlich Jahrzehnte darunter verstanden hat, nämlich der Schaffung eines durchdachten, klar strukturierten Leistungsprozesses, der eine möglichst perfekte Erreichung der gesteckten Ziele ermöglicht. Mit *Führung* oder „*true leadership*“ wird im Unterschied dazu auf ein ganz anderes Funktionsspektrum verwiesen. Leadership soll – in der hier zu referierenden Vorstellung, wie sie vor allem Kotter³ geprägt hat – Visionen schaffen, vernetzen, inspirieren, Neues wagen usw.. Mit anderen Worten, Leadership soll für Aufbruch, Kreativität und Wagnis sorgen.

Es ist nicht schwer, Einwände gegen diese polarisierende Gegenüberstellung der beiden Konzepte, Management und Leadership, zu finden. Sie ist ganz gewiss zu simplifizierend, sie malt schwarz/weiß und ohne jeden Zweifel bietet sie auch eine neue Plattform für jenen immer wieder aufkeimenden Wunsch nach einer grandiosen Führungspersönlichkeit, die es versteht, alle Schwierigkeiten aus dem

¹ Der Text hält den ursprünglichen Vortragsduktus bei und wird lediglich an den Stellen, die dies erforderlich machen, um die Quellen ergänzt.

² Vgl. *Bennis/Nanus* (1985), *Kotter* (1990).

³ Vgl. *Kotter* (1990).

Weg zu räumen. Die Nähe zur charismatischen Führung ist offenkundig⁴ und mit Meindl⁵ würde man eine hochgradige „Romantisierung“ von Führung diagnostizieren. Dennoch, die Unterscheidung ist substanzieller als sie auf den ersten Blick erscheinen mag.

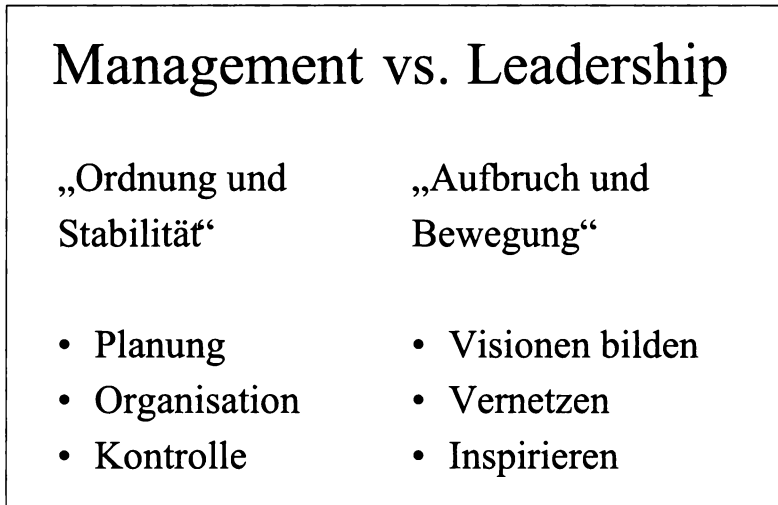


Abbildung 1: Management versus Leadership (nach Kotter 1990)

Meine These ist, daß diese Unterscheidung eines von vielen Symptomen ist, die einen beginnenden Umbruch in der *Steuerungslogik* großer Organisationen signalisieren. Die außerordentlich große Resonanz, die diese Gegenüberstellung von Management und Leadership gerade auch in der Praxis gefunden hat, zeigt zunächst einmal, daß hier ein Thema aufgegriffen wird, das mit im Führungsalltag erlebten Problemen anschlussfähig ist. Allzu häufig scheitern Änderungsprojekte, fehlen Innovationsinitiativen und stimulierende Impulse, als daß dies auf Dauer im Steuerungsdenken übersehen werden könnte.

Die einfache polarisierende Gegenüberstellung von Management und Leadership zeigt aber auch, daß die herkömmliche Managementlogik mit diesen anderen Funktionen, die hier etwas rätselhaft unter dem Begriff „Leadership“ zusammengefasst werden, nicht wirklich umgehen kann, eigentlich gar keinen Platz für sie hat. Deshalb wird, einigermmaßen hilflos, lediglich eine Gegenüberstellung vor-

⁴ Das Interesse an charismatischer Führung hat in den letzten Jahren wieder sehr stark zugenommen; das Leadership-Konzept ist Teil dieser Renaissance. Zur Diskussion vgl. *Conger/Kanungo* (1987), *Steyrer* (1999).

⁵ Vgl. *Meindl/Ehrlich* (1987).

genommen, so als könnte man durch einfache Hinzufügung von „Leadern“ das zugrundeliegende Strukturproblem lösen. Das Lösungsmuster ist zu einfach. Statt die Frage zu stellen, weshalb der herkömmliche Managementansatz mit seiner breitgefächerten Methodik, die bezeichneten Funktionen, wie Kreativität, Inspiration usw., nicht mit abdecken bzw. bewirken kann, sucht man in Personen, die über bestimmte Eigenschaften verfügen, den Ausweg. Konzeptionslos fügt man sie dem klassischen Managementsystem hinzu, in der vagen Hoffnung, sie würden auf fast magische Weise alle Dinge dem System noch begeben können, die man so schmerzlich vermisst. Von welcher Perspektive auch immer betrachtet, eines dürfte sicher sein, mit einer schlichten Abwertung des Managementbegriffs und der Addition eines neu erfundenen Führungsbegriffs wird man den dahinter liegenden Strukturproblemen nicht beikommen können.

Es empfiehlt sich also, den hier behaupteten beginnenden Umbruch im Management genauer anzuschauen. Dazu sei das klassische Konzept der *Managementfunktionen* zunächst einmal näher umreißen.

B. Steuerung durch Ordnung: Managementfunktionen im klassischen Steuerungsprozess

Im Zentrum der Managementforschung steht seit jeher die Steuerungsfrage, also die Frage nach Konzepten und Methoden, die erforderlich sind, um komplexe arbeitsteilige Leistungssysteme zur Zielerfüllung zu führen. Der hier gebräuchlichste klassische Ansatz weist – unabhängig von einer vorherigen Fixierung auf Positionen und hierarchische Ebenen – bestimmte *Funktionen* aus, die diese Steuerungsaufgabe näher umreißen. Im klassischen Konzept werden *fünf universelle Managementfunktionen* unterschieden: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.⁶ Die Managementfunktionen werden zu den betrieblichen *Sachfunktionen*, wie etwa Fertigung, Einkauf, Verkauf, Finanzierung usw. in einem komplementären Verhältnis gesehen. Man stellt sich das Management als eine übergreifende Aktivität vor, die in alle Sachfunktionen steuernd eindringt und sie in einem komplexen Verknüpfungsgeschehen miteinander wie Kette und Schuß zu einem Ganzen verwebt.

In der klassischen Managementlehre werden die genannten Steuerungsfunktionen nun keineswegs lediglich als einfache Liste verschiedener Einzelaufgaben begriffen. Die bezeichneten Funktionen werden vielmehr in systematischer Weise zueinander in Beziehung gesetzt, und zwar derart, daß die Vorstellung eines in sich geschlossenen Steuerungsprozesses entsteht.

⁶ Diese Aufgliederung in fünf Funktionen geht auf einen Vorschlag von Koontz/O'Donnell (1955) zurück, die viele andere Funktionslisten zu diesem 5-Kanon verdichtet haben; dieser sollte schließlich als der klassische Kanon akzeptiert werden. Zu einem Überblick über die verschiedenen Funktionskataloge vgl. Staehle (1999), S. 80 passim.

Der betriebliche Steuerungsprozeß oder eben der *Managementprozeß* wird als eine systematische Abfolge von *Phasen* konzeptualisiert, wobei die genannten fünf Managementfunktionen jeweils eine Phase bilden.

An den Anfang dieser Funktionsabfolge ist die *Planung* als geistiger Entwurf der zu erreichenden Ziele und Programm der hierfür zu ergreifenden Maßnahmen gestellt. Planung bedeutet in den Worten von Erich Gutenberg⁷, dem Nestor der neueren deutschen Betriebswirtschaftslehre, den „Entwurf einer Ordnung“, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozeß vollziehen soll. Da alle anderen Managementfunktionen auf die Erfüllung der Pläne hin auszulegen sind, wird die Planung als der eigentlich Kopf der Steuerung angesehen („Primat der Planung“).

Der Planung folgt idealtypisch das *Organisieren* mit dem Ziel ein konsistentes Handlungsgefüge zu konstruieren, das die Handlungen der Organisationsmitglieder in die durch die Planung klar vorherbestimmten Bahnen lenkt. Das schließlich errichtete organisatorische Gefüge soll eine optimale Erfüllung der Planziele gewährleisten. Organisation kann deshalb logischerweise nicht mehr als der „Erfüllungsgehilfe“ der Planung sein.⁸

An die Schaffung eines organisatorischen Gefüges schließt sich die Ausstattung mit geeignetem *Personal*, sowie Einsatz und Erhaltung dieses Personals an. Der Managementfunktion „Führung“ obliegt sodann die konkrete Veranlassung und Überwachung des Aufgabenvollzuges. Der Prozeß mündet schließlich in die Managementfunktion „Kontrolle“ ein, die feststellt, ob Vollzug und Planung übereinstimmen. Die Informationen der Kontrolle sollen im Fortlauf in einem allfällig neu zu startenden Planungsprozeß Eingang finden (vgl. Abbildung 2).

Die diesem klassischen Funktionsansatz zugrunde liegende *Steuerungslogik* ist schnell erschlossen: Das betriebliche Leistungsgeschehen soll in einen *konsistenten Ordnungsrahmen* gebracht werden, der – nach rationalen Prinzipien konstruiert – *wie aus einem Guß erscheint* und es erlaubt, alles im Blick oder wenn man so will: Alles unter Kontrolle zu behalten. Ziel der Steuerungsbemühungen ist also, ein quasi monolithisches Handlungsgefüge zu schaffen, in dem, transparent und in vollem Umfang erwartbar, ein an der Spitze gebildeter Wille über die verschiedenen Ebene und Stellen reibungslos zur Ausführung gebracht wird. Die Dimensionen dieser Konstruktionslogik lauten: *Linearität*, *Konsistenz* und *Transitivität*. Sieht man es *dynamisch*, so drängt der klassische Managementprozeß darauf, Unordnung durch Ordnung, fallweisen Impuls durch organisierte Anstrengung zu ersetzen.

⁷ Vgl. Gutenberg (1983), S. 235.

⁸ Frese (1992) unterstreicht die Gültigkeit dieses Prinzips, wenn er schreibt: „... ohne die Infrastruktur eines leistungsfähigen Planungssystems muß jede noch so überzeugende organisatorische Strukturkonzeption in ihrer Wirksamkeit zwangsläufig eingeschränkt bleiben.“ (S. 90). Und an anderer Stelle: „Koordination der Gesamtunternehmung heißt im wesentlichen Planung“ (S. 104).

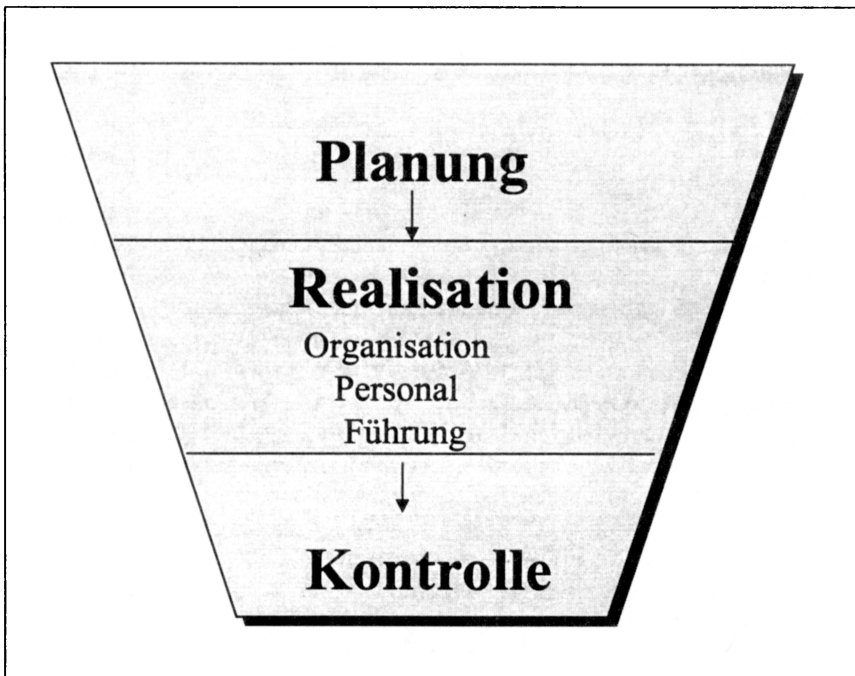


Abbildung 2: „Alles wie aus einem Guß“

C. Unternehmenssteuerung als Ringen um Ordnung. Ein kurzer historischer Abriß

Die klassische Managementlehre ist ein Kind der Industrialisierung, sie hat um die Jahrhundertwende und in den 20er Jahren ihre entscheidende Prägung erfahren (zum einzelnen sei hierzu auf den Beitrag von Kocka in diesem Band verwiesen). Die eigentliche Wurzel dieser Steuerungslogik liegt in der Nutzung von Vorteilen der Arbeitsteilung und der Standardisierung sowie dem Größenwachstum und der daraus resultierenden Koordinationskomplexität. Dementsprechend richtete sich das Hauptaugenmerk der Steuerungsbemühungen auf Beherrschbarkeit des spezialisierten Systems und Transparenz. Alfred Krupp hat dieses Konzept bereits in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts für sein damaliges Unternehmen, das bereits 10.000 Personen beschäftigte, sehr prägnant auf den Punkt gebracht. Er wollte, daß in seinem Unternehmen nichts von Bedeutung geschehe „das nicht im Zentrum der Prokura bekannt sei oder mit Vorwissen und Genehmigung derselben geschehe“, und forderte, „daß man die Vergangenheit der Fabrik sowie die wahrscheinliche Zukunft derselben im Bureau der Hauptverwaltung studieren und übersehen kann,

ohne einen Sterblichen zu fragen ...“.⁹ Und Boucart hält in seinen zur selben Zeit erschienenen „Grundsätzen der Industrieverwaltung“ fest: „Die Ordnung in einem Geschäfte ist die Garantie für seine Prosperität“.¹⁰

Später kam – für manche Unternehmen schon in den 20er Jahren, für die meisten Unternehmen aber erst in den 60er und 70er Jahre d.J. – als nächste große Etappe im Wachstumsprozess der Übergang zur *Diversifikation*, in den angestammten Märkten zeigten sich erste Sättigungserscheinungen und Überschussressourcen drängten auf neue Verwertungsmöglichkeiten. Dies hatte zur Folge, daß neben die Realisierung der Vorteile aus der Massenproduktion das Tätigwerden in neuen Märkte mit für das betreffende Unternehmen neuen Produkten trat. Es entstand das Mehrproduktunternehmen, sei es durch Akquisition, Kooperation oder Eigenaufbau neuer Geschäftseinheiten.¹¹ Als Sonderform bildete sich der Typ der konglomeraten Diversifikation heraus, der unterschiedlichste, von den Ressourcen her kaum verwandte Geschäftsfelder unter einem Dach vereinigt.¹² Erstaunlich früh – das wird in der Globalisierungsdebatte immer wieder vergessen – kam ferner der Eintritt in ausländische Märkte als weitere Wachstumsstrategie hinzu. Die Hinzufügung neuer Produktmärkte und der Eintritt in neue ausländische Märkte steigerte die Komplexität der Steuerungsaufgabe erheblich. Es galt nun, die Entscheidungen und Handlungsordnungen über mehrere Märkte und Geschäftseinheiten hinweg in Einklang zu bringen. Die Bedingungen in den einzelnen Geschäftsbereichen variierten erheblich und machten eine differenzierende Bearbeitung erforderlich. Die Steuerungskapazität der Unternehmensspitze kam rasch an ihre Grenzen, Verluste an Stelle der erwarteten zusätzlichen Gewinne stellten sich ein.¹³

Erneut wurde das entstehende Steuerungsproblem in erster Linie als Problem der *mangelnden Beherrschbarkeit* und als Gefahr einer uferlos erodierenden Übersicht formuliert; erneut sollte Ordnung an die Stelle der drohenden Unordnung treten. Erstmals aber hat man sich damals *nicht* für die alles ordnende *Zentralsteuerung* entschieden, sondern an Stelle dessen für die Bildung weitgehend autonomer Divisionen innerhalb eines Unternehmens. Alfred Sloan, einer der Hauptinitiatoren der dieser dezentralen Organisationsform schreibt: „Jeder Organisationsbereich sollte so organisiert sein, daß er alle notwendigen Funktionen umfaßt und in die Lage versetzt wird, ungehindert Initiativen zu entfalten und sich konsequent zu

⁹ Zitiert in Kocka (1969), S. 344.

¹⁰ Zitiert nach Kocka (1969), S. 340.

¹¹ Vgl. hierzu im einzelnen Chandler (1962), S. 390 ff., sowie Frese (1992), S. 89 ff.

¹² Das Konzept der konglomeraten Diversifikation übt bis zum heutigen Tage eine große Faszination aus. Wurde es zunächst als Optimalstrategie „vergöttert“, so gilt sie heute vielen als das Übel schlechthin. Vgl. zu dieser Debatte Chandler (1977), Bühner (1993), Servaes (1996).

¹³ Chandler (1977, S. 475) berichtet zum Beispiel, daß bei Dupont de Nemours alle Produktlinien nach der Diversifikation in die Verlustzone gerieten mit Ausnahme der lange etablierten Sprengstoffe.

entwickeln.“¹⁴ Dennoch blieb die Idee der vollständigen Transparenz für die Steuerungsspitze erhalten. Als Gegengewicht zur organisatorischen Dezentralisierung wurde als Lösungsansatz das *Konzerncontrolling* entwickelt, das die Divisionen trotz aller Dezentralisierung in den eisernen Griff eines kontinuierlichen Planungs- und Berichtssystems über Rentabilitätsdaten nehmen will. Ein umfassendes Kennzahlensystem soll der organisatorisch entrückten Konzernspitze dennoch einen steuernden Gesamtüberblick gewährleisten, so daß letztlich doch alles unter Kontrolle ist. Noch einmal hat Linearität, Konsistenz und Transitivität das Orientierungsmuster abgegeben. Die klassische Steuerungslogik blieb zumindest der Idealvorstellung nach erhalten, wenn auch auf die nominale Wertsphäre beschränkt.

Die klassische Steuerungslogik, die in den Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre fast noch wie selbstverständlich verankert ist – es gibt nur wenige Ausnahmen, in denen rationale Lenkung nicht mit: Planung, Umsetzung und Kontrolle umschrieben ist¹⁵ –, diese Logik ist dennoch unter der Hand längst brüchig geworden. Unübersehbar haben die Steuerungstheorie und die Managementpraxis seit einiger Zeit damit begonnen, die Brüchigkeit der alten Grundlage zu reflektieren. Interessant ist, daß – wie so häufig – die Handlungspraxis der Reflexion voraus-eilt. Ich hatte eingangs daraufhin gewiesen, daß die unter dem etwas merkwürdigen Oberbegriff *Leadership* versammelten Aspekte, bereits als Antwort für eine sich verändernde Managementlandschaft zu verstehen sind.

Seit Ende der 80er Jahre mehren sich die Anzeichen für einen Umbruch im gesamten Steuerungsdenken; ein Funktionswandel im Management deutet sich an.

Warum ist die alte Steuerungslogik brüchig geworden? Die These der nachfolgenden Abschnitte ist, daß die alte Steuerungslogik brüchig wurde, weil sie an Voraussetzungen anknüpft, die in dieser Form nicht mehr gegeben sind.

D. Umbrüche in der Steuerungslogik

Die klassische Steuerungsphilosophie setzt unausgesprochen die Gültigkeit einer Reihe von Annahmen voraus. Wie an anderer Stelle gezeigt¹⁶, ist dies in erster Linie die Annahme einer klar durchdringbaren, erwartbaren inneren und äußeren Steuerungswelt. Diese Vorstellung will so heute niemand mehr wirklich vertreten; zu häufig mußte man erfahren, daß die *externe* Umwelt eines Unternehmens weder eindeutig verstehbar, noch in irgendeiner Weise sicher prognostizierbar ist. Auch ist die Idee einer klar abgegrenzten, sauber geordneten und von der Spitze sicher beherrschbaren *internen* Handlungswelt schlicht obsolet geworden. Es ist schon fast zur Binsenweisheit geworden: die Umwelt und die Systeme selbst sind *kom-*

¹⁴ Zitiert in der Übersetzung nach *Frese* (1992), S. 91

¹⁵ Vgl. zu dieser Debatte und Einzelnachweisen *Steinmann/Schreyögg* (1997), Kapitel 1 und 4.

¹⁶ Vgl. hierzu die Prämissenrekonstruktion in *Schreyögg* (1991), S. 273 ff.

plex, d. h. nur in Teilen beschreibbar und damit zwangsläufig in einem gewissen Grade unberechenbar. Überraschungen sind jederzeit möglich; *Unsicherheit* ist zum *konstitutiven Merkmal* jeder Steuerungsaufgabe geworden¹⁷ – gleichgültig, ob dies in den Eigenbeschreibungen der Handlungsträgern so reflektiert wird oder nicht. Eine Rationalität, die auf der Strukturierbarkeit der Handlungssituation und der Kenntnis der Handlungswirkungen fußt, verliert damit ihren Boden.

Die bisherige Diagnose verweist auf die Komplexität und die Mehrdeutigkeit der Steuerungssituation und die schwankenden Prämissen der klassischen Planungs- und Entscheidungslogik. Was aber bedeutet dies konkret für die Steuerung von Unternehmen und welche Züge einer neuen Steuerungslogik zeichnen sich ab? Zunächst einmal seien thesenartig drei generelle Entwicklungslinien herausgestellt:

- (1) Ende der Stabilität,
- (2) Ende der Eindeutigkeit,
- (3) Ende der Gewißheit.

(1) Am offenkundigsten und markantesten werden Stabilität und Ordnung als regulative Idee ihre Brauchbarkeit verlieren (Ende der Stabilität). Die Vorstellung, daß große Organisationen im wesentlichen mit Ordnung und Erwartbarkeit gesteuert werden können, überzeugt nicht mehr. Zu deutlich sind die Veränderungssignale in der Umwelt, gleichgültig, ob sie als Hyperwettbewerb oder als Zeitwettbewerb beschrieben werden.¹⁸ Dementsprechend ist auch die Zeit vorbei, wo man geglaubt hat, daß ein Input in eine Unternehmung auf eine vorgeregelte Bahn trifft, die es erlaubt, eine feste Input/Output-Beziehung, also eine Produktionsfunktion, anzunehmen, mit der dann Ergebnisse einfach prognostizierbar werden. Heinz von Foerster¹⁹ hat schon früh darauf hingewiesen, daß die großen Organisationen eben keine trivialen Systeme und d. h. keine deterministischen Systeme sind. Die Elemente der Systeme sind nicht starr, sondern interagieren und verändern sich dadurch, bauen neue Anschlußmöglichkeiten untereinander auf. Diese Eigendynamik der Systeme läßt ihre Vorhersehbarkeit sinken. Die zunehmende Loslösung aus traditionellen Rollenerwartungen und die im Zuge eines Wertewandels gewachsenen Skepsis gegenüber Regeln steigert die Zahl der Handlungsoptionen.²⁰ Sonderwege, Überraschungen, Eigensinnigkeiten usw. sind die unübersehbaren Symptome. Diese Systemdynamik läßt sich nicht mit ein paar methodischen Kniffen, einem Arsenal von Kennzahlen und Planungskalendern in den Zustand der Stabilität zurückbeordern. In den Unternehmen drückt sich dies konkret in dem

¹⁷ Aus der vielfältigen Literatur zu dieser Frage sei verwiesen auf Weick (1995), Malik (1996), Brown/Eisenhardt (1998), Schreyögg (1999).

¹⁸ Der Begriff Hyperwettbewerb („hypercompetition“) wurde von D’Aveni (1994) in die Literatur eingeführt.

¹⁹ Vgl. von Foerster (1984).

²⁰ Vgl. zu dieser Argumentation insbesondere Crozier (1992).

enorm gestiegenen Interesse an Fragen des Wandel aus; es ist kein Zufall, daß das sog. Change Management ein so ungewöhnlich hohes Maß an Aufmerksamkeit auf sich ziehen konnte.

Die *Managementlehre* wird sich – das sei hier jedenfalls als These behauptet – weg von einer Wissenschaft der guten Ordnung hin zu einer Wissenschaft der *fragilen Performanz* entwickeln oder – wie es Lyotard²¹ nennt – zu einer „Wissenschaft der Erforschung von Instabilitäten“. Die Managementpraxis wird an die Stelle des Leitbildes stabiler Perfektion und maschineller Konstruktion die Kunst der *dynamischen Unordnung* bis an den Rand des Chaos²² treten lassen müssen. Das große Problem dabei wird sein, wie auf dynamischer Basis das Maß an Stabilität erzeugt werden kann, das jedes System braucht.

(2) Die *zweite* allgemeine Entwicklungslinie sei mit „*Ende der Eindeutigkeit*“²³ umschrieben. Die Logik der Unternehmensführung stand jahrzehntelang unter dem Paradigma der Eindeutigkeit. Dies manifestiert sich nicht nur an den Prämissen des Rationalitätskonzeptes, sondern viel vordergründiger an so geläufigen Prinzipien wie: One man, one boss (Prinzip der Einheit Auftragserteilung), exakte Kompetenzabgrenzung, Einheit der Leitung, Erstellung klarer, konsistenter Zielsysteme (Management by Objectives) usw. Heute wird immer offenkundiger, daß eine solche Klarheit nicht nur nicht mehr herzustellen, sondern sogar hinderlich ist. Schon vor Jahren zeigten die englischen Organisationstheoretiker Burns / Stalker²⁴, daß die flexiblen Unternehmen vor genauen Stellenbeschreibungen zurückschrecken und eine exakte Kompetenzabgrenzung vermieden. Hauschildt²⁵ schockierte die Fachwelt, als er aus seinen empirischen Studien heraus forderte, bei Zielen nicht länger nach Klarheit, sondern nach dem Grad *optimaler Unklarheit* zu suchen. Und der amerikanische Manager E. Wrapp²⁶ resümierte seine überaus erfolgreiche Führungspraxis mit dem verblüffenden Leitsatz: „Good managers don't make policy decisions“, was man auch mit „Vermeide Eindeutigkeit“ übersetzen könnte.

In aller Regel wird jedoch Ambivalenz in Organisationen immer noch – darin ganz der traditionellen Steuerungsrationaltät folgend –, mit Unentschiedenheit

²¹ Vgl. Lyotard (1993), S. 157.

²² So der Vorschlag von Quinn (1985); er spricht von organisatorischer Innovation als dem „kontrollierten Chaos“ und ähnlich Brown / Eisenhardt (1998), die in Anspielung auf die Chaos-Theorie Steuerung als strukturiertes Chaos begreifen.

²³ Diese Formulierung ist übernommen von Baumann (1992), der sein Buch „Moderne und Ambivalenz“ mit diesem Untertitel versieht. Kernthese des Buches ist, daß der Genozid die Schattenseite einer gesellschaftlichen Steuerung nach dem Ideal der rationalen Ordnung darstellt. Es geht davon aus, daß der Anspruch der rationalen Ordnung von vorne herein zum Scheitern verurteilt sei, weil er die grundsätzliche Ambivalenz der Welt leugne.

²⁴ Vgl. Burns / Stalker (1961).

²⁵ Vgl. Hauschildt (1981).

²⁶ Vgl. Wrapp (1957).

und Schlampigkeit gleichgesetzt, als schwerer Mangel empfunden, der ein Versagen vor dem Gebot der Genauigkeit signalisiert. Empirische Studien zum tatsächlichen Entscheidungsverhalten in großen, dem Anschein nach klar geordneten Organisationen verweisen jedoch immer wieder auf einen Subtext, der *unter* der geordneten Entscheidungswelt liegt: Viele Prozesse passieren zur selben Zeit und überlagern sich, Präferenzen ändern sich fortlaufend im „Tanz der immer wieder neuen Koalitionen“, Ströme von Problemen kreuzen sich mit Strömen von Problemlösungen; die Interpretation von Ereignissen bleibt über Monate strittig usw.²⁷. Vermutlich wird dies schon bald nicht mehr länger als schwere Systempathologie angesehen werden, sondern eben als die typische Situation der Ambiguität; die „Unschärfe“ wird zum Prinzip der neuen Wirtschaft – wie es die beiden Unternehmensberater Davis/Meyer²⁸ formulieren. Damit formen sich die klassischen Funktionen des Managements um in neue Funktionen wie

- Handhabung (und nicht Beseitigung) widersprüchlicher Zielsetzungen (Rentabilität vs. Liquidität; Maximierung des Aktienwertes vs. soziale Verantwortung usw.),
- Interpretation von Ereignissen, Schaffung von funktionsfähigen Deutungsmustern,
- Reduktion von Komplexität auf ein bearbeitbares Maß usw.

Max de Pree, der ehemalige CEO der Herman Miller Corp., bringt das hier gemeinte Ambiguitätsmanagement auf den Punkt, wenn er seine Praxis resümiert: „The first responsibility of a leader is to define reality“.

(3) Die dritte sich m.E. abzeichnende Entwicklungslinie läßt sich mit *Ende der Gewißheit* umschreiben. Dies bezieht sich hauptsächlich auf das *Kausalprinzip* als dem Kernprinzip der klassischen Steuerungslehre. Mit der Relativierung des *Wahrheitsbegriffs* – erst wurde von der analytischen Philosophie die Idee der absoluten Wahrheit zerstört, später wurde der Wahrheitsbegriff von dem sozialen Konstruktivismus multipliziert im Sinne multipler Wahrheiten – mit dieser Relativierung verliert auch das Kausalprinzip in der Managementlehre und -praxis seine Überzeugungskraft. Lernten noch ganze Generationen von Ökonomen, wie man unter Sicherheit plant und entscheidet (Unsicherheit kam dabei nur als ärgerlicher Ausnahmefall vor), so wird sich das Paradigma bald umgekehrt haben in die Steuerung unter Unsicherheit – und Unsicherheit verlangt nach anderem als lediglich nach einer Verfeinerung der Instrumente, wie sie in der Sicherheitsära galten. „Beyond certainty“ lautet denn auch programmatisch der Titel eines vielgelesenen neuen Buches von Charles Handy²⁹ – und er setzt treffend als Untertitel darunter „Mit

²⁷ Einen vorzüglichen Überblick über die vielfältigen Einsichten der empirischen Entscheidungsforschung gibt March (1994); auf dieses Buch und die dort angegebenen Quellen sei hier stellvertretend verwiesen.

²⁸ Vgl. Davis/Meyer (1998).

²⁹ Vgl. Handy (1996).

der Unsicherheit leben“. Das ist nicht als schlechte Nachricht gemeint, denn Unsicherheit bedeutet auch Freiraum, Kreativität und Eigeninitiative. An die Stelle der Sicherheit tritt das *Prinzip der Kontingenz*, also die Einsicht, daß im Grunde auch alles anders möglich ist.³⁰ Vieles ist auch unwillentlich kontingent geworden. Während viele Managementtheorien, sei es der Portfolioansatz der Unternehmensstrategie oder die Theorie von den Markteintrittsbarrieren, glaubten, von Notwendigkeit und Zwangsläufigkeit zu berichten, informierten sie in Wirklichkeit über die andere Seite, nämlich die Möglichkeit ihrer Überwindung, d. h. der (Wieder-) Herstellung von Kontingenz.. Schon früh provozierte Johan Galtung³¹ die Kausalforschung mit dem vertrackten Lehrsatz, die Erforschung von Invarianzen interessiere nur, weil man sie dann brechen kann. Indessen, ohne Invarianzen ist auch kein Handeln möglich.

E. Konturen einer neuen Steuerungslogik

Vorgehende Erörterungen könnten zu dem Schluß verführen, die Neuausrichtung der Managementfunktionen solle vollständig auf die alten Prinzipien verzichten. Vor einer solchen Schlußfolgerung sei indessen gewarnt. Totale Unordnung führt zur Systemauflösung, totale Flexibilität kostet zuviel Effizienz und in vollständiger Ambiguität ist kein Handeln möglich. Eine versöhnliche Lösung derart, daß man alles zugleich maximiert – wie dies die eingangs erörterte Hinzufügung von „leadership“ zu „Management“ beabsichtigt – gibt es allerdings nicht. Dies ist nichts als eine – wenn auch populäre – Sackgasse: Mehr Autonomie führt unweigerlich zu weniger Sicherheit, mehr spontanes Handeln verdrängt die generelle Vorregelung, Kontingenz verdrängt Gewißheit. Die Steuerung steht vor nicht endgültig lösbaren Zielkonflikten, d. h., sie muß mit den verschiedenen Dilemmata umgehen. Es wäre bei weitem zu einfach, für das neue Steuerungsdenken schlicht jeweils das Gegenteil zu den bisherigen Prinzipien einzufordern. Ambiguitätsmanagement muß seine Prinzipien auch auf sich selbst anwenden: Eindeutigkeit, auch im Gegensatz, ist nicht mehr möglich.

Konkret bedeutet dies für das Steuerungshandeln, daß das Management eine immer wieder neu zu findende Balance herstellen muß zwischen

- Aktion und Reaktion,
- Ordnung und Unordnung,
- Kalkül und Spontaneität,
- Sicherheit und Autonomie.

³⁰ Vgl. Luhmann (1992). Luhmann beschreibt die Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft. Wenn alles auch anders möglich ist, bleiben unterschiedliche Zurechnungen erlaubt, Ergebnisse also nicht mehr zwingend, sondern kontingent.

³¹ Vgl. Galtung (1978).

Es geht also darum, das Spannungsverhältnis zwischen den Polen in die Steuerungstheorie einzubringen. Unordnung ohne Ordnung ist nicht wegweisend, und Spontaneität erhält ihre Bedeutung erst vor dem Hintergrund des strengen Kalküls.

F. Kräfte des Umbruchs

Die Beschreibung des Umbruchs im Steuerungsdenken fordert zu der Frage heraus, warum man jahrzehntelang mit der linearen Ordnungslogik so erfolgreich steuern konnte. Oder umgekehrt: Was sich in den Bedingungen für die Steuerung eines Unternehmens so sehr verändert hat, daß das traditionelle Leitbild nicht mehr trägt?

Es ist immer schwierig, aus der Situation heraus, also in der Zeit des Umbruchs, die Antriebskräfte des Umbruchs zu erkennen. Ich möchte dennoch den Versuch wagen, die aus derzeitiger Sicht zentralen Kräfte zu benennen. Einen solchen Thesenaufriß möchte ich auch deshalb wagen, weil sich die Gliederungslogik vorliegenden Bandes daran entlang rankt. Für mich sind im wesentlichen fünf Bewegungskräfte erkennbar.

I. Beschleunigung der Kommunikation

Eine der wohl tiefgreifendsten Veränderungen im Zentrum des Steuerungskontextes sind die Veränderungen der neuen Informations- und Kommunikationsbedingungen. Sie haben zuallererst eine dramatische Beschleunigung der Kommunikation mit sich gebracht; große Datenmengen werden mit einer Geschwindigkeit von einem zum nächsten Ort transportiert, wie es noch vor 10 Jahren unvorstellbar war. Damit einher geht eine rasante Verbilligung der Kommunikationskosten, eine Ausdehnung der kommunikativen Bandbreite hin zum multimedialen Einsatz und eine enorm erhöhte Kapazität, Verknüpfungen zwischen den Kommunikationen herzustellen.³² Dies alles stellt für die Unternehmenssteuerung ganz neue Bedingungen, aber auch Potentiale. Der These von möglichen Veränderungen im Management bedingt durch die Veränderungen in der Informationstechnologie und die dadurch ermöglichte enorme Beschleunigung der Kommunikation, geht Herbert Kubicek in seinem Beitrag im einzelnen nach. Er macht deutlich, daß auf keinen Fall, eine zu einfaches Bedingungsverhältnis zwischen den informationstechnologischen Entwicklungen und neuen Steuerungsformen hergestellt werden kann.

³² Z. B. *Fulk/DeSanctis* 1995.

II. Tendenz zur Immaterialität

Eine zweite Triebkraft des Umbruchs könnte der Trend zur Immaterialität sein. Am deutlichsten ist dies, bei der Wertschöpfung zu beobachten, wo wir ein kontinuierliches Anwachsen immaterieller Werte verzeichnen und im Gefolge davon eine Verschiebung der Gewichte bei den ökonomischen Ressourcen. Management meint immer häufiger *Management von Symbolen*. Wissen wird damit automatisch zu einer immer bedeutenderen Ressource, primär wissensbasierte Unternehmen treten in den Vordergrund. Dementsprechend viel Aufmerksamkeit ist in den letzten Jahren dem Management von Wissen zugeflossen, also Fragen nach der Pflege und der Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis, der Generierung neuen organisatorischen Wissens usw. Wird Management immer mehr Wissensmanagement? Dieser Frage geht Ursula Schneider in ihrem Beitrag nach. Sie zeigt die weitreichenden Implikationen der „Wissensrevolution“ für das Steuerungsdenken auf.

III. Höhere Durchlässigkeit

Eine dritte herausragende Triebkraft der Veränderung in den Rahmenbedingungen von Management ist die Erhöhung der Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen – bisweilen wird hier sogar eine Entgrenzung von Systemen oder die Entstehung grenzenloser Unternehmen gesehen.³³ Selbst wenn man diesem Bild nicht zu folgen gewillt ist – ein System läßt sich ohne Unterschied, also Grenze zu etwas anderem, schlicht gar nicht denken – so bleibt doch festzustellen, daß eine verstärkte Durchlässigkeit von Grenzen, vor allem aber eine Verschiebung von Grenzen allenthalben zu beobachten ist³⁴: Kunden werden in den Leistungsprozeß integriert, boundary spanning units aufgebaut, kulturelle Grenzen verlieren im Zuge der Globalisierung an Bedeutung. Wird in Folge davon Management zukünftig zu wesentlichen Teilen ein *Management von Grenzen* sein?

IV. Tendenz zur Vernetzung

Mit der Erhöhung der Durchlässigkeit oder besser der Flexibilisierung der Grenzen geht eine der signifikantesten Veränderungskräfte einher, die zunehmende Schaffung von Netzwerkbeziehungen. Manche Prognose spricht gar von einer kommenden *universellen Vernetzung*, der Unverbundene wird zum Außenseiter. Netzwerkbeziehungen sind eher schwach formalisierte Beziehungen, die dennoch tragen³⁵. Die eigentliche Herausforderung im Netzwerkdenken ist aber die Frage nach dem Management von Netzwerken: Wie sind zwischenbetriebliche Netzwer-

³³ Vgl. Ashkenas et al. (1995), Picot et al. (1999).

³⁴ Vgl. dazu die Beiträge in Schreyögg/Sydow (1997)

³⁵ Granovetter (1973) spricht von der „strength of weak ties“.

ke zu steuern? Und weiter noch: Wird Management zukünftig schwerpunktmäßig *Netzwerkmanagement* sein? Fragen des Managements von Grenzen und der Steuerung von Netzwerken geht Jörg Sydow in seinem Beitrag nach. Im Anschluß daran wird Gunther Teubner einen speziellen Aspekt der Netzwerksteuerung behandeln, nämlich der Frage nach der Verantwortungszurechnung in Netzwerken.

V. Verstärkte Autonomie

Eine fünfte und wohl eine der entscheidendsten Triebkräfte eines Umbruchs ist die zunehmende Autonomie des Individuums und der Unternehmen. Das Individuum wird immer mehr aus traditionellen Rollen- und Identitätszwängen entlassen, und parallel dazu kann man auf der Systemebene generell und weltweit eine Deregulierung sozialer und ökonomischer Kontexte beobachten. Der Handlungsspielraum für Individuen und Systeme steigt und damit die Zahl neuer überraschender Anschlüsse der Handlungen untereinander. Von alters her vorbestimmte Formen von Lebensstilen und Handlungsroutinen entfallen, Sicherheit geht verloren. Die Handlungseinheiten sind auf sich gestellt, neue Formen zu kreieren. Der Wunsch nach immer größerer Freiheit und Autonomie erzeugt aber auch eine unverkennbare Sehnsucht nach Sicherheit und Einbettung. Das Bewußtsein von der Existenz nicht miteinander vereinbarer Werte nimmt zu, Dilemmata gehören zur Tagesordnung. In diesem Kontext sind die Beiträge von Hartmut Knitter und Oswald Neuberger angesiedelt. Hartmut Knitter beschreibt den Prozeß der Autonomisierung am Beispiel des Prinzips Unternehmer in Unternehmen und diskutiert die Steuerungskonsequenzen für das Management. Oswald Neuberger beleuchtet Paradoxien und Dilemmata als konstitutive Merkmale des Managementprozesses und setzt mit der Frage nach einer neuer Rationalität im Steuerungsprozeß den Schlußpunkt dieses Bandes.

Im ersten Beitrag aber wird Jürgen Kocka den historischen Horizont aufreißen, in den eine Debatte über den Funktionswandel des Managements zu stellen ist.

Literaturverzeichnis

- Ashkenas, R. / Ulrich, D. / Jick, T. / Kerr, S. (1995): The boundaryless organization. San Francisco.
- Baumann, Z. (1992): Moderne und Ambivalenz. Übers. a. d. Engl.. Hamburg.
- Bennis, W. G. / Nanus, B. (1985): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, Übers.a.d.Engl., Frankfurt / New York.
- Brown, S. L. / Eisenhardt, K. M. (1998): Competing on the edge strategy as structural chaos. Boston.
- Bühner, R. (1993): Strategie und Organisation. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Burns, T. / Stalker, G. M. (1961): The Management of innovation. London.

- Chandler, A. D. jr.* (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, Mass.
- (1977): *The visible hand: The managerial revolution in American business.* Cambridge, Mass.
- Conger, J. A. / Kanungo, R.* (1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, in: *Academy of Management Review* 12, S. 637 – 647.
- Crozier, M.* (1992): Entsteht eine neue Managementlogik?, in: *Journal für Sozialforschung*, 32 (2), S. 131 – 140.
- D'Aveni, R. A.* (1994): *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering.* New York et al.
- Davis, St. / Meyer, C.* (1998): *Das Prinzip Unschärfe: Managen in Echtzeit.* Übers. a. d. Engl., Wiesbaden.
- Foester, H. v.* (1984): Principles of self-organization – in a socio-managerial context, in: *Ulrich, H. / Probst, G. J. B. (Hrsg.): Self-organization and management of social systems.* Heidelberg / New York, S. 2 – 24.
- Frese, E.* (1992): *Organisationstheorie, 2. Aufl.,* Wiesbaden.
- Fulk, J. / De Sanctis, G.* (1995): Electronic communication and changing organizational forms, in: *Organization Science* 6, S. 337 – 349.
- Galtung, H.* (1978): *Methodologie und Ideologie.* Frankfurt a. M.
- Granovetter, M.* (1973): The strength of weak ties, in: *American Journal of Sociology*, 78 (6), S. 1360 – 1380.
- Gutenberg, E.* (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion.* 24. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York.
- Handy, C.* (1996): *Ohne Gewähr: Abschied von der Sicherheit.* Übers. a. d. Engl., Wiesbaden.
- Hauschildt, J.* (1981): Ziel-Klarheit oder „kontrollierte Ziel-Unklarheit“ in Entscheidungen, in: *Witte, E. (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung.* Tübingen, S. 305 – 322.
- Kocka, J.* (1969): Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte.* 56, S. 332 – 372.
- Koontz, H. / O'Donnell, C.* (1955): *The principles of management: An analysis of managerial functions.* New York.
- Kotter, J. P.* (1990): *A force for change: How leadership differs from management.* New York.
- Luhmann, N.* (1992): *Beobachtungen der Moderne.* Opladen.
- Lyotard, J.-F.* (1993): *Das Postmoderne Wissen: ein Bericht.* Wien.
- Malik, F.* (1996): *Strategie des Managements komplexer Systeme.* 5. Aufl. Bern.
- March, J. G.* (1994): *A primer on decision making.* New York.
- Meindl, J. R. / Ehrlich, S. B.* (1987): The romance of leadership and the evaluation of organizational performance, in: *Academy of Management Journal* 30 (1), S. 90 – 109.

- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.* (1999): Die grenzenlose Organisation. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Quinn, J. B.* (1985): Innovationsmanagement: Das kontrollierte Chaos, in: *Havard Manager* 15 (4), S. 4–32.
- Schreyögg, G.* (1991): Der Managementprozeß – neu gesehen, in: *Stahle, W. H./Sydow, J.* (Hrsg.): *Managementforschung* Bd. 1, Berlin/New York, S. 255–289.
- (1999): Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 53, S. 387–407.
- Schreyögg, G./Sydow, J.* (Hrsg) (1997): Gestaltung von Organisationsgrenzen, in: *Managementforschung* Bd. 7. Berlin/New York.
- Servaes, H.* (1996): The value of diversification during the conglomerate merger wave, in: *Journal of Finance* 51, S. 1201–1225.
- Stahle, W. H.* (1999): *Management*. 8. Aufl. München.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.* (1997): *Management*. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Steyrer, J.* (1999): Charisma in Organisationen – zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung, in: *Schreyögg, G./Sydow, J.*: *Managementforschung 9: Führung neu gesehen*. Berlin/New York, S. 143–197.
- Weick, K. E.* (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks et. al.
- Wrapp, H. E.* (1957): Organization for long range planning, in: *Harvard Business Review* 35 (1), S. 37–43.

Historische Entwicklung der Managementfunktion

Management in der Industrialisierung – Die Entstehung und Entwicklung des klassischen Musters

Von Jürgen Kocka

A. Einleitung

Von „Management“ und „Managern“ handelt die neuere Wirtschafts- und Sozialgeschichte vor allem unter zwei zusammenhängenden, aber unterschiedlichen Fragestellungen. *Zum einen* interessiert sich die Forschung seit langem für die ökonomische, soziale und kulturelle Bedeutung des Aufstiegs der Manager. Mit „Manager“ sind dabei die Unternehmensleiter gemeint, die ihrem Unternehmen zwar vorstehen, aber es nicht als Eigentum besitzen. Gemeint sind die seit dem späten 19. Jahrhundert an Zahl zunehmenden *angestellten Unternehmer* im Unterschied zu den *Eigentümer-Unternehmern* – also Direktoren, Vorstände und andere angestellte Leitungspersonen, die auch im Deutschen seit langem als „Manager“ bezeichnet werden – oft mit kritischem Oberton. Im Grunde handelt es sich um ein sozialgeschichtliches Problem, um die Frage nach den Eigenarten einer sozialen Kategorie, deren Vermehrung und Bedeutungszunahme – in den Augen mancher Autoren wie Walther Rathenau oder James Burnham – das auf Privateigentum fußende Gesellschaftssystem fundamental verändern würden. Die Sorge davor – oder die Hoffnung darauf – trieb diese Fragestellung an.¹

Zum andern gerät unter dem Stichwort „Management“ die Leitung und Verwaltung von Unternehmen in den Blick, also ein – von verschiedenen Autoren unterschiedlich abgegrenzter – Funktionsbereich, der in allen Unternehmen wahrgenommen worden ist und wird, wenngleich in einer sich im Laufe des 19. und 20. Jahrhunderts stark verändernden Art und Weise. Vor allem im Deutschen hat – jedenfalls in der historischen Literatur – eine ältere, tief eingeschliffene dichoto-

¹ Vgl. *James Burnham*, *The Managerial Revolution*, New York 1941; dt.: *Das Regime der Manager*, 2. Aufl. Stuttgart 1951. Selbstbewußt zum Thema bereits: *Walther Rathenau*, *Von kommenden Dingen*, Berlin 1918, S. 140 ff.; Generell: *G. Schreyögg/H. Steinmann*, *Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 51 (1981), S. 533–558. – Die Unterscheidung zwischen Eigentümer-Unternehmern und Angestellten-Unternehmern zentral in: *W. Stahl*, *Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft*. Eine empirische Untersuchung für den deutschsprachigen Raum, Frankfurt/M. 1973. Zuletzt findet sich ein solcher Manager-Begriff bei: *U. Keßler*, *Zur Geschichte des Managements bei Krupp. Von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Fried. Krupp AG (1811–1943)*, Stuttgart 1995, bes. S. 11–14, 308–318.

mische Sichtweise nachgewirkt, die scharf zwischen Leitung und Verwaltung, Führung und Bürokratie, Unternehmer- und Managerfunktionen unterscheiden wollte. Diese Sichtweise hat in Max Webers Herrschaftssoziologie ebenso ihren Niederschlag gefunden wie in Fritz Redlichs Unterscheidung zwischen den *strategischen* Entscheidungen des Unternehmers und den *taktischen* Entscheidungen des Managers. Wenn heute in deutschsprachigen Publikationen zwischen „Management“ und „Leadership“ unterschieden wird, steht das in dieser Tradition. Unter ihrem Einfluß besteht die Neigung, als Management vor allem die nach innen gerichteten Dimensionen der Unternehmensleitung zu verstehen, und zwar unterhalb der grundsätzlichen (eben „unternehmerischen“) Entscheidungen über Ort, Gegenstand und Profil der Unternehmung. In der Realität der (größeren) Unternehmen wie in der Praxis der historischen Forschung war und ist der Unterschied zwischen Unternehmer- und Managerfunktionen, zwischen „Leadership“ und „Management“ aber schwer zu ziehen. Deshalb spricht viel für einen umfassenden Begriff von „Management“, der beides umfaßt. Und man ist gut beraten, die unternehmens- und unternehmergeschichtliche Literatur zu berücksichtigen, die viel zur Geschichte des Managements enthält, wenn auch meist ohne Verwendung des Wortes, das sich hierfür, wohl unter amerikanischen und englischen Einflüssen, erst nach 1945 allmählich durchgesetzt hat.²

Im folgenden wird Management-Geschichte in diesem zweiten Sinn behandelt. Der zuerst genannte Komplex – der Aufstieg des Managers im Sinne des angestellten Unternehmers – wird nur insoweit thematisiert als er zum ersten Bezug hat. Es soll nicht versucht werden, zwischen Führung und Management, zwischen Unternehmer- und Managerfunktionen zu unterscheiden. Vielmehr wird Management umfassend als Unternehmensleitung und -verwaltung verstanden, diese aber vor allem in ihren nach innen gerichteten Dimensionen – und auch das nur in ausgewählten Bereichen – in den Blick genommen. Ich konzentriere mich auf größere und große Unternehmen. Ich frage nach den *Problemen* früherer Unternehmensleitungen und den von ihnen gefundenen *Problemlösungen*. Ich nehme meine

² Die klassische Untersuchung ist: S. Pollard, *The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain* (1965), Penguin Books, Harmondsworth 1968. Ein umfassender Management-Begriff bei: F. Harbison/C. A. Myers, *Management in the Industrial World. An International Analysis*, New York 1959; sowie bei: H. Steinmann/G. Schreyögg, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle*, Wiesbaden, 2. Aufl. 1991, S. 5 – 10. – Die Unterscheidung von Unternehmer- und Managerfunktion einflußreich bei F. Redlich, *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*, Göttingen 1964, S. 97 f.; entsprechend: J. Kocka, *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen 1975, S. 13 – 18. Zur Wiederaufnahme der Abgrenzung in anderer Form etwa durch Kotter vgl. oben die Einleitung von G. Schreyögg. Ein kurzer Überblick über die deutsche managementhistorische Forschung bei Keffler, *Zur Geschichte*, S. 14 – 17. Über andere Länder: H. F. Gospel/C. R. Littler (Hg.), *Managerial Strategies and Industrial Relations. An Historical and Comparative Study*, London 1983; G. Reinhold, *Wirtschaftsmanagement und Kultur in Ostasien. Sozial-kulturelle Determinanten wirtschaftlichen Handelns in China und Japan*, München 1992; Y. Suzuki, *Japanese Management Structures, 1920 – 80*, London 1991.

Beispiele vor allem aus dem deutschsprachigen Bereich, mit vergleichenden Blicken auf andere westliche Länder, besonders England und USA, wenngleich der Ausblick in nicht-westliche Teile der Welt äußerst reizvoll und nützlich wäre.

Das moderne Wirtschaftsmanagement entstand mit der Industrialisierung, wenn auch nicht nur in der Industrie. *Zunächst* behandle ich die Eingangs- und Durchbruchphase der Industrialisierung, hier auch „Industrielle Revolution“ genannt, eine Phase, die in England von den letzten Jahrzehnten des 18. Jahrhunderts bis in die 1830er Jahre, in Deutschland von den 1830er bis in die 1870er Jahre reichte. Ich lasse die Periodisierungsprobleme beiseite, über die voller Konsens nicht besteht. Dann geht es um eine zweite Phase. Sie ist durch den Aufstieg der Großunternehmen und des angestellten Unternehmers gekennzeichnet, durch neue Formen der Organisation auf dem Weg zum „Organisierten Kapitalismus“. Es handelt sich – im deutschen Bereich – um die Zeit des Kaiserreichs, den Weltkrieg und die Weimarer Republik. Für die Geschichte des modernen Managements war das wohl die entscheidende Durchbruchphase. Schließlich wird ein kurzer Ausblick auf die letzten Jahrzehnte angefügt, die teilweise das klassische Muster fortsetzten und weiterentwickelten, teilweise aber auch soviel Neues brachten, daß das klassische, im Industrialisierungszeitalter entstandene Muster (um das es hier vor allem geht) heute nur noch als historische Hintergrundfolie interessiert.³

B. Management in der Industriellen Revolution

Das geschätzte Sozialprodukt hat sich von den 1830er bis in die 1870er Jahre in Deutschland mehr als verdoppelt, es wuchs – trotz rasch wachsender Bevölkerung – auch pro Kopf, viel rascher als in den Jahrzehnten und Jahrhunderten davor. Im gewerblich-industriellen Bereich waren in den 1830er Jahren 23%, Mitte der 70er Jahre schon 30% aller Erwerbstätigen beschäftigt, während der landwirtschaftliche Anteil im selben Zeitraum absank: von etwa 57% auf etwa 49%, bei riesengroßen regionalen Unterschieden und schwierigen Abgrenzungsproblemen im einzelnen. Von den 30er oder 40er Jahren des 19. Jahrhunderts bis zum tiefen Konjunktur-einbruch von 1873 datieren Wirtschaftshistoriker in der Regel diese Durchbruchphase. Es war die Zeit der Dampfmaschine, der Eisenbahnen und stählernen Eisenbahnbrücken, der großen Berg-, Eisen- und Stahlwerke (vor allem seit den 1850er Jahren an Ruhr und Saar, aber auch in Schlesien), es war die Zeit der sich vielerorts, besonders in Berlin, Sachsen, Nürnberg entwickelnden Maschinenbauindustrie, wenngleich quantitativ der Textilsektor in Gewerbe und Industrie lange überwog und auch das reich gegliederte Handwerk weiter expandierte.⁴

³ So eine der Arbeitshypothesen dieser Konferenz. Vgl. oben die Einleitung von G. Schreyögg. Die Datierungsproblematik diskutiert zuletzt: H.-W. Hahn, *Die Industrielle Revolution in Deutschland*, München 1998, S. 88–98.

⁴ Vgl. R. H. Tilly, *Vom Zollverein zum Industriestaat. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung Deutschlands 1834 bis 1914*, München 1990; T. Pierenkemper, *Gewerbe und*

Die meisten Unternehmen der Industriellen Revolution waren kleine oder mittelgroße Einheiten, die ihre Geschäfte an einem Ort betrieben und auf eine Branche beschränkten (so etwa auf die Garn- und Tuchherstellung in Augsburg, den Maschinen- und Werkzeugbau in Chemnitz oder die Papierherstellung in Düren). Die Statistik nennt nur „Betriebe“. Läßt man die Handwerksbetriebe mit bis zu 5 Beschäftigten ganz beiseite, dann gab es 1875 in Preußen 38.376 Gewerbebetriebe. 40 % davon beschäftigten 6–10 und 46 % beschäftigten 11–50 Personen. Nur 14 % zählten mehr als 50 Beschäftigte. Davon entfiel die Mehrheit (11 %) auf die Kategorie mit 50–200 und nur 3 % auf Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten. Darunter wiederum gab es 87 „Riesenbetriebe“ mit 1.000 Beschäftigten und mehr, das entsprach 0,2 %.⁵

Wenn man Alfred D. Chandlers Kategorien benutzt, kann man sagen, daß die erdrückende Mehrheit dieser Unternehmen zur Kategorie der „personal enterprises“ gehörte: in der Rechtsform der Personalgesellschaft wurden sie von Eigentümer-Unternehmern geleitet, und zwar persönlich und allein oder mit einigen wenigen angestellten Helfern. Als „managerial enterprise“, d. h. als Unternehmen, das von Direktoren ohne größeren Kapitalbesitz geleitet wird, qualifizierten dagegen damals nur einige wenige Unternehmen des Montanbereichs, daneben die im dritten Jahrhundertviertel entstehenden Großbanken und vor allem die Eisenbahnen. Man unterscheidet meist noch eine dritte, eine Zwischenkategorie, das sog. „entrepreneurial enterprise“, das meist in der Rechtsform einer GmbH oder AG von angestellten Managern mitgeleitet wurde, in dem aber der Eigentümer – besser: die Eigentümer-Familie – einen erheblichen Teil des Kapitals besaß und faktisch die zentralen Entscheidungen fällte. Einige wenige Industrieunternehmen befanden sich 1875 im Übergang in diese Kategorie, so etwa das größte: die Firma Krupp in Essen.⁶

In den meisten Unternehmen der Industriellen Revolution herrschte ein Managementstil vor, der stark auf die jeweilige Führungsperson zugeschnitten war. Der direkte Kontakt des Leiters zum Personal und die Überschaubarkeit des Betriebs erlaubten es, auf bewußt geplante, feste Verteilung von Kompetenzen und Funktionen, auf eigens erdachte Kontrolleinrichtungen und auf die planmäßige Sicherung des Informationsflusses weitgehend zu verzichten. Der Leiter solcher Unternehmen, meist der Eigentümer-Unternehmer selbst, wirkte durch regelmäßige Anwesenheit und Mitarbeit, durch häufige Eingriffe und Anfeuerung, durch direkte Anordnungen und Aufsicht. Es ist bezeichnend, daß das wohl erste deutsche Buch, das in praktisch-wissenschaftlicher Absicht „Systeme von Regeln für den erfolgreichen Betrieb der Gewerbe“ anbot, 1868 formulierte: „Die beste Instruktion ist

Industrie im 19. und 20. Jahrhundert, München 1994; H. Kiesewetter, Industrielle Revolution in Deutschland 1815–1914, Frankfurt/M. 1989.

⁵ Preußische Statistik 40 (= Die definitiven Ergebnisse der Gewerbezahlung vom 1. Dezember 1885 im Preußischen Staate), Berlin 1878, T. I, S. 15.

⁶ Vgl. A. D. Chandler Jr./H. Daems, Introduction, in: H. Daems/H. van der Wee (Hg.), The Rise of Managerial Capitalism, Louvain 1974, S. 1–34, bes. 5 f.,

die mündliche, die der allezeit und überall gegenwärtige, Alles durchschauende Unternehmer selbst giebt, und die, welche ein Beispiel den Angestellten fortwährend vor Augen hält“. Die Dürener Textil-, Metall- und Papierfabriken, durchweg klein- und mittelbetrieblicher Art, vermieden schriftliche Arbeits- und Betriebsordnungen, bis sie 1891 gesetzlich vorgeschrieben wurden.⁷

Doch die Unternehmen wuchsen; bei 100 oder 200 Beschäftigten reichten persönliche, direkte Leitungsmethoden längst nicht mehr aus. Ihre innere Komplexität nahm mit dem technologischen Fortschritt zu. Die Errichtung von Filialen in anderen Städten und auch im Ausland war keine Seltenheit. Am deutlichsten verband sich Wachstum mit örtlicher Dezentralisation im entstehenden Eisenbahnwesen. Schon in jenen frühen Jahrzehnten integrierten manche Fabriken die Rohstoffbeschaffung und den Vertrieb unter ein und demselben Dach, um sich „vom Lieferanten unabhängig“ zu machen. Die Produktdiversifikation fand als Strategie auf wenig entwickelten Märkten frühe Anhänger. In den wachsenden Unternehmen differenzierten sich die einzelnen Funktionen aus, wurden sie auf neu entstehende Abteilungen verteilt und von Spezialisten wahrgenommen. So entstanden auch in mittelgroßen Maschinenbau-Fabriken Ende der 1850er Jahre erstmals Konstruktionsabteilungen, die Ingenieure beschäftigten und klar von der Werkstatt und der Leitung getrennt waren.⁸

Aus all dem ergaben sich neue Anforderungen an Koordination und Kontrolle, Planung und Durchsetzung, Leitung und Verwaltung – Probleme, die auch die tüchtigste Person allein nicht zu lösen vermochte. Den Zeitgenossen war das Problem bewußt. 1862 hieß es im Bericht einer Zollvereins-Kommission, daß Leitungsschwierigkeiten die weitere Ausbreitung des Großbetriebs hemmten. Und wir beobachten, wie ehrgeizige Gründungsprojekte auch an Leitungs- und Kontrolldefiziten scheiterten, so in den 1870er Jahren das schnell aufgebaute, hoch diversifizierte Reich des „Eisenbahnkönigs“ Bethel Henry Strousberg, der seine Autobiographie in einem russischen Schuldgefängnis schrieb und in Verarmung starb.⁹

Ein besonderes Problem stellte die genaue Buchführung dar. Die aus der kaufmännischen Praxis bekannten und in Handbüchern zugänglichen Methoden waren zum rechnerischen Umgang mit großen Summen fixen Kapitals nicht geeignet und etwa dem Problem der Abschreibung nicht gewachsen. Je vielfältiger die Produktpalette und je komplexer die Abteilungs- und Stellenstruktur, desto schwieriger wurde die genaue Kalkulation und – zugleich – desto notwendiger wurde sie, um Schwachstellen zu identifizieren und Kosten produktspezifisch zu erfassen. Noch

⁷ Vgl. A. *Emminghaus*, Allgemeine Gewerkslehre, Berlin 1868, S. 9, 164; F. *Decker*, Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert, Köln 1964, S. 61.

⁸ Hierzu und zum folgenden: J. *Kocka*, Unternehmer, S. 73–87; A. *Schröter*/W. *Becker*, Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1962, S. 199 ff.

⁹ Vgl. O. *Schwarz*, Die Betriebsformen der modernen Großindustrie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 25 (1869), S. 535–629, 595. Zu Strousberg: F. *Redlich*, Two Nineteenth-Century Financiers and Autobiographers, in: Economy and History 10 (1967), S. 37–128, bes. 113–128.

1878 schrieb ein Autor mit Erfahrung in der Maschinenbauindustrie: „Die meisten Fabriken haben kaum eine genaue Calculation ihrer einzelnen Erzeugnisse, weil sie bei den vielen Artikeln, die sie producieren zu schwierig erscheint und man die Kosten für ein etwas größeres Comptoirpersonal scheut.“ Vor allem den zahlreichen von ehemaligen Handwerkern oder Technikern geleiteten Unternehmen fehlte es an kaufmännischer Kompetenz. Diese Klagen sind häufiger als umgekehrte Klagen über fehlende technische Kompetenz in kaufmännisch geleiteten Unternehmen. Das industrielle Buchhaltungs- und Rechnungswesen entwickelte sich wohl zunächst durch Trial-and-error-Methoden in den sich vergrößernden Fabriken, durch Männer der Praxis, die wir nicht kennen. Seit den 1850er Jahren erschienen auch Handbücher.¹⁰

Ein zweites Zentralproblem stellte die Rekrutierung qualifizierter, zugleich aber loyaler und zuverlässiger Angestellter zur Wahrnehmung von Aufgaben dar, die von der Unternehmensleitung direkt nicht kontrolliert werden konnten. Die Angst vor Veruntreuung und die Sorge um die fehlende Motivation der Angestellten war verbreitet (und bei Adam Smith klassisch formuliert). In jenen frühen Jahrzehnten erfüllten familiäre Bindung und verwandtschaftliches Vertrauen Funktionen, die später durch direkte Kontrollen, finanzielle Anreize oder durch die Ethik der Professionalisierung erbracht wurden. Oft war der erste besoldete Angestellte der Firma ein Bruder oder ein Neffe des Gründers, der erste Verwaltungsleiter ein enger Freund von der Schule oder der Militärzeit her. Wenn die Diversifikation des Produktionsprogramms neue Managementprobleme schuf, reagierten die frühen Unternehmensleiter bisweilen mit dem Aufbau einer unabhängigen Firma für die Produktion des neuen Artikels und setzten einen vertrauenswürdigen (und nicht ganz unfähigen) Neffen oder Sohn an ihre Spitze. So ersetzte informelle und unspezifische Familienloyalität formalisierte und spezifische Kontrollen – solange die damit gegebene weitgehende Dezentralisierung von Verantwortung und Autorität mit den technischen und ökonomischen Anforderungen vereinbar war. So auch im Fall des Elektronunternehmens Siemens & Halske: Die Koordinierung der drei Haupt-Siemens-Niederlassungen in Berlin, St. Petersburg und London wurde hauptsächlich durch die private Korrespondenz und durch das Vertrauen unter den drei Siemens-Brüdern Werner, Carl und William gewährleistet, von denen jeder eine der Niederlassungen ohne allzuviel direkte Absprache mit den beiden anderen leitete. Der innere Zusammenhalt ausgedehnter bürgerlicher oder kleinstädtischer Familien stellte also eine wichtige Ressource für die kapitalistische Industrialisierung des 19. Jahrhunderts dar. Das zeigte sich nicht nur an der Bereitstellung von Risiko-Kapital durch Verwandte und an der Weitergabe von Qualifikation und Motivation von einer Generation zur nächsten, sondern eben auch an der Lösung früher Management-Probleme mit familialen Mitteln. „Nepotismus“ war funktional.¹¹

¹⁰ Vgl. E. Roesky, *Die Verwaltung und Leitung von Fabriken*, Leipzig 1878, S. 7. – C. G. Otto, *Buchführung für Fabrikgeschäfte*, Berlin 1850; C. G. Gottschalk, *Die Grundlagen des Rechnungswesen und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten*, Leipzig 1865.

Man könnte weitere Management-Probleme ansprechen, die die damaligen Unternehmen zu lösen hatten, so vor allem bei der Rekrutierung, der Einpassung und Kontrolle der Arbeiter.¹² Hier soll jedoch das allgemeinere Problem der Modelle angesprochen werden, die beim Aufbau des Managements in der Industriellen Revolution zur Verfügung standen. Im Grunde war die Vorbildlosigkeit das Problem. Es ging ja – bei den industriellen Großbetrieben, den Eisenbahnen, den neuen Universalbanken und den großen Versicherungsanstalten – um die Organisation relativ großer, zentralisierter Einheiten, die sich unter marktwirtschaftlichen Bedingungen bewähren und zu rascher Anpassung fähig sein mußten. Diese Kombination – Größe und Flexibilität, Zentralisierung und Marktbezogenheit – war einigermaßen neu, jedenfalls im Vergleich zur Kaufmannstradition und zum Verlagswesen (marktwirtschaftlich, aber dezentralisiert), im Vergleich zu den großen landwirtschaftlichen Gütern (weniger wettbewerbsorientiert und teilweise feudal eingebunden), im Kontrast zum kleinen und oft zünftigen Handwerksbetrieb und erst recht im Unterschied zu Bürokratien und Heeren, d. h. zu Typen von Großorganisation ohne Marktbezug.¹³

Trotzdem liefen zahlreiche feine Fäden der Beeinflussung, der Anleihen, der Anverwandlung aus diesen vorindustriellen Organisationen in die Unternehmen der industriellen Revolution. Dazu ließe sich vieles Interessante sagen, und im Ergebnis erschiene das Management der Industriellen Revolution kulturell vielfach eingebettet, keineswegs voraussetzungslos, trotz aller Neuheit von Traditionen geprägt – und damit im deutschen Bereich anders als in Amerika oder in Japan. Hier soll nur kurz auf die Bedeutung bürokratischer Modelle in Deutschland verwiesen werden.

Wenn Krupp und Siemens in den 70er Jahren das Informations- und Kontrollproblem an der Spitze ihrer rasch wachsenden Unternehmen mit dem Erlaß von Generalregulativen und Geschäftsordnungen in den Griff zu bekommen versuchten; wenn die großen Unternehmen ihre leitenden Angestellten personalpolitisch wie Beamte stellten (und auch als „Privatbeamte“ bezeichneten); und wenn die Eisenbahnen zwischen 1835 und 1875 zu den Pionieren systematischen Managements wurden, die Raum und Zeit, Technik und Wirtschaftlichkeit auf neue Weise und vorbildhaft koordinierten – dann spielten in all diesen Fällen Vorbilder, Grund-

¹¹ Vgl. *J. Kocka*, Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 24 (1979), S. 99–135.

¹² An englischen Beispielen ausführlich: *S. Pollard* (1968), S. 189–244; mit starker Konzentration auf „labour management“ auch die meisten Aufsätze in: *H. F. Gospel/C. R. Littler* (Hg.), *Managerial Strategies*; weiter: *R. Jaun*, Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873–1959, Zürich 1986.

¹³ An englischen Beispielen: *S. Pollard* (1968), S. 37–77. Zu den landwirtschaftlichen Gütern jetzt *Werner Berg*, Die Teilung der Leitung. Ursprünge industriellen Managements, Göttingen 1999. – Im übrigen ist auf die wenigen zentralisierten Manufakturen und Protofabriken der Zeit vor der Industrialisierung zu verweisen.

sätze, Techniken und Mentalitäten aus dem Bereich der in Deutschland besonders starken und prägenden öffentlichen Verwaltung, aus der Welt der Beamten und der Bürokratie eine große Rolle, anders als in den USA, wo umgekehrt später privatwirtschaftliche Organisation zum Vorbild für die Reform der unterentwickelten öffentlichen Verwaltung wurde.

In der Tat fehlte es ja noch an systematisch geschultem Management-Personal. Die meisten Unternehmer der Industriellen Revolution stammten aus dem kaufmännischen oder dem handwerklichen Bereich. Aber die berufliche Herkunft ihrer „Privatbeamten“ war so bunt wie das Muster der Laufbahnen. Doch immer wieder finden sich ehemalige Staats- und Kommunalbeamte in Leitung und Verwaltung der privaten Großunternehmen, verwaltungsmäßig geschult. Was sie an Ressourcen, an Kenntnissen, Verfahren und Einstellungen mitbrachten, hat – nach der nötigen Modifikation vor Ort und verknüpft mit nicht-bürokratischen Elementen – die Leistungsfähigkeit des Managements im Zeitalter der Industriellen Revolution in Deutschland eher befördert als behindert.¹⁴

C. Organisation und Managerkapitalismus im Kaiserreich

Nach dem konjunkturellen Einbruch von 1873 hat sich das wirtschaftliche Wachstum im Kaiserreich fortgesetzt und – ähnlich wie die Bevölkerungsvermehrung und die Verstädterung – noch einmal rasant beschleunigt. Kurz nach der Jahrhundertwende waren im gewerblich-industriellen Sektor erstmals mehr Personen beschäftigt als in der Landwirtschaft. Deutschland wurde, so hieß es, zum „Industriestaat“, bald zum wirtschaftlich mächtigsten des Kontinents. Das war das Zeitalter der Elektrotechnik, der Chemie-Industrie, der Elektrifizierung und anderer „neuer Industrien“, so kräftig auch die alten – Eisen, Stahl, Maschinen- und Apparatebau, aber auch Textil, Nahrungsmittel und andere Konsumgüterindustrien – weiter expandierten.

Der Strukturwandel war immens. Zum einen ist die Zunahme der durchschnittlichen Betriebs- und Unternehmensgröße zu nennen: Während 1882 2 % der gewerblich Beschäftigten in „Riesenbetrieben“ mit mehr als 1000 Personen arbei-

¹⁴ Als Fallstudie zu den frühen Eisenbahnen: *J. Kocka*, Eisenbahnverwaltung in der industriellen Revolution. Deutsch-amerikanische Vergleiche, in: H. Kellenbenz / H. Pohl (Hg.), *Historia Socialis et Oeconomica*. Festschrift für Wolfgang Zorn zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1987, S. 259–277. Für die USA: *A. D. Chandler Jr.*, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass. 1977, Kap. 3–5. Zu den „Privatbeamten“ vgl. *J. Kocka*, Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980, Göttingen 1981, S. 12 ff., 116 ff. – In einem Brief an seinen Bruder Carl schrieb Werner Siemens 1870: „In guter Organisation liegt das Übergewicht preußischer Unternehmungen vor englischen, welches manche großen Vorzüge der englischen überwiegt.“ Nach *J. Kocka*, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969, S. 90.

teten, wuchs dieser Anteil bis 1925 auf 7 %. Gleichzeitig halbierte sich der Anteil der in Kleinbetrieben (bis 10 Personen) Tätigen von 64 auf 33 %. 1887 genügten einem Unternehmen 4 Millionen Mark Kapital, um zur Spitzengruppe der 100 größten deutschen Industrie- und Bergwerksunternehmen zu gehören, 1907 brauchte es dafür mindestens 10 und 1927 mindestens 13 Millionen Mark. Das größte Unternehmen beschäftigte 1887 20.000 (Krupp), 1907 64.000 (immer noch Krupp), 1927 200.000 Personen (Vereinigte Stahlwerke). Der Grad der funktionalen Integration und das Ausmaß der produktmäßigen Diversifikation nahmen bei den 100 größten Industrie- und Bergwerksunternehmen in diesen Jahrzehnten außerordentlich zu, meist durch inneren Ausbau bedingt, teilweise aufgrund von Fusionen. An diesem Maßstab gemessen, überflügelte Deutschland sogar die USA, erst recht England und Frankreich.¹⁵

Übrigens wurde die Integration der Vertriebsfunktion häufig durch Eintritt in ein Kartell mit Vertriebsorganisation gewährleistet. Als „Kinder der Not“ hatte man Kartelle nach der Krise von 1873 zu gründen begonnen, zur Absicherung des Erfolgs setzte man sie fort. 1897 wurde ihre Legalität vom obersten Reichsgericht bestätigt. Für 1875 hat man 4, für 1905 385 und für 1925 1.500 Kartelle in Deutschland gezählt.¹⁶

Die Aktiengesellschaft wurde zur rechtlichen Regelform der Großunternehmen, meistens durch Umgründung und aufgrund ihres großen Kapitalbedarfs, der die Möglichkeiten von Einzelpersonen und Einzelfamilien überstieg. Die Aktiengesellschaft erlaubte eine enge Verbindung von Industrieunternehmen und Bank, nicht zuletzt über die Aufsichtsräte. 1913/14 hatte die Deutsche Bank Vertreter in 186 anderen Gesellschaften. Einzelne Bankdirektoren akkumulierten 1914 bis zu 44, 1930 bis zu 100 Aufsichtsratsitze.¹⁷

Bedenkt man weiter, daß die Verbandsbildung kräftig vorankam – man hat das Kaiserreich als das „Eldorado“ der Interessengruppen bezeichnet; beobachtet man schließlich, wie mit dem Aufstieg des Sozialstaats und unter den Bedingungen des Imperialismus neue staatlich-private Verflechtungen entstanden und die kurze Phase des Wirtschaftsliberalismus seit den 1880er Jahren zu Ende ging; dann versteht man gut, daß die Zeitgenossen sich in einem Zeitalter der „Organisation“ wähnten. Zunehmend schien bewußte, kollektive Organisation zum einen die Ver-

¹⁵ Übersicht über die Wirtschaftsgeschichte der Zeit: *H.-W. Hahn* (1998), S. 39–49 („Hochindustrialisierung und Aufstieg zum Industriestaat“). Zu Wachstum und Kapital wie zu Integration und Diversifizierung der Großunternehmen: *J. Kocka*, Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich, in: *Historische Zeitschrift* 232 (1981), S. 39–60. – Vgl. auch *A. D. Chandler Jr.*, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass. 1990, T. 4.

¹⁶ Vgl. *J. Kocka* (1975), S. 98, 154, Anm. 17.

¹⁷ Vgl. *F. Eulenburg*, Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 32 (1906), S. 92–109; *W. Sombart*, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3, München 1927, S. 740 f.

teilungs- und Koordinationsmechanismen des Marktes zu ergänzen und zu überlagern, zum anderen Spontanität und Dezentralisation einzuschränken. „Organisation“ wurde zum Schlagwort der Zeit, und es war der sozialdemokratische Theoretiker Rudolf Hilferding, der später hoffnungsvoll vom „Organisierten Kapitalismus“ der Zukunft sprach. Er würde privatwirtschaftliche Konkurrenz und gesamtgesellschaftliche Planung in neuer Weise versöhnen.¹⁸

Solche Strukturveränderungen lassen sich teilweise als Resultate, in jedem Fall als Herausforderungen und Bedingungen des Management-Handelns sehen. Hier sei die zweite Blickrichtung gewählt.

Zweifellos stellten die neuen Strukturen der Großunternehmen neue Anforderungen an Information, Koordination und Kontrolle, die dem Leiter des Klein- oder Mittelbetriebs fremdgewesen waren. Familienbezogene und persönlich vermittelte Leitungsmethoden reichten nicht mehr aus, sie konnten angesichts weitergehender Koordinationsanforderungen sogar hinderlich werden. Die Entwicklung neuer systematischer Management-Methoden war eine Antwort.

Etwa seit der Jahrhundertwende zeigten sich Ansätze zu „wissenschaftlicher Betriebsführung“ in den *Werkstätten* der großen Unternehmen. Teilweise gingen sie auf amerikanische Anregungen zurück: deutsche Unternehmer und Ingenieure unternahmen Studienreisen in die USA; viele Artikel und Bücher beschäftigten sich mit der Werkstattorganisation amerikanischer Fabriken; spätestens seit 1907 wurde das „System Taylor“ als „scientific management“ öffentlich diskutiert. Zum Teil entwickelten deutsche Großunternehmen aber systematische Werkstattorganisationen selbständig und verwirklichten wesentliche Bestandteile des Taylor-Systems, bevor es in Deutschland bekannt gemacht worden war. Ältere bürokratische Traditionen der Schriftlichkeit, Genauigkeit und Ordnung halfen dabei. In den Produktionsabteilungen großer Maschinenbau-Unternehmen setzte sich eine klare Trennung zwischen Produktionsvorbereitung und -kontrolle einerseits und bloßer Ausführung andererseits durch. Werkstattbüros entstanden zwischen technischen Abteilungen und den Werkstätten selbst. Die Macht des Meisters wurde beschnitten. Die Schriftlichkeit nahm zu. Produktionsstandardisierung und Massenfabrikation wurden allgemein gefordert, überbetriebliche Normung setzte sich vor allem im Ersten Weltkrieg durch. Neue Systeme der Arbeitermotivierung und -kontrolle wurden entwickelt, Zeitstudien und Kontrolluhren kamen auf.¹⁹

Bürokratische Modelle wurden voll bei der Organisation der *wachsenden Stellenabteilungen* angewandt. Netze schriftlich formulierter Bestimmungen und

¹⁸ Zu den entsprechen Äußerungen von R. Hilferding zwischen 1915 und 1927 vgl. H. A. Winkler, Einleitende Bemerkungen zu Hilferdings Theorie des Organisierten Kapitalismus, in: ders., (Hg.), Organisierte Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge, Göttingen 1974, S. 9–18.

¹⁹ Vgl. J. Kocka, Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 56 (1969), S. 332–372, bes. 356–60, 365 ff.

Regulationen überzogen die Tätigkeiten, die die Masse der Angestellten in den technischen und kaufmännischen Büros wie in der allgemeinen Verwaltung ausübten. Seit etwa 1900 setzten sich Schreibmaschine und neue Kopierverfahren in den großen Unternehmensverwaltungen durch. Weitgehende Arbeitszerlegung und genaueste Kompetenzabgrenzung, hierarchische Abhängigkeiten und formalisierte Informationswege ließen private Bürokratien entstehen, die sich nur wenig von den öffentlichen Behörden unterschieden. Alle isolierbaren Büroabteilungen von Siemens & Halske und Siemens-Schuckert zogen 1913 in das neue Verwaltungsgebäude in Siemensstadt um, in dem 66.000 qm für 3.000 Angestellte Raum boten. Vier Aufzüge beförderten die Belegschaft, fünf halbautomatische Paternoster die Postsachen in alle Flügel und Stockwerke. Kritik am „Bürokratismus in der Industrie“ findet sich spätestens 1911.²⁰

Anders war es mit der *Leitungsorganisation* und den Entscheidungsstrukturen an der Spitze. Nicht selten scheinen sich selbst die Leiter der größten Unternehmen einer allzu planmäßigen Organisation ihres Umkreises widersetzt zu haben, um ihren eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum nicht mehr als unbedingt nötig zu beschneiden. Bei allem Respekt für Technik und Wissenschaft, für systematisches Management und planmäßige Organisation auf den unteren und mittleren Ebenen hielten sie Persönlichkeitswerte wie Schöpferkraft und Dynamik, Mut und Originalität, Intuition und Führertalent an der Spitze für ausschlaggebend. Diesen letztlich nicht lernbaren und nicht organisierbaren Tugenden, so meinten viele von ihnen, würde durch allzuviel Systematik und Organisation nur geschadet. In jenen Jahren drang die Wissenschaft verstärkt in die großen Unternehmen ein, doch sie erreichte die Produktionstechnik zuerst, die Unternehmensspitze zuletzt. Hier blieb die Formalisierung begrenzt, der Informationsaustausch informell, die Schriftlichkeit auch dank des sich in der Geschäftswelt rasch ausbreitenden Telefons begrenzt und der Spielraum für individuelle Entscheidungen, auch gerade in bezug auf die Rekrutierung von persönlich bekanntem Spitzennachwuchs, sehr groß.

Andererseits kamen auch an der Spitze neue Praktiken systematischen Managements zum Zug. Statuten und Satzungen, Geschäftsordnungen und Organisationspläne nahmen an Zahl und Genauigkeit zu. Periodische Konferenzen, vorgeschriebene Berichte in standardisierter Form, zunehmend auch Statistiken und Tabellen trugen dazu bei, das Informationsproblem zu lösen. Die ersten historischen Firmenarchive entstanden zu Beginn des Jahrhunderts bei Siemens und Krupp.

Die vorherrschende Form der arbeitsteiligen Leitung im mittelgroßen Unternehmen sah einen technischen und einen kaufmännischen Direktor vor. Dem letzteren oblag meist die allgemeine Verwaltung und Organisation. In größeren Aktiengesellschaften nahm die Zahl der kollegial und arbeitsteilig tätigen Direktoren (Vorstandsmitglieder) zu. Sie vertraten zumeist die einzelnen funktional definier-

²⁰ Vgl. J. Kocka (1969b), S. 551 f. – O. H. von der Gablentz, Industriebürokratie, in: Schmollers Jahrbuch 50 (1926), S. 539–572.

ten Abteilungen, oder sie waren die Leiter eines Produktionsteilgebiets bzw. eines örtlich abgegrenzten Unternehmensteils. Die funktionale Spezialisierung dieser Vorstandsmitglieder ging schon vor 1914 so weit, daß ihnen der Wechsel zwischen verschiedenen Branchen (z. B. aus einer Pulverfabrik in ein Elektronunternehmen) bei Beibehaltung ihrer jeweiligen Funktion (z. B. Finanzdirektor) möglich wurde. Häufig wurden höhere Beamte – meistens Juristen – aus der öffentlichen Bürokratie in die Vorstände geholt. Je arbeitsteiliger der Vorstand, desto nötiger die Position des nicht-spezialisierten „Generalisten“, des Generaldirektors, der in den Vorständen der Zeit häufig auftrat.

Weiterhin variierten die Formen sehr. Doch insgesamt nahm die Zentralisierung zu. Aus Föderationen, die durch Holding-Beziehungen, Kapital- und Personalverbindungen wie durch Verträge zusammengehalten wurden, entstanden durch Zentralisierung einzelner Funktionen (etwa der Investitionsentscheidung oder des Vertriebs, bald auch der Arbeiter- und Personalpolitik) schrittweise integrierte Unternehmen. Wahrscheinlich herrschte auch in Deutschland vor 1914 – wie von Chandler für USA herausgearbeitet – bei den Großunternehmen eine ziemlich zentralisierte, vertikal integrierte Organisationsform vor, die sich in einige wenige funktional definierte Abteilungen (Produktion, Vertrieb, Rechnungsführung und Finanzen, Einkauf, Forschung etc.) gliederte und diese einer Direktion unterstellte, in der u. a. die Chiefs dieser Abteilungen vertreten waren.²¹

Zur Systematisierung der Leitungsorganisation trug sicher auch bei, daß seit dem späten 19. Jahrhundert Ansätze zu einer allgemeinen Organisations- und Managementlehre entstanden, nachdem bis dahin – das sei hervorgehoben – die Entwicklung ein Ergebnis der Praxis gewesen war, ohne viel Anleitung durch Theorien und wissenschaftliche Ratschläge. In einer Vielzahl von Publikationen wurden jetzt Erfahrungsregeln richtigen Managements – allgemein, ohne Eingrenzung auf spezifische Branchen – formuliert und versuchsweise in eine „wissenschaftliche“ Systematik gebracht, übrigens lange vor dem häufig überschätzten Henri Fayol. Seit 1899 erschien die Zeitschrift „Organisation“, seit 1907 „Werkstattechnik“ und seit 1908 „System“. Auch die seit Mitte des 19. Jahrhunderts publizierte „Zeitschrift des VDI“ widmete sich Management-Themen. Offenbar bestand Nachfrage nach solcher Literatur.²²

Unter den 100 größten Industrie- und Bergwerksunternehmen wie unter den großen Banken und Versicherungsunternehmen gab es schon um 1900 nur noch

²¹ Dazu mit Belegen *J. Kocka* (1975), S. 110–114; *H. Pohl*, Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 26 (1981), S. 143–178; neu zu Krupp: *U. Kießler* (1995), S. 55–151.

²² Vgl. *J. Kocka* (1969a): Konzeptionen und Modelle; zu Fayol, dessen Werk „Allgemeine und industrielle Verwaltung“ 1916 erschien, vgl. beispielsweise: *F. Rudolph* u. a., *Klassiker des Managements. Von der Manufaktur zum modernen Großunternehmen*, Wiesbaden 1994, S. 135–154; Ähnlich *J. Sheldrake*, *Management Theory. From Taylorism to Japanization*, London 1996, S. 95–157.

wenige Eigentümer-Unternehmungen (personal enterprises) und ihre Zahl nahm weiter ab. Die Mehrheit der Großen dürfte zu jener Zwischenform des „entrepreneurial enterprise“ gehört haben, in denen sich Mitglieder der Gründer- und Eigentümer-Familie mit einer wachsenden Zahl angestellter Manager die Macht teilten. Eine schnell wachsende Minderheit der Großen, vor allem im Montanbereich und in der Chemie, gehörte zur Kategorie der Manager-Unternehmen mit relativ ausgeprägter Trennung von Besitz und Kontrolle. Hannes Siegrist schätzt, daß 1927 von den 10 Spitzenreitern IG-Farben, Vereinigte Stahlwerke, Siemens, AEG, Mannesmann, Krupp, Burbach Kaliwerke, Winterschall (Kaliwerke), Harpener Bergbau AG und Deutsche Erdöl AG nur noch zwei, nämlich Krupp und Siemens, zur Zwischenform der „entrepreneurial enterprises“ gehörten; die übrigen acht waren Manager-Unternehmen.²³

Eindeutig fand im Kaiserreich, vor allem im Wilhelminischen Reich, der Aufstieg der angestellten Unternehmensleiter, der Manager, statt. Was er wirklich bedeutete, ist viel diskutiert worden.²⁴ Manche Zeitgenossen fürchteten, daß dadurch die Dynamik an der Spitze der großen Unternehmen dahinschwinden und verantwortungsloses Handeln in den Leitungsgremien zunehmen würde. Andere knüpften an den Aufstieg der Manager umgekehrt die Hoffnung, daß sie ein weniger selbstsüchtiges Verhalten an den Tag legen, soziale Verantwortung ernster nehmen und zur Entschärfung des Klassenkampfs beitragen würden. Insgesamt haben sich die meisten Befürchtungen nicht bestätigt, die meisten Hoffnungen aber auch nicht.

Wie beispielsweise der Vergleich der beiden Elektro-Unternehmen Siemens und AEG im späten 19. Jahrhundert ergibt, dürften Manager etwas dynamischer und expansiver entschieden haben als es Eigentümer-Unternehmer taten. Denn im Unterschied zu diesen wurden sie nicht durch die Sorge um den zu erhaltenden Einfluß ihrer Familien relativ zu Bank- und anderen Außeneinflüssen gebremst.

Manager unterschieden sich von Eigentümer-Unternehmern durch eine etwas höhere durchschnittliche schulische Qualifikation, sowohl durch einen höheren allgemeinen Bildungs- wie durch einen höheren fachlichen Ausbildungsstand. Qualifikation wurde bei Managern als Selektionskriterium wichtiger, Eigentum und Familienzugehörigkeit traten ein wenig zurück, immer im Vergleich zu den Eigentümer-Unternehmern. Doch bedeutete dies nicht die bisweilen erhoffte Demokratisierung des Zugangs zu den Spitzen der Unternehmerwirtschaft. Auch unter den Managern waren Söhne von Arbeitern und anderen Unterschicht-Angehörigen die seltene Ausnahme. Anderes galt für die Söhne der angestellten und beamteten,

²³ Vgl. H. Siegrist, Deutsche Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik, in: Geschichte und Gesellschaft 6 (1980), S. 60 – 102.

²⁴ Dazu und zum folgenden: J. Kocka, Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG, in: Tradition 17 (1972), S. 125 – 142; ders., Legitimationsprobleme und -strategien der Unternehmer und Manager im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: H. Pohl (Hg.), Legitimation des Managements im Wandel, Wiesbaden 1983, S. 7 – 21; J. Kocka (1975), S. 115 – 123.

gebildeten Mittelschicht. Sie waren unter den bekannten Managern der Zeit stärker vertreten als unter den bekannten Eigentümer-Unternehmern.

In der Laufbahn und in der Arbeitssituation der angestellten Unternehmensleiter gab es einige beamtentypische Elemente, die dem beruflichen Lebensweg der Eigentümer-Unternehmer fremd blieben: schrittweise Karrieren von mittleren angestellten Positionen bis in die Chefetage; relativ später Eintritt in die leitende Position; Gehälter, die u. a. Senioritätskriterien folgten (aber vor allem an der Spitze stark durch Prämien und Tantiemen differenziert wurden); weniger Ortsansässigkeit; die Betonung von professionellem Fachwissen als Basis des Anspruchs auf Autorität und Ansehen. Die soziale Distanz zu den Arbeitern dürfte dadurch eher an Ausprägung hinzugewonnen haben. Die Systematisierung des Managements in den großen Unternehmen wird dadurch gefördert worden sein.

Damit fließen die Geschichte des Managements und die Geschichte der Manager wieder zusammen. Denn seit dem späten 19. Jahrhundert lag der Ausbau des Managements – lag die nach innen gerichtete Leitungstätigkeit – in den großen Unternehmen in der Hand angestellter Manager mit fachlicher Qualifikation. Ihre beamtenähnlichen Laufbahnen fußten meist auf schulischer Qualifikation im tertiären Bereich und damit verbundenen Prüfungen. Trotzdem zögert man, vom professionellen Manager zu sprechen. Denn zu solchen hatte man sie in den Hoch- und Fachschulen nicht ausgebildet, vielmehr zum Chemiker, Rechtswissenschaftler, Physiker, Hüttenfachmann etc. – in dieser Reihenfolge. Nur eine Minderheit der Stichprobe (3,7 % von insgesamt 148 im 19. Jahrhundert geborenen Managern) gab „Wirtschaftswissenschaften“ als Studienfach an, kaum mehr als Theologie (2,2 %).²⁵ Daran zeigt sich, wie weit man in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts von einer allgemeinen Management-Ausbildung im Sinne der amerikanischen „business administration“ entfernt war. Erst mit dem Aufstieg der Betriebswirtschaftslehre seit den 1920er Jahren wurde eine managerspezifische Ausbildung angeboten und allmählich nachgefragt, in größerem Ausmaß aber erst in der Bundesrepublik.²⁶

D. Ausblick und Resümee

Viele der geschilderten Tendenzen setzten sich in den folgenden Jahrzehnten fort und dauern bis heute an: die Verwissenschaftlichung der Produktion, die Systematisierung des Managements, die Akademisierung und Professionalisierung des Personals.²⁷ Auch auf dem Weg der Zentralisierung, der Zusammenfassung, der

²⁵ Nach W. Stahl (1973), S. 235; U. Keßler (1995), S. 313.

²⁶ Vgl. H. S. Steinmann/G. Schreyögg (1991), S. 31–33; H. Hartmann, Unternehmer-Ausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen, München 1958.

²⁷ Vgl. als eine der wenigen Untersuchungen, die die Entwicklung bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs verfolgen: H. Homburg, Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900–1939, Berlin 1991.

Bildung immer größerer Unternehmen schritt man weiter. Der Bogen reicht von der Welle der Konzernbildung der 20er Jahre – Vereinigte Stahlwerke und IG Farben als hervorragende Beispiele – über den Aufschwung der multi-nationalen Unternehmen der 60er und 70er Jahre bis zur Herausbildung wirklich globaler Unternehmen in den 1990er Jahren, dies letztere im Zeichen der in den 20er, 30er und 40er Jahren (im Vergleich zu vor 1918) stark rückläufigen, in den letzten Jahren aber kräftig voranschreitenden und mittlerweile eine neue Qualität erreichenden Globalisierung.²⁸

Aber gewissermaßen im Gegenzug fanden – und zwar nicht erst in den letzten Jahrzehnten – zwei Prozesse geplanter Dezentralisierung und Grenzen verwischender Netzwerkbildung statt. Spätestens in den 1920er Jahren wurde in den fortgeschrittenen Industrieländern die Struktur des hoch diversifizierten, funktional integrierten, aber in neuer Form dezentralisierten und nicht nur durch Hierarchien, sondern auch durch interne Preismechanismen und Aushandlungsprozesse zusammengehaltenen „multidivisional entreprise“ ausgearbeitet und realisiert. In Deutschland entwickelte der Siemens-Konzern entsprechende Ansätze bereits vor 1914.²⁹

Ebenfalls bereits in den 20er Jahren war eine gewisse „Diffusion“ der Unternehmensleitung zu beobachten. Immer stärker wurden wichtige Entscheidungen nicht *in* den großen Unternehmen, sondern im Geflecht zwischen kooperierenden Konkurrenten, zwischen Industrieunternehmen und Banken, in großen unternehmensübergreifenden Organisationen wie Kartellen und Verbänden sowie in staatlichen oder halb-staatlichen Behörden getroffen – wobei diese Verflechtungstendenz in den beiden Weltkriegen kräftig vorangetrieben wurde. Ein „Flechtwerk“ entstand, in dem an Knotenpunkten die Akkumulation von viel Macht möglich war, in dem Koordination auch stark durch informelle Kanäle stattfand, dessen ökonomischer Zusammenhalt durch soziale Kohäsion abgestützt wurde, in dem die Außengrenzen der einzelnen Unternehmen an Prägnanz verloren, und in dem die hierarchischen Beziehungen durch „politische“ Aushandlungsprozesse und indirekte Ver-

²⁸ Vgl. K. Lasch, Entwicklungstendenzen für die Zusammenschlußformen in der deutschen Großindustrie seit 1914, Düsseldorf 1930; W. Fischer, Dezentralisation oder Zentralisation? Die Auseinandersetzung um die Leitungsstruktur bei der Entstehung des IG Farben-Konzern, in: N. Horn/J. Kocka (Hg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen 1979, S. 476–486; A. Teichova u. a. (Hg.), Multinational entreprise in historical perspective, Cambridge, England 1986; P. Hertner/G. Jones (Hg.), Multinational: Theory and History, Aldershot 1986; K. Macharzina/M.-J. Oesterle (Hg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997.

²⁹ Vgl., J. Kocka, Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850–1914: Siemens in Comparative Perspective, in: Business History Review 45 (1971), S. 133–156, hier 152–155; die Struktur wurde ursprünglich am Beispiel von DuPont und General Motors analysiert bei: A. D. Chandler Jr., Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962, Kap. 2 u. 3.

ständigkeit ergänzt wurden. All dies blieb allerdings – in der Zwischenkriegszeit und erst recht in den Kriegen, anders als heute – weitgehend im nationalstaatlichen Rahmen.³⁰

Dezentralisierung und – die Außengrenzen der Unternehmen verwischende – Netzwerkbildung haben heute, unter den Bedingungen der Globalisierung und der kommunikationstechnologischen Revolution, ein noch in den 20er Jahren unvorstellbares Ausmaß (und wohl auch eine neue Qualität) erreicht. Sie sind häufig Ergebnisse bewußter Management-Entscheidungen gewesen. Sie haben das Management der großen Unternehmen aber auch vor neue Anforderungen gestellt. Man mußte lernen, in post-hierarchischen Beziehungen zu funktionieren. Management durch Diskussion, in Projektgruppen oder in Ausschüssen ist offenbar wichtiger geworden, bis hin zur Verwischung der klaren Zurechenbarkeit von Entscheidungen und ihren Folgen zu einzelnen Leitungspersonen. Umso wichtiger ist Verständigung über gemeinsame Ziele und damit die „Kultur“ der Unternehmen geworden, deren Pflege – sowohl als „Kitt“ zwischen selbständig agierenden, örtlich getrennten Leitungspersonen wie auch gegenüber Belegschaft und Öffentlichkeit – an Bedeutung hinzugewonnen hat (in den erfolgreichen Unternehmen aber auch im 19. Jahrhundert nicht fehlte). Neue Standards eines post-industriellen Managements haben sich entwickelt, zuerst in der Praxis, jetzt auch in der Theorie.³¹ Vermutlich müßte man auch, beim Studium des Managements in der Gegenwart, sehr viel stärker in den Dienstleistungsbereich blicken und sehr viel mehr die kleineren und mittleren Unternehmen einbeziehen, als dies im voranstehenden Überblick über das klassische Management im Zeitalter der Industrialisierung der Fall war.

Dessen Entstehung und Entwicklung wurden hier dargestellt, und zwar in Beschränkung auf zwei Epochen: auf die vor allem von Praktikern im Trial-and-error-Verfahren getragene Suchperiode der Industriellen Revolution und auf den Aufstieg des systematischen Managements während der Epoche des zunehmend organisierten Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Aus heutiger Sicht erscheint dieses klassische Management der Industrialisierung als nur eine Variante unter mehreren möglichen. Es erscheint als außerordentlich hierarchisch, verregelt und konventionell. Doch dies ist der Eindruck aus heutiger Sicht und selbst aus dieser Perspektive, das sollte gezeigt werden, trifft er nicht völlig zu. Wenn man aber, was dem Historiker naheliegt, von der vorindustriellen Zeit aus auf diese beiden Epochen der Industrialisierung blickt, dann erscheint das entstehende Management als das, was es auch für die handelnden Zeitgenossen vermutlich war: als Neuerung ohne Vorbild, als große Innovation, als unvollkommene, aber erfolgreiche Lösung sich neu stellender Probleme in einer Zeit rasant beschleunigten Wandels und zunehmender Unübersichtlichkeit mit erhofften, aber nicht voraussagbaren Ergebnissen.

³⁰ Vgl. J. Kocka (1975), S. 125 – 127

³¹ Vgl. als Überblick U. Steger (Hg.), *Wirkmuster der Globalisierung*. Nichts geht mehr, aber alles geht, Ladenburg 1998, S. 37 – 48; sowie oben die Einleitung von G. Schreyögg.

Literaturverzeichnis

- Burnham, James* (1941): *The Managerial Revolution*. New York (dt.: *Das Regime der Manager*, 2. Aufl. Stuttgart 1951).
- Chandler, A. D., Jr.* (1962): *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.
- (1977): *The Visible Hand*. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.
- (1992): *Scale and Scope*. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, Mass.
- Chandler, A. D., Jr./Daems, H.* (1974): Introduction, in: Daems, H./Wee, H. van der (Hg.): *The Rise of Managerial Capitalism*. Louvain, S. 1 – 34.
- Decker, F.* (1964): *Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert*. Köln.
- Emminghaus, A.* (1868): *Allgemeine Gewerkslehre*. Berlin.
- Eulenburg, F.* (1906): Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 32, S. 92 – 109.
- Fischer, W.* (1979): Dezentralisation oder Zentralisation? Die Auseinandersetzung um die Leitungsstruktur bei der Entstehung des IG Farben-Konzern, in: N. Horn/J. Kocka (Hg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert*. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen, S. 476 – 486.
- Gablentz, O. H. von der* (1926): Industriebürokratie, in: *Schmollers Jahrbuch* 50, S. 539 – 572.
- Gospel, H. F./Littler, C. R.* (Hg.) (1983): *Managerial Strategies and Industrial Relations*. An Historical and Comparative Study. London.
- Gottschalk, C. G.* (1865): *Die Grundlagen des Rechnungswesen und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten*. Leipzig.
- Hahn, H.-W.* (1998): *Die Industrielle Revolution in Deutschland*. München.
- Harbison, F./Myers, C. A.* (1959): *Management in the Industrial World*. An International Analysis. New York.
- Hartmann, H.* (1958): *Unternehmer-Ausbildung*. Die Rolle der deutschen Hochschulen. München.
- Hertner, P./Jones, G.* (Hg.) (1986): *Multinational: Theory and History*. Aldershot.
- Homburg, H.* (1991): *Rationalisierung und Industriearbeit*. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900 – 1939. Berlin.
- Jaun, R.* (1986): *Management und Arbeiterschaft*. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873 – 1959. Zürich.
- Keßler, U.* (1995): *Zur Geschichte des Managements bei Krupp*. Von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Fried. Krupp AG (1811 – 1943). Stuttgart.
- Kiesewetter, H.* (1989): *Industrielle Revolution in Deutschland 1815 – 1914*. Frankfurt/M.

- Kocka, J.* (1969a): Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 56, S. 332–372.
- (1969b): Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung. Stuttgart.
 - (1971): Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850–1914: Siemens in Comparative Perspective, in: Business History Review 45, S. 133–156.
 - (1972): Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG, in: Tradition 17, S. 125–142.
 - (1975): Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Göttingen.
 - (1979): Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 24, S. 99–135.
 - (1981a): Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980. Göttingen.
 - (1981b): Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich, in: Historische Zeitschrift 232, S. 39–60.
 - (1983): Legitimationsprobleme und -strategien der Unternehmer und Manager im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: H. Pohl (Hg.): Legitimation des Managements im Wandel. Wiesbaden, S. 7–21.
 - (1987): Eisenbahnverwaltung in der industriellen Revolution. Deutsch-amerikanische Vergleiche, in: H. Kellenbenz / H. Pohl (Hg.): Historia Socialis et Oeconomica. Festschrift für Wolfgang Zorn zum 65. Geburtstag. Stuttgart, S. 259–277.
- Lasch, K.* (1930): Entwicklungstendenzen für die Zusammenschlußformen in der deutschen Großindustrie seit 1914. Düsseldorf.
- Macharzina, K. / Oesterle, M.-J.* (Hg.) (1997): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden.
- Otto, C. G.* (1850): Buchführung für Fabrikgeschäfte. Berlin.
- Pierenkemper, T.* (1994): Gewerbe und Industrie im 19. und 20. Jahrhundert. München.
- Poh, H.* (1981): Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 26, S. 143–178.
- Pollard, S.* (1968): The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain (1965). Penguin Books, Harmondsworth.
- Preußische Statistik* 40 (= Die definitiven Ergebnisse der Gewerbezahlung vom 1. December 1885 im Preußischen Staate). Berlin 1878.
- Rathenau, Walther* (1918): Von kommenden Dingen. Berlin.
- Redlich, F.* (1964): Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien. Göttingen.
- (1967): Two Nineteenth-Century Financiers and Autobiographers, in: Economy and History 10, S. 37–128.
- Reinhold, G.* (1992): Wirtschaftsmanagement und Kultur in Ostasien. Sozial-kulturelle Determinanten wirtschaftlichen Handelns in China und Japan. München.

- Roesky, E.* (1878): Die Verwaltung und Leitung von Fabriken. Leipzig.
- Rudolph, F. et al.* (1994): Klassiker des Managements. Von der Manufaktur zum modernen Großunternehmen. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Steinmann, H.* (1981): Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5, S. 533–558.
- Schröter, A./Becker, W.* (1962): Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution. Berlin.
- Schwarz, O.* (1869): Die Betriebsformen der modernen Großindustrie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 25, S. 535–629.
- Sheldrake, J.* (1996): Management Theory. From Taylorism to Japanization. London.
- Siegrist, H.* (1980): Deutsche Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik, in: Geschichte und Gesellschaft 6, S. 60–102.
- Sombart, W.* (1927): Der moderne Kapitalismus. Bd. 3, München.
- Stahl, W.* (1973): Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft. Eine empirische Untersuchung für den deutschsprachigen Raum. Frankfurt/M.
- Steger, U. (Hg.)* (1998): Wirkmuster der Globalisierung. Nichts geht mehr, aber alles geht, Ladenburg.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.* (1991): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Suzuki, Y.* (1991): Japanese Management Structures, 1920–80. London.
- Teichova, A. et al. (Hg.)* (1986): Multinational enterprise in historical perspective. Cambridge, England.
- Tilly, R. H.* (1990): Vom Zollverein zum Industriestaat. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung Deutschlands 1834 bis 1914. München.
- Winkler, H. A.* (1974): Einleitende Bemerkungen zu Hilferdings Theorie des Organisierten Kapitalismus, in: ders. (Hg.): Organisierter Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge. Göttingen, S. 9–18.

Kommunikationstechnologie und Wissen im neuen Steuerungsdenken

Erfordert die informationstechnische Entwicklung einen Funktionswandel im Management?

Von Herbert Kubicek

A. Annäherung an das Thema

Wir leben in einer Zeit des tiefgreifenden wirtschaftlichen und sozialen Wandels. Vielfach wird dieser als Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft umschrieben. Dabei wird den Informations- und Kommunikationstechniken eine Schlüsselrolle zugewiesen. Fast alle Institutionen, die im Zuge der Industrialisierung und der darauf aufbauenden sozioökonomischen Entwicklung geschaffen wurden, unterliegen einem starken Veränderungsdruck: das Sozialversicherungssystem, die Gewerkschaften und die Mitbestimmung, die politischen Parteien und der Nationalstaat und auch die Unternehmen und das Management.

In der politischen wie in der wissenschaftlichen Debatte bleibt allerdings oft unklar, was mit „Informationsgesellschaft“ genau gemeint ist und welche Funktion die IuK-Techniken in diesen Veränderungsprozessen genau erfüllen, ob sie wirklich grundlegende Reformen erzwingen oder nur als Alibi vorgeschoben werden, um aus bestimmten Interessenlagen resultierende Veränderungswünsche mit einem angeblichen Sachzwang zu legitimieren. Diese Vermutung liegt bei sozialpolitischen Themen nahe und kann für die Frage nach dem Wandel des Managements nicht ausgeschlossen werden. Zumindest gibt es genügend Hinweise dafür, daß die Bedeutung einzelner Techniken für die Unternehmen vielfach überschätzt wird, hinsichtlich der Diffusionsprognosen ebenso wie hinsichtlich der Kosten- und Nutzeneffekte.¹

Die IT-Branche lebt davon, daß die Bedeutung ihrer Produkte so hoch wie möglich eingeschätzt wird, und die Anwender haben sich weitgehend daran gewöhnt, daß die von ihnen gekauften Produkte nur einen Teil der versprochenen Leistungen erbringen. In keiner anderen Branche wird so wenig zwischen Werbeaussagen und fundierten Effektivitätserwartungen unterschieden. Und in kaum einem anderen

¹ Vgl. *Raymund Werle*: „Diese Angaben sind ohne Gewähr.“ Prognosen in der Telekommunikation. In: H. Kubicek u. a. (Hrsg.): *Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft* 1994. Heidelberg 1994, S. 201 ff., sowie *Arnold Picot/Rolf Reichwald/Rolf T. Wigand*: *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden 1996, S. 117 ff.

Technikfeld ist auch die Grenze zwischen Praxis und Wissenschaft so fließend. Die Gesellschaft für Informatik ist zugleich wissenschaftliche Fachgesellschaft und Berufsverband. Auf den meisten Fachtagungen sprechen Unternehmensvertreter und Hochschulangehörige, ohne daß sie systematisch unterschiedliche Rollen oder Funktionen übernehmen. So kommt es, daß fast jeder neuen Technik eine enorme Verbreitung mit erheblichen wirtschaftlichen Effekten zugeschrieben wird (ob Btx und ISDN, Bürokommunikation und EDI in der Vergangenheit oder Internet und E-Commerce ganz aktuell). Erst bei der Einführung der nächsten Innovation werden die Grenzen und Mängel der gestern noch hoch gepriesenen Technik herausgestellt, um die Überlegenheit des Neuen zu betonen, das dann im nächsten Jahr einer wiederum neuen Technik weichen muß. Manche Glaubenssätze wie der von künstlicher Intelligenz und intelligenten Agenten, der Information als Rohstoff (was ist dann die Veredlung?) sowie die Gleichsetzung von technischer Datenübertragung mit Kommunikation und Verständigung werden dabei zumeist gar nicht hinterfragt, obwohl sie vermutlich der Hauptgrund für die permanente Unterschreitung der Leistungsvorgaben sind.

In Verbindung mit dem Boom des Internet werden aktuell besonders weitreichende Prognosen für dessen Nutzung und Bedrohungsszenarien für etablierte Institutionen formuliert. Solche Übertreibungen lösen Angst aus, die zu Verdrängungen führt, oder sie werden nicht ernst genommen, weil sie als Übertreibungen erkannt werden. Beide Reaktionen sind einer rationalen Auseinandersetzung über anstehende Veränderungen und angemessene Reaktionen darauf nicht zuträglich. Und es kann ja keinen Zweifel geben, daß wir uns, wie eingangs betont, in einer Zeit eines tiefgreifenden Wandels befinden. Innerhalb dieses Prozesses ist es prinzipiell nicht möglich, eine ähnliche Klarheit über Bedingungen, Kräfte, Interessen und das neu Entstehende zu gewinnen, wie dies rückblickend für die Phase der Industrialisierung oder des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg leistbar ist. Dennoch erscheint es möglich, die Diskussion über die Informationsgesellschaft, die informationstechnische Revolution und/oder die Herausforderung durch das Internet in Verbindung mit der Frage nach einem Funktionswandel des Management oder im Management etwas differenzierter zu führen, als dies zur Zeit üblich ist. Zumindest soll dies im folgenden versucht werden, indem verschiedene Variationen dieser Fragestellung untersucht werden.

Es ist selbstverständlich, daß Antworten unterschiedlich ausfallen, je nachdem, wie die Frage formuliert und von dem Antwortenden interpretiert wird. Die hier gestellte Frage nach einem durch die informationstechnische Entwicklung erforderlich werdenden Funktionswandel erfordert in zweierlei Hinsicht eine konkretisierende Interpretation.

Zunächst sollte differenziert werden, was genau mit dem *Gegenstand der Veränderungen*, den Managementfunktionen, gemeint ist. Im Titel dieser Tagung ist von einem „Funktionswandel *des* Management“ die Rede, im Titel dieses Beitrags und einiger anderer von einem „Funktionswandel *im* Management“. Die erste For-

mulierung kann man so verstehen, daß sie danach fragt, ob die traditionellen Funktionen des Management einem Wandel unterliegen, indem einige obsolet werden und neue hinzukommen und das Management als Institution einem grundlegenden Funktionswandel unterliegt. Dies kann man für die *gesellschaftlichen* Funktionen und für die *betrieblichen* Funktionen getrennt untersuchen. Die Frage nach einem Funktionswandel „im Management“ kann demgegenüber eher auf das Wie der Ausübung der bekannten Managementfunktionen bezogen werden.

In allen drei Fällen ist dann zweitens zu klären, welche *Beziehung* zwischen dem jeweils betrachteten Funktionswandel und der informationstechnischen Entwicklung mit dem Verb „erfordern“ gemeint sein kann. In einer *starken Hypothese* kann unterstellt werden, daß eine weitgehend autonome technische Entwicklung zu Veränderungen führt, auf die in einer bestimmten Weise reagiert werden muß, weil anderenfalls der Untergang des Unternehmens, der Branche und / oder der Berufsgruppe droht. In einer *schwachen Hypothese* ist die technische Entwicklung ein Faktor von vielen, der die Handlungsbedingungen verändert, auf die das Management in sehr unterschiedlicher Weise reagieren kann, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu erzielen. Im ersten Fall hätte man es mit einem starken Erfordernis, fast einer Determinierung zu tun, auf die alle erfolgreichen Manager im wesentlichen gleich reagieren. Im zweiten Fall handelt es sich um ein schwaches Erfordernis, um eine Einflußgröße unter mehreren, deren Relevanz näher zu untersuchen wäre und die im einzelnen zu unterschiedlichen Reaktionen führt, die jedoch gleichermaßen erfolgreich sein können.

Im folgenden sollen diese verschiedenen Varianten der Fragestellung näher untersucht und mit allen gebotenen Vorbehalten einer Beantwortung zugeführt werden. Zunächst wird auf die Frage nach möglichen radikalen Veränderungen der Funktionen des Managements und damit der Institution Management auf der gesellschaftlichen Ebene eingegangen (Abschnitt B). Dabei wird sich zeigen, daß die Begriffe Informationsgesellschaft und informationstechnische Entwicklung einer Konkretisierung bedürfen (Abschnitt C). Danach wird zunächst die Frage nach einem Wandel der Funktionen des Management auf der betrieblichen Ebene untersucht (Abschnitt D), um dann nach einem Wandel der Funktionsausübung zu fragen (Abschnitt E). Schließlich wird die Fragestellung umgedreht und auf die Bedeutung eines Management der informationstechnischen Entwicklung in den Unternehmen, auf das IT-Management, eingegangen.

B. Gibt es einen Wandel der gesellschaftlichen Funktionen des Management?

Die radikale Frage nach der Zukunft des Management soll in zwei Varianten untersucht werden.

I. Geht es dem Management wie den Großgrundbesitzern beim Übergang zur Industriegesellschaft ...

Das Management im heute üblichen Verständnis ist ohne Zweifel ein Resultat der Industrialisierung, vielleicht sogar ein konstituierendes Element der Industriegesellschaft. Dies macht der Beitrag von Kocka in diesem Band sehr deutlich. Wenn die Annahme vom Übergang zur Informationsgesellschaft und damit vom Ende der Industriegesellschaft zutreffen sollte, so wäre zu erwarten, daß dies erhebliche Auswirkungen auf das Management hat. Thesen dazu gibt es in Hülle und Fülle. Zu den weitestgehenden gehört sicher die von Toffler², nach der wir eine Dritte Welle erleben. Wellen sind historische Entwicklungen, die sich aufbauen, etwas hochspülen, sich wieder brechen und anderes zerstören. Konkret handelt es sich um technologische Innovationen, auf denen jeweils eine spezifische Gesellschaftsformation aufbaut.

- Die *erste Welle* hat vor ca. 10.000 Jahren eingesetzt und aus den zuvor als Fischer, Jäger und Sammler lebenden Nomaden durch die Erfindung von Techniken der Landwirtschaft Bauern gemacht. Dauerhafte Siedlungen bildeten den Beginn der Agrargesellschaft.
- Die *zweite Welle* hat Ende des 17. Jahrhunderts eingesetzt und wird als industrielle Revolution bezeichnet.
- Während die zweite Welle an Dynamik verliert, baut sich eine *dritte Welle* auf, die von der Computertechnologie, Elektronik und Gentechnologie ausgeht.

Die zweite Welle hat zu Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen geführt, die durch Standardisierung der Produkte und Arbeitsvorgänge, Spezialisierung und Synchronisierung, Konzentration der Produktionsstätten und Maximierung als Grundhaltung gekennzeichnet sind. Die dritte Welle entzieht dieser Gesellschaftsformation nach Tofflers Ansicht das materielle Fundament. Die neue, noch nicht im Detail erkennbare Formation ist durch Individualisierung, Differenzierung und Dezentralisierung gekennzeichnet. Konzerne, so Tofflers Prognose, verlieren ebenso wie der Markt ihre bestimmende Bedeutung, weil sie in einer Welt der Individualisierung und Differenzierung nicht mehr effektiv sind und mit dem Erfolg auch die Legitimation verlieren.

² Vgl. Alvin Toffler: Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humanen Zivilisation. München 1980.

Toffler erinnert im Gegensatz zu den meisten anderen Autoren, die Prognosen oder Szenarien der Informationsgesellschaft entwerfen, daran, daß der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft ein langes blutiges Drama war. Ob der Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft friedlich verläuft, hängt nach seiner Auffassung von dem Verhalten der heutigen Eliten und Subeliten ab. „Wenn sie sich genauso kurzsichtig, phantasielos und furchtsam verhalten wie die meisten herrschenden Gruppen in der Vergangenheit, dann werden sie der Dritten Innovationswelle hartnäckig Widerstand leisten, die Gefahr gewalttätiger Zusammenstöße vergrößern und damit ihren eigenen Untergang riskieren.“ (S. 438)

Dies wäre kein persönliches Versagen, sondern in einem strukturellen Problem der Institutionen der Industriegesellschaft angelegt: „Heutzutage können die Eliten die Folgen ihres eigenen Handelns nicht mehr vorhersagen. Die politischen Systeme, die ihnen zur Durchsetzung ihrer Ziele zur Verfügung stehen, sind von den Ereignissen längst überholt.“ Daher hat es keinen Sinn, diese Institutionen verteidigen zu wollen. Wir müssen, sagt Toffler, wie die Gründungseltern Amerikas neue Institutionen erfinden.

Toffler hat dies vor 20 Jahren geschrieben. Heute werden ihm die meisten in bezug auf die Systeme der sozialen Sicherung zustimmen, viele in bezug auf den Föderalismus und den Flächentarifvertrag, manche in bezug auf die Parteiendemokratie – wieviele aber in bezug auf die Verbandsstrukturen der Wirtschaft und wieviele in bezug auf das Management als Institution?

Das Management im heute üblichen Verständnis ist ohne Zweifel ein Produkt der Industriegesellschaft. Manager gehören zur Elite oder sind sogar die Elite der Industriegesellschaft. Ihre Position wurde geschaffen, weil es zu wenig Eigentümer-Unternehmer gab. Als angestellte Quasi-Unternehmer konnten sie zusätzliches Kapital beschaffen. Und weil Management lernbar gemacht wurde, wurde das Wirtschaftswachstum unabhängig von der Erbfolge der Unternehmenseigner. Wenn Tofflers Thesen stimmen, kann diese Dritte Welle nicht ohne Konsequenzen für das Management bleiben. Baut das Management die Institutionen um, macht es einen Wertewandel mit und teilt es die Macht? Oder verteidigt es die bestehenden Strukturen, so wie die Großgrundbesitzer am Ende der Agrargesellschaft das System der Leibeigenen verteidigt haben?

Bei Toffler bleibt relativ vage, in welche Richtung der Umbau gehen soll. Von der Tendenz geht es um die Teilung von Macht mit erstarkenden „Prosumenten“ und „Intrapreneuren“, um Diskurs und Öffnung. Bei manchen daran anknüpfenden Autoren auch um eine Wiedervereinigung von Eigentum und Kontrolle.

II. ... oder übernehmen die Manager die Regierung?

Geschichte wiederholt sich zumeist nicht. Die Analogie zu den Großgrundbesitzern ist zwar ein interessantes Gedankenspiel, hat aber mit der Gegenwart nichts

zu tun. Die Macht der Manager wird von keiner Welle unterhöhlt, sondern sie nimmt zu durch immer größere Zusammenschlüsse und abnehmende staatliche Kontrolle. Die Manager haben eine Reihe von Institutionen umgebaut und sind noch kräftig dabei. Dabei werden die Konzerne und der Markt stärker als je zuvor. Das Revolutionäre der derzeitigen Entwicklung besteht darin, daß die Möglichkeiten ordnungspolitischer Steuerung des Nationalstaates bei den global operierenden Unternehmen deutlich sinken. Mittlerweile operieren nicht nur große Unternehmen weltweit, sondern auch kleine neugegründete Unternehmen in High-Tech-Branchen gründen Tochterfirmen in den USA, kaufen oder werden gekauft. Und diese Unternehmen formulieren im sogenannten Global Business Dialog ihre eigenen Spielregeln (vgl. <http://www.gbde.org>) und verkünden sie auf Global Business Summits, auf Gipfeltreffen, die vormals den Großmächten vorbehalten waren.

Der Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung tritt der Shareholder-Value als zunehmend akzeptierter letzter Maßstab für die Beurteilung der Management-Entscheidungen gegenüber. Man kann fast von einer Renaissance des frühen Kapitalismus sprechen. Wenn der Börsenwert des Internet Startup mp3.com größer ist als der des Weltkonzerns EMI, hat sich in der Tat etwas verändert. In der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Debatte wird dies alles auf die sogenannte *Globalisierung* zurückgeführt.³ Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik bleibt dabei zumindest unklar. Einige Autoren sprechen allerdings auch von einem *digitalen Kapitalismus*⁴ und verweisen damit auf digitale Technik. Doch bleibt der Wirkungszusammenhang auch hier vage. Es müssen wohl erst die treibenden Kräfte näher untersucht werden, bevor geklärt werden kann, welche Veränderungen sie für das Management hervorrufen.

C. Informationsgesellschaft, informationstechnische Entwicklung und globaler digitaler Kapitalismus

Mit dem Begriff der Informationsgesellschaft ist es wie mit einer Wolke: Je mehr man sich nähert, um so mehr verschwinden die Konturen. Wenn behauptet wird, daß sich Deutschland oder die westlichen Industrieländer insgesamt auf dem Weg zu einer Informationsgesellschaft befinden oder schon dazu entwickelt haben, werden zum Beleg ganz unterschiedliche Indikatoren verwendet. Vor allem drei Betrachtungen sind zu unterscheiden:⁵

³ Vgl. dazu z. B. *Ulrich Beck*: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. Frankfurt/Main 1997 (a); *ders.* (Hrsg.): Politik der Globalisierung. Frankfurt/Main 1997 (b).

⁴ Vgl. *Dan Schiller*: Digital Capitalism. Networking the Global Market System. MIT 1999 sowie *Peter Glotz*: Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus. München 1999.

⁵ Vgl. auch *Wolfgang Seufert*: Beschäftigungswachstum in der Informationsgesellschaft. In: Media Perspektiven 9/96, S. 499 -506.

(1) Aus *produktionsorientierter* Sicht wird von der *Informationswirtschaft* gesprochen. Sie wird über bestimmte Güter und Dienstleistungen definiert, deren Bruttowertschöpfung dann in das Verhältnis zum gesamten Bruttoinlandsprodukt gesetzt wird. Darüber kann dann die volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Sektors ermittelt werden. Immer wieder wird behauptet, der Anteil der Informationswirtschaft sei heute bereits größer als der der Automobilindustrie und dies habe erhebliche Auswirkungen auf die Wirtschaftsstruktur und damit sicherlich auch auf das Management. Doch die Fakten sind keineswegs klar. In einer engeren Abgrenzung werden zur Informationswirtschaft (teilweise wird auch von Medienwirtschaft gesprochen) folgende Wirtschaftszweige bzw. Unternehmen gezählt:

- *Medien* (Unternehmen, die Druck- oder elektronische Medien herstellen oder vertreiben),
- *Medien- und Kommunikationstechnik* (Unternehmen, die Geräte der Unterhaltungselektronik oder Nachrichtentechnik, Büromaschinen oder DV-Einrichtungen sowie fotomechanische oder -chemische Produkte herstellen),
- *Kommunikationsdienstleistungen* (Unternehmen, die DV-Software oder -Dienstleistungen, Telekommunikationsdienste oder Postdienste anbieten).

In einer weiten Definition, die u. a. von der OECD zugrundegelegt wurde, werden zur Informationswirtschaft alle sogenannten *Informationsgüter* gezählt. Darunter werden Informationen selbst und die zu ihrer Fertigung oder Verteilung notwendigen Mittel gezählt. Danach gehört zur Informationswirtschaft auch der gesamte Bereich der Meß-, Steuer- und Regelungstechnik einschließlich der Medizintechnik ebenso wie die nicht-technische Kommunikation, wie z. B. Marktforschung, Rechts- und Unternehmensberatung sowie Aus- und Weiterbildung.

Von 1970 bis 1990 ist der Anteil dieses breit abgegrenzten Informationssektors am Bruttoinlandsprodukt um 5 Prozentpunkte auf knapp 20 % gestiegen.⁶ Für die enger definierte Informationswirtschaft, die vom DIW und der Prognos-AG als Medienwirtschaft bezeichnet wird, wurde ein Wachstum der Bruttowertschöpfung von 1992 bis 2000 von 58 % prognostiziert. Diese Steigerung liegt preisbereinigt nicht höher als die des gesamten Bruttoinlandsproduktes.⁷

(2) In *beschäftigungsorientierter* Perspektive spricht man vom *Informationssektor*. Dieser wird über den Anteil der Erwerbspersonen in Informationsberufen oder mit Informationstätigkeiten an der Gesamtheit der Erwerbstätigen bestimmt. Dieser Anteil ist seit Jahrzehnten ständig gestiegen. Nach Berechnungen des Insti-

⁶ Vgl. Seufert, S. 501.

⁷ Vgl. ebenda, sowie ausführlicher das für das Bundeswirtschaftsministerium erstellte Gutachten Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Europäisches Zentrum für Wirkungsforschung und Strategieberatung (Prognos): *Künftige Entwicklung des Medien- und Kommunikationssektors in Deutschland*. Berlin 1996, bzw. die Kurzfassung mit dem kürzeren Titel „Künftige Entwicklung des Mediensektors“. Basel/Berlin, Dezember 1995 (<http://www.diw-berlin.de/Studien/deutsch/Medien/MedienKurzf.html#tab4>).

tuts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) betrug er 1950 18 % und 1995 51 %. Bis zum Jahr 2010 soll er noch auf 55 % steigen.⁸ In die Berechnung dieser Anteile werden alle Erwerbspersonen einbezogen, die *Informationsberufe* ausüben. Dazu zählen auch Lehrer, Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung, Förster und Gastwirte. Wie Dordick und Wang in einer international vergleichenden Studie nachweisen, verfügen hochentwickelte Industrieländer und Schwellenländer zum Teil über einen gleich großen Informationssektor, weil in letzteren ein hoher Anteil von Staatsbeamten beschäftigt ist.⁹

(3) Eine dritte Betrachtungsweise konzentriert sich auf den *Anteil der Beschäftigten, die an Computern oder computergestützten Maschinen* arbeiten. Das IAB schätzt deren Anteil auf etwas über 40 % . Dabei werden auch entsprechende Arbeitsplätze in der industriellen Produktion mitgezählt. Der Anteil der computergestützten Arbeitsplätze dürfte in Zukunft den der Informationsberufe einholen, wenn auch in der Öffentlichen Verwaltung und dem Bildungswesen neue Techniken an die Arbeitsplätze gelangen, und dürfte sogar darüber noch hinauswachsen, weil längerfristig an nahezu allen Arbeitsplätzen irgendeine Form von Computer genutzt werden wird. Daraus folgt zunächst nur ein gewaltiger struktureller Wandel in diesen Arbeitsbereichen, der auch mit erheblichen Umstellungen und Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen verbunden sein wird. Es können jedoch keine unmittelbaren sektoralen oder gesamtwirtschaftlichen Effekte daraus abgeleitet werden.

Insgesamt gilt somit: Nicht alle Personen, die Informationsberufe ausüben, arbeiten in der Informationswirtschaft, wie sie in produktionsorientierter Perspektive definiert wird. Und ein Drittel der Erwerbspersonen mit Informationsberufen arbeitet nicht mit Computerunterstützung. Die vorliegenden statistischen Daten zum Informationssektor sind für die zukünftige Beschäftigung also keineswegs so spektakulär, wie dies oft dargestellt wird.

Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechniken geht jedoch über den gleichnamigen Sektor weit hinaus. Neben den sektoralen Betrachtungen gibt es daher auch solche, die sich auf gesamtwirtschaftliche Wachstums- und/oder Produktivitätseffekte durch neue Informationstechniken beziehen. Sie beruhen, wie Seufert formuliert, „auf einer optimistischen Sicht der Theorie langer Wachstumszyklen (sog. Kontratieff-Zyklen).“¹⁰ Danach sind die Informationstechnologien

⁸ Vgl. *Werner Dostal*: Datenverarbeitung und Beschäftigung, Teil 3: Der Informationsbereich. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 4/1984, S. 490–505 sowie *ders.*: Der Informationsbereich. In: Dieter Mertens (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 1988, S. 858 ff.

⁹ Vgl. *Herbert S. Dordick/Georgette Wang*: The Information Society. A Retrospective View. Newbury Park. u. a. 1993.

¹⁰ *Seufert*, S. 504. Als Beispiel sei verwiesen auf *Leo A. Nefiodow*: Der fünfte Kontratieff. Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a. M./Wiesbaden 1990.

– oder die Mikroelektronik – Basisinnovationen, die vergleichbar sind mit der Dampfmaschine, dem Eisenbahnnetz und der Elektrizität, die jeweils zu einem lange anhaltenden Investitions- und Wachstumszyklus geführt haben. Für die Vergangenheit wurden teilweise positive statistische Beziehungen festgestellt, die jedoch nichts über die ursächlichen Zusammenhänge aussagen. Teilweise wurde aber auch das als Produktivitäts-Paradox bezeichnete Phänomen festgestellt, wonach gerade in den Phasen hoher Investitionen in die Informationstechnik die durchschnittliche Produktivitätssteigerung geringer ausfiel als in den Jahren davor.¹¹

Schließlich wird auch davon gesprochen, daß Information – oder Wissen – zum entscheidenden Produktionsfaktor werde und der vermehrte Einsatz zu zusätzlichem Wachstum und zusätzlicher Beschäftigung führe. Entsprechende quantitative Berechnungen stoßen nun jedoch schon seit über 35 Jahren auf Probleme inhaltlicher begrifflicher Abgrenzung und statistischer Erfassung. Es gibt keinen allgemein akzeptierten Ansatz, um Wissen und Information als Input oder Output quantitativ befriedigend zu erfassen. Dordick und Wang geben die entsprechenden Bemühungen aus den USA, Japan und im Rahmen der OECD in den 70er Jahren wieder. Wenn etwa die Zahl der Wörter in Printmedien, Radio und Fernsehen oder die für die Mediennutzung aufgewendete Zeit als Indikatoren herangezogen werden, so werden dabei der Text der Verfassung, ein Werbespot, ein Lehrbuch und ein persönlicher Brief gleichgewichtet. Die oft beklagte Gesetzesflut erhöht die Menge des produzierten Wissen. Auf der Inputseite gibt es kein Verfahren, um aus der Menge des vorhandenen Wissens bzw. der Fülle der Informationen den produktiven Anteil herauszufiltern. Für Teilbereiche mag dies durch das Zählen von Patenten und Lizenzen gelingen, für weite Teile der Wirtschaft fehlen jedoch entsprechende Regulierungen und damit auch Erfassungsmöglichkeiten. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß Information ein subjekt- und kontextrelatives Phänomen ist, d. h., daß eine bestimmte Nachricht oder ein Text für eine Person in einer bestimmten Situation einen hohen Wert haben kann, für eine andere Person jedoch vielleicht unverständlich ist oder wertlos, weil sich diese in einer ganz anderen Situation befindet.

In einer Benchmarking-Studie der Prognose AG für das Bundesministerium für Wirtschaft werden diese Definitions- und Erfassungsprobleme besonders deutlich. Sie sollte den Stand Deutschlands auf dem Weg in die Informationsgesellschaft im internationalen Vergleich statistisch bestimmen. Der Begriff Informationsgesellschaft wird definiert über den „produktiven Umgang mit der Ressource Information und die wissensintensive Produktion“, die erhobenen Indikatoren beziehen sich jedoch ausschließlich auf den Einsatz von Informations- und Kommunika-

¹¹ Vgl. allgemein zum Zusammenhang zwischen IT-Einsatz und Wachstum und auch speziell zum Produktivitätsparadox die international vergleichende Studie von *Dordick/Wang*, S. 91 ff., sowie die Auseinandersetzung mit dieser Frage bei *Arnold Picot/Rolf Reichwald/Rolf T. Wigand*: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden 1996, S. 187 ff.

tionstechnik.¹² Diese Gleichsetzung ist nicht nur methodisch unsauber, sondern führt auch zu politischen Fehleinschätzungen, weil der Umfang des Technikeinsatzes in keinem direkten Zusammenhang mit Innovation, Wissen oder auch Produktivität steht.

Aus der Vergangenheit ist gut belegt, daß Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen nur dann erzielt worden sind, wenn der Einsatz neuer Techniken mit entsprechenden organisatorischen Änderungen verbunden wurde und die Benutzer entsprechend qualifiziert wurden. Auf diesen Zusammenhang weist eine Hochrangige Expertengruppe für die Informationsgesellschaft der Europäischen Kommission in ihrem Abschlußbericht nachdrücklich hin:

„Eine der Hauptwirkungen der neuen IKT besteht in der milliardenfachen Kostenreduzierung und Geschwindigkeitssteigerung bei der Speicherung und Übertragung von Informationen, durch die nach Aussage des Bangemann-Berichts (Europa und die Globale Informationsgesellschaft, Brüssel 1994) eine Multiplikatorwirkung entsteht, die „jeden Wirtschaftszweig stärken wird“. Auf die Erzeugung und den Erwerb von Wissen, geschweige denn auf den Fundus an menschlicher Weisheit, hatten diese neuen Technologien allerdings keine derartigen Auswirkungen.“¹³

Nach wie vor sind es die Menschen, die aus den Zeichen und Symbolen, ob analog oder digital, Informationen machen und Wissen erzeugen. Daher liegt für die Expertengruppe die größte Herausforderung der Informationsgesellschaft darin, daß die für eine effektive Informationsnutzung erforderlichen Kenntnisse und das entsprechende „implizite“ Wissen vermittelt werden müssen:

„Da das Wissen darüber, wie Informationen zu nutzen sind, von den persönlichen Qualifikationen sowie von dem abhängt, was wir als implizites Wissen bezeichnen, ist der neue komplementäre Vermögenswert für das Wachstum und die Nutzung neuer IKT die Investition in das immaterielle Kapital, das Humankapital.“¹⁴

Diese Schlußfolgerung ist zwar nicht neu, sondern seit der Human Relations Bewegung bekannt. Sie reduziert jedoch die Bedeutung der technischen Entwicklung ganz erheblich. Die Geschichte der Technikentwicklung belegt insgesamt, daß es keinen Automatismus gibt, nach dem sich technische Erfindungen auch regelmäßig und automatisch durchsetzen. Vielmehr hängt es von sozioökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen, Interessen und Machtverhältnissen ab, welche technischen Erfindungen in welchem Zeitraum und in welchem Umfang zu Produkten und Systemen weiterentwickelt werden, wie schnell sich diese verbreiten und wie sie dann konkret genutzt werden. Man kann von der Technik als

¹² BMWi (Hrsg.): Informationsgesellschaft in Deutschland. Daten und Fakten im internationalen Vergleich. Zwischenbericht der Prognos AG zum Benchmarking-Projekt. Bonn, August 1997.

¹³ Eine europäische Informationsgesellschaft für alle. Abschlußbericht der Gruppe hochrangiger Experten. Europäische Kommission, DG V, Brüssel 1997, S. 18.

¹⁴ Ebenda, S. 19.

Trendverstärker sprechen.¹⁵ Dabei zeigt sich dann auch, daß die gleiche Technik in unterschiedlichen Kontexten ganz unterschiedliche Nutzung und Wirkungen aufweist, wenn etwa der Buchdruck in Europa und in Südamerika verglichen wird.

Geht man von dieser *Trendverstärkerthese* aus, dann ist es nicht die informationstechnische Entwicklung, die eine Anpassung erfordert, sondern die informationstechnische Entwicklung erfolgt so, daß sie herrschende Interessengruppen und Trends unterstützt. Globalisierung ist so gesehen keine Folge der weltweiten Computernetze, sondern diese werden geschaffen, um Globalisierungsstrategien multinationaler Unternehmen zu unterstützen und zu verstärken. Wir erleben auch keinen Wandel von der *Industriegesellschaft* zur *Informationsgesellschaft*, sondern eine *Informatisierung der Industriegesellschaft* und eine *Industrialisierung des Informationssektors*. Wenn eine Technik jedoch so über eine kritische Größenordnung hinaus eingesetzt wird, sind damit Bedingungen geschaffen worden, die auf zukünftige Entscheidungen wirken. Aber auch dann ist es nicht ursächlich die Technik, sondern es sind die Machtverhältnisse, Interessenlagen und der Wettbewerb, die bestimmte Nutzungsweisen und Anpassungen erfordern. Wenn sich Ökonomen dabei über das Produktivitätsparadox streiten, kann auch dieser Druck auf eine bestimmte Art des Einsatzes der Informationstechnik und daran vorzunehmende Anpassungen nicht so eindeutig und stark sein, wie dies häufig suggeriert wird. Wenn Schiller und Glotz diese aktuelle Verwicklung von global operierenden, vor allem am Shareholder-Value und Börsenkurs orientierten Unternehmen und digitalen informationstechnischen Netzen als „digitalen Kapitalismus“ bezeichnen, mag man darüber sinnieren, was das Attribut „digital“ speziell in Verbindung mit „Kapitalismus“ bedeutet. Auf jeden Fall stimmt das Grundverhältnis insofern, als es um eine neue Entwicklungsstufe des Kapitalismus und nicht primär um eine neue Stufe der Technikentwicklung wie etwa um einen kapitalen Digitalismus geht.

D. Führt die technische Entwicklung zu einem Funktionswandel des Management?

Was bedeutet nun die skizzierte Entwicklung für die Funktionen des Management auf der betrieblichen Ebene?

I. Ein Rückblick auf frühere Debatten

Eine Diskussion über einen zu erwartenden Funktionswandel im Management gab es schon Ende der 50er und Anfang der 60er Jahre, als die ersten Großrechner in Unternehmen eingesetzt wurden. Einige Titel wirken heute hübsch antiquiert:

¹⁵ Vgl. Jürgen Reese/Herbert Kubicek u. a.: Gefahren der informationstechnologischen Entwicklung. Frankfurt a. M./New York 1979.

Ein Artikel in der Schweizerischen Zeitschrift „Die Unternehmung“ aus dem Jahre 1964 trug die Überschrift: Sind die Computers wirklich die Totengräber der mittleren Betriebsführer?¹⁶ Nobelpreisträger Herbert Simon fragte schon vier Jahre vorher: „The corporation – will it be managed by machines?“¹⁷

Man war sich weitgehend einig, daß vor allem das mittlere Management einen tiefgreifenden Funktionswandel erleben werde, wenn mehr und mehr Mitarbeiter an Computern arbeiten, deren Programme die Arbeitsmethoden vorgeben, die Arbeitsergebnisse kontrollieren und vielleicht auch noch Anwesenheits- und Zeitkontrolle übernehmen. Denn traditionell ist das mittlere Management wegen der begrenzten Kontrollspanne des oberen Management entstanden. Wenn Kontrollkapazität technisch erweitert wird, sinkt die Notwendigkeit für unmittelbare personelle Kontrolle. Als Konsequenz wurde jedoch neben der simplen Reduzierung von Managementebenen ein Funktionswandel in Richtung Motivation und Coaching empfohlen und zum Teil auch beobachtet.

Die entsprechenden Fragen nach den Folgen oder Auswirkungen der IT-Entwicklung auf Organisation und Management habe ich bereits 1974 in meiner Dissertation als falsch gestellt kritisiert.¹⁸ Sie entstammen einer praxisfernen soziologischen Sicht, die die handelnden Akteure ausblendet und aufgrund mangelnden technischen Verständnisses pauschal von „der“ Technik spricht, deren Folgen es zu ermitteln gilt. Die offensichtlichen Unterschiede und Widersprüche in den empirischen Untersuchungen über organisatorische Änderungen im Zuge des Computereinsatzes sind durch eine Veränderung der Fragestellung zu erklären. Computertechnik kann damals wie heute auf unterschiedliche Art und Weise eingesetzt werden, und die Unternehmensorganisation war und blieb Gegenstand von Managemententscheidungen. Durch entsprechenden Technikeinsatz konnten Dezentralisierungs- und Rezentralisierungsmaßnahmen gleichermaßen unterstützt werden. Die Frage war und ist also, aus welchen Gründen und unter welchen Umständen gestalten Manager Technik und Organisation mal mehr in Richtung Dezentralisierung und mal mehr in Richtung Zentralisierung. Veränderungen in den Märkten und in den Produktionsprozessen, Eigentumsverhältnisse, aber auch Machtinteressen und Managementphilosophien rückten damit als die treibenden Kräfte in den Vordergrund. Die Computertechnik wurde auf ein Mittel reduziert, das zwar neue Handlungsoptionen eröffnet, diese jedoch nicht determiniert.

¹⁶ Vgl. *Joseph P. Schwitter*: Sind die Computers wirklich die Totengräber der mittleren Betriebsführer? In: *Die Unternehmung*, 18. Jg. 1964, S. 140 ff.

¹⁷ Vgl. *Herbert A. Simon*: *The Corporation: Will It Be Managed by Machines?* In: M. Anshen/G. L. Bach (Hrsg.): *Management and Corporations* 1985. New York 1960, S. 17–55.

¹⁸ Vgl. zum Überblick *Herbert Kubicek*: *Informationstechnologie und organisatorische Regelungen*, Berlin 1984, sowie *ders.*: *Informationstechnologie und Organisationsforschung. Eine kritische Bestandsaufnahme und empirische Forschungsergebnisse*. In: Hans-Robert Hansen/Klaus Theo Schröder/Hermann Joachim Weihe (Hrsg.): *Mensch und Computer*, München/Wien 1979, S. 53–59.

Mittlerweile gilt der Technikdeterminismus in der sozialwissenschaftlichen Technikforschung zwar als vollständig überwunden. In Politik und Medien ist er jedoch noch weit verbreitet. Jede neue Technik wird schnell mit bestimmten Wirkungen belegt, die je nach Standort Probleme wie die Arbeitslosigkeit oder die Umweltbelastung lösen oder verschärfen sollen.

In dem Maße, wie der Einsatz der Informationstechnik über die Unternehmensgrenzen hinaus ging, wurde auch die Frage nach dem Funktionswandel für das Management ausgeweitet. Einen prominenten Platz in dieser Debatte nehmen die Konsequenzen der sogenannten *Telearbeit* ein. Welche Funktionen muß ein Manager erfüllen, dessen Mitarbeiter nicht in den ihm zugeordneten Räumen arbeiten, sondern jeweils zu Hause? Ideen dazu gab es viele, jedoch wenig Gelegenheit, sie umzusetzen und über längere Zeit auf ihre Bewährung hin zu untersuchen. Die Anzahl der Telearbeitsplätze blieb und bleibt immer noch weit hinter den Prognosen zurück und beschränkt sich auf wenige Branchen und Berufsgruppen, in denen auch ohne Informationstechnik eine gewisse Dezentralisierung und Mobilität der Arbeitsplätze üblich war. Als einer der Hauptgründe für die geringe Verbreitung von Telearbeitsplätzen wird der Widerstand des mittleren Management genannt, das sich nicht vorstellen kann, wie es die Verantwortung für Mitarbeiter und deren Leistung übernehmen kann, wenn diese nicht durch unmittelbare persönliche Kommunikation kontrolliert und motiviert werden können. Dies mag ein Gewohnheits-, Qualifikations- und damit auch Generationenproblem sein. Es ist jedoch ein weiterer Beleg dafür, daß die informationstechnische Entwicklung selbst nichts erfordert.

II. Aktuelle technische Entwicklungen

Gilt diese erhebliche Relativierung der Informationstechnik auch für die Entwicklung des Internet in der jüngsten Vergangenheit und in den nächsten Jahren? Ohne Zweifel stellt das Internet eine neue Stufe und eine neue Qualität informationstechnischer Entwicklung dar.¹⁹ Die beiden zentralen Stichworte sind technisch offene Kommunikation und Multimedialität.

Technische Offenheit bedeutet, daß Systeme unterschiedlicher Hersteller aufgrund gemeinsamer technischer Protokolle und Schnittstellen Daten austauschen können. Interkonnektivität, Interoperabilität sind zumeist synonym verwendete Kennzeichnungen. Dies bedeutet allerdings zunächst nur, daß Daten von einem Computer in einem Netz korrekt zu einem anderen Computer in einem anderen Netz übertragen werden können. Dabei bleibt völlig offen, ob die konkreten Anwendungsprogramme des empfangenden Computers diese Daten auch interpretie-

¹⁹ Vgl. ausführlicher *Herbert Kubicek*: Das Internet 1995–2005. In: Claus Leggewie/Christa Maar (Hrsg.): Internet & Politik. Von der Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie. Köln 1998, S. 55–69.

ren und entsprechend weiterverarbeiten können. Im Moment sind wir davon beeindruckt, daß man Nachrichten über die ganze Welt per E-Mail versenden und empfangen kann, ohne wissen zu müssen, welche Hardware, welches Betriebssystem und welches Programm der Empfänger benutzt. Dasselbe gilt für Web-Seiten, die wir uns auf unseren Rechner herunterladen und dann ansehen können, und häufig davon, auf welchem Rechner sie produziert wurden und wie sie gespeichert sind. In beiden Fällen wissen die Rechner jedoch nicht, welchen Inhalt die Mitteilungen und Seiten haben. Dies wäre für eine integrierte verteilte Datenverarbeitung, etwa bei der Warenbestellung und -abrechnung zwischen Unternehmen, erforderlich. Die dafür erforderlichen Abstimmungen von sogenannten Datenaustauschformaten werden durch das Internet und die darauf aufbauenden Dienste nicht geleistet und auch nicht unterstützt. Von daher ist vor zu hohen Erwartungen in bezug auf den Electronic Commerce im Business-to-Business zu warnen. Vielfach wird vergessen, daß dieselben Erwartungen vor zehn Jahren an den Electronic Data Interchange (EDI) gestellt wurden und nur in mehr oder weniger geschlossenen Benutzergruppen eingelöst worden. Der Hauptgrund liegt in fehlenden institutionellen Arrangements für die branchenübergreifende Abstimmung der entsprechenden Datenaustauschformate und Datenschlüssel.²⁰

Mit der Globalisierung der Märkte hält zwar die Globalisierung der Netze Schritt. Aber die inhaltliche Abstimmung wird dadurch erheblich schwieriger. Die zwischenbetriebliche Vernetzung mit einer gewissen Integration der Datenverarbeitung bleibt weitgehend auf solche Gruppierungen von Unternehmen beschränkt, die aufgrund von Eigentumsverhältnissen oder dauerhaften Lieferbeziehungen eine Basis für verbindliche Absprachen und Abstimmungen ihrer IT-Anwendungen besitzen oder zu diesem Zweck schaffen.

Mit *Multimedialität* ist die Möglichkeit gemeint, über dasselbe Netz und mit denselben Nutzerprogrammen Text auszutauschen, Dokumente abzufragen, Audio- und Videosequenzen zu sehen und zu hören u. a.m. Dies eröffnet u. a. neue Möglichkeiten für die Produktpräsentation, die Werbung und in einer Reihe von Branchen auch für den Vertrieb.

III. Erfordern diese technischen Entwicklungen einen bestimmten Wandel der Managementfunktionen?

Manager müssen heute ein Unternehmen ohne Zweifel anders führen als früher. Zu den klassischen Funktionen der Planung, Organisation und Kontrolle eines laufenden Betriebs kommen Aufgaben hinzu, die früher außerordentlich selten waren.

²⁰ Vgl. ausführlicher *Herbert Kubicek*: Organisatorische Voraussetzungen des branchenübergreifenden elektronischen Datenaustauschs. Neue Aufgaben für Wirtschaftsverbände. In: Herbert Kubicek/Peter Seeger (Hrsg.): Perspektive Techniksteuerung. Berlin 1993, S. 143 – 168.

Wenn heute in viel schnellerem Abstand als früher Unternehmen Joint Ventures eingehen oder fusionieren, dann liegt dies jedoch nicht daran, daß ihre technischen Systeme leichter als früher verknüpft werden können. Zum einen ist dies, was die Inhalte und konkreten Anwendungen angeht, wie gezeigt, nicht zutreffend. Zum zweiten ist offenkundig, daß markt- und kapitalbezogene Faktoren dafür ausschlaggebend sind. Die Integration der Datenverarbeitung in fusionierten Unternehmen ist dann eher eine Folgelast als ein Auslöser – vor allem, wenn vor Abschluß eines solchen mehrjährigen Anpassungsprozesses die Partner erneut wechseln.

Diese Dynamik der Märkte und der Geschäftspartner in einem globalen Wettbewerb führt zu neuen Unternehmensnetzwerken und auch Organisationsformen, auf die Sydow in seinem Beitrag näher eingeht. Schlagworte wie „Virtuelles Unternehmen“ oder „Grenzenlose Unternehmung“ übertreiben. Zutreffend erscheint mir, daß man nicht mehr wie in den klassischen BWL-Büchern zum einen über konstitutive Entscheidungen wie Gründung und Fusion sprechen kann, die in großen Abständen mit langfristigen Bindungen getroffen werden, und zum anderen unabhängig davon über das normale Management im Sinne der Steuerung der laufenden Geschäfte mit gelegentlichen Innovationen (vgl. dazu auch den Beitrag von Schreyögg in diesem Band). Zutreffend ist ebenfalls, daß die Unternehmensgrenzen variabler werden und einer laufenden Veränderung unterliegen. Zu beobachten ist auch, daß Unternehmen häufiger Funktionen an andere Unternehmungen auslagern und netzwerkartig zusammenarbeiten. Nur ist dies alles nicht neu und vor allem nicht durch die informationstechnische Entwicklung verursacht oder erzwungen.

Schon in den 70er Jahren haben z. B. Starbuck und Aldrich auf die vagen und fließenden Grenzen zwischen Unternehmen und Umwelt, auf die Bedeutung der boundary spanning roles und auf das Grenzmanagement hingewiesen.²¹ Schließlich waren Projekte im Flugzeugbau, der Raumfahrt und dem U-Boot-Bau der Anlaß für die Entwicklung von Management-Konzepten wie Projektmanagement, Produktmanagement oder Matrixorganisation. Staudämme und Brücken werden seit jeher von „virtuellen Unternehmen“ geplant, die gesamte Baubranche ist von fluktuierenden Unternehmensnetzwerken auf Zeit geprägt. Nun finden wir ähnliche Organisationsformen auch in anderen Branchen. Für diese ist dies dann neu, nicht jedoch für die Institution des Management. An diesem Punkt wird eher deutlich, daß die Betriebswirtschafts- und Managementlehre in der Vergangenheit etwas mit Scheuklappen die Unternehmen der großindustriellen Serien- und Massenfertigung als das Unternehmen schlechthin betrachtet und behandelt hat.

Gleichwohl vollzieht sich in einzelnen Branchen ein Wandel, der unmittelbar von der informationstechnischen Entwicklung geprägt oder getragen wird. In der Reisebranche steht ein Wandel der bisherigen Mittler in Form der Reisebüros be-

²¹ Vgl. William H. Starbuck: Organizations and Environments. In: Marvin D. Dunnette (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago 1976, S. 1069–1124, sowie Howard Aldrich: Organizations and Environments. Englewood Cliffs, N.J., 1979.

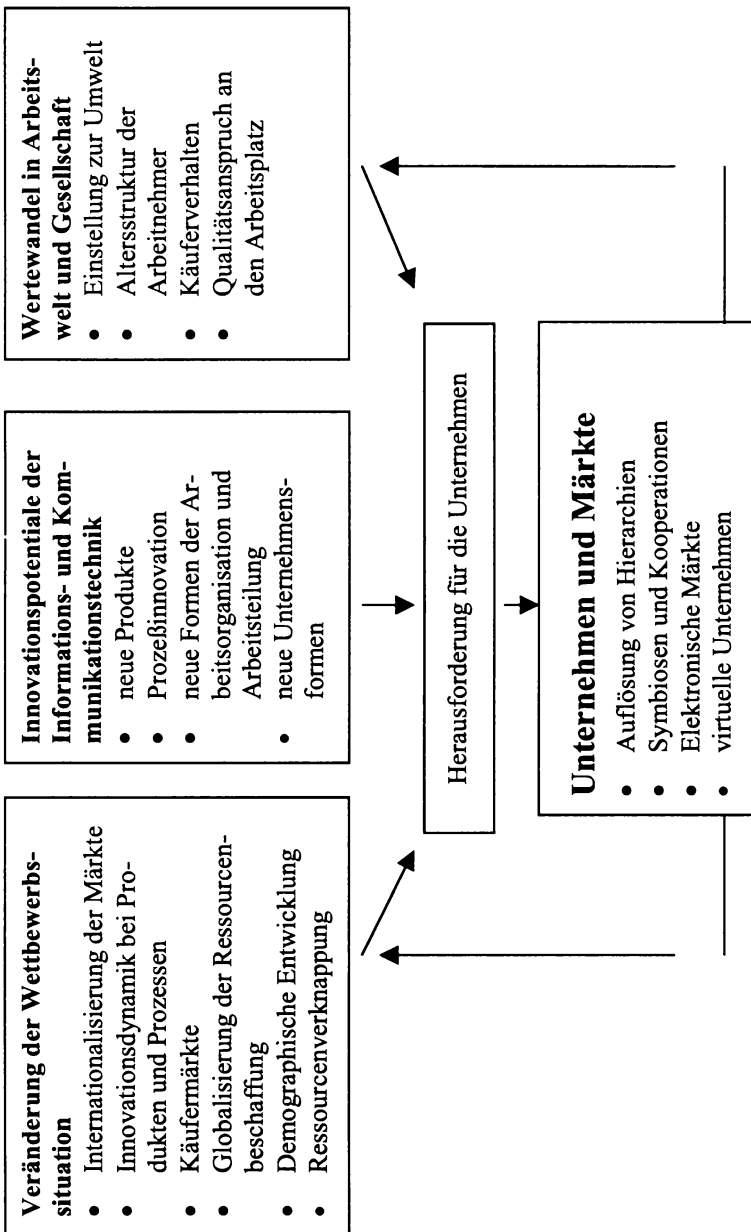
vor. Sie können durch das Direktbuchen bei den Veranstaltern umgangen werden und können nur durch neue Dienstleistungsangebote Kunden halten. Der Buchhandel bekommt Konkurrenz durch Online Shops und digitale Bücher. In der Phonindustrie steht ein totaler Wandel der Distributionswege durch die Möglichkeit des Herunterladens einzelner Titel an, weil diese Selektionsmöglichkeit Rückwirkungen auf die Finanzierung von Produktionen hat, weil durch das Kopieren die Verrechnungssysteme für Verwertungsrechte unterlaufen werden u. a.m.

Daß neue Vertriebsformen entstehen, der stationäre Handel Konkurrenz von Direktversendern erhält oder Mittler umgangen werden, ist in einzelnen Branchen auch früher schon ohne Informationstechnik zu beobachten gewesen. Nun wird dort Informationstechnik eingesetzt, um die alten Vertriebsformen effektiver zu machen, und in einigen anderen Branchen werden diese netzbasierten Vertriebsformen erprobt. In den meisten Fällen ändert dies die Funktionen des Management nicht grundlegend. Die Veränderungsdynamik rückt jedoch die Innovationsfunktion und das Aushandeln von Kooperationsbeziehungen stark in den Vordergrund.

Eine echte, technisch bedingte Herausforderung stellt die Digitalisierung von Büchern, Musik und Filmen dar. Sie wird erhebliche Umstrukturierungen der entsprechenden Branchen auslösen. Hier steht das Management vor riesigen Herausforderungen. In diesen Fällen betrifft die informationstechnische Entwicklung *Produkt-* und nicht die sonst im Vordergrund stehenden *Prozeßinnovationen*.

Insgesamt kann die Frage nach dem Stellenwert der informationstechnischen Entwicklung für einen Wandel der Managementfunktionen mit dem in Abb. 1 wiedergegebenen Schaubild von Picot, Reichwald und Wigand ganz gut beantwortet werden.

Die Herausforderungen für die Unternehmen ergeben sich aus Veränderungen der Wettbewerbssituation, den Innovationspotentialen der IuK-Technik und aus dem Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft. Die IuK-Techniken ermöglichen (!) neue Produkte, neue Prozesse, neue Formen der Arbeitsorganisation und der Unternehmensorganisation. Ob diese Potentiale so genutzt werden, daß Hierarchien aufgelöst, neue Symbiosen und Kooperationen eingegangen, elektronische Märkte und virtuelle Unternehmen entstehen, hängt von den jeweiligen Managementstrategien ab. Je eindeutiger der wirtschaftliche Erfolg zu messen ist, je universeller ein Veränderungstrend und je stärker der Wettbewerb ist, um so eher sind einheitliche Reaktionen und damit generelle Veränderungen in den Organisationsstrukturen und / oder Managementfunktionen zu erwarten. Bei vielen informationstechnischen Optionen für Prozeßinnovationen sind die wirtschaftlichen Effekte nicht genau kalkulierbar und hochgradig kontextabhängig. Von daher gibt es sehr unterschiedliche Nutzungsmuster. Etwas anders ist es bei Produktinnovationen wie der Digitalisierung von Büchern, Musik und Filmen. Hier entstehen relativ schnell neue Distributionsformen, auf die die Unternehmen wegen des Produktwettbewerbs reagieren müssen. Hier kann man sagen, daß die informationstechnische Entwicklung im Sinne eines starken Zusammenhangs einen Wandel im Manage-



Quelle: Picot / Reichwald / Wigand 1996, S. 3

Abbildung 1: Innovationspotentiale, Wettbewerbssituation und Innovationsstrategien

ment im Sinne der starken Hypothese erfordert. Manager in der Phonoindustrie, Film- und Videoproduktion, die nicht grundlegend neue Produkte und Distributionsformen entwickeln, werden in diesen Bereichen höchstwahrscheinlich mit ihren Unternehmen untergehen oder zumindest auf Nischenmärkte zurückgeschrumpft werden.

Demgegenüber ist der technologisch bedingte Anpassungsdruck im Maschinenbau, Automobilbau oder der Mineralölindustrie minimal. Natürlich wird dort auch Informationstechnik in allen Funktionsbereichen zur Effektivierung von Prozessen eingesetzt. Diese reinen Prozeßinnovationen bewegen sich jedoch innerhalb der bestehenden Managementfunktionen und erfordert selbst nicht deren Veränderung.

Eine mittlere Position in dieser Skala der durch technologische Innovationen hervorgerufenen Anpassungen nehmen Banken und Versicherungen ein. Zwar stehen auch hier Prozeßinnovationen im Vordergrund. Weil die Produkte jedoch elektronisch erstellt und verteilt werden, sind grundlegende Veränderungen möglich. Nach mehr als 15 Jahren erreicht das Homebanking nun eine Größenordnung, bei der ein Wandel der Distributionswege realisiert wird.

E. Erfordert die informationstechnische Entwicklung eine andere Ausübung der Managementfunktionen?

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen überrascht es nicht, wenn die Frage nach erforderlichen Veränderungen in der Ausübung von Managementfunktionen bejaht wird. Wenn die Geschäftsfelder ausgeweitet werden, Produkte und Wettbewerber sich schneller verändern, muß sich die Planung ebenso ändern wie die Kommunikation mit den Geschäftspartnern. Wenn Mitarbeiter andere Arbeits- und Kommunikationsmittel nutzen, muß sich das Führungsverhalten ändern.

Das Telefon hat die innerbetriebliche Kommunikation und die Kommunikation mit Lieferanten und Kunden verändert, neue Vertriebsformen, neue Dienstleistungen und neue Branchen ermöglicht. Dies ist mit den Computernetzen nicht anders. Handys und mobile Datenübertragung werden noch weitere Veränderungen mit sich bringen. Die Technik ermöglicht eine höhere Mobilität und Flexibilität, weil die Verbindung zu Arbeitsmitteln, Unterlagen und Kollegen mit Laptop und Handy oder PC und Internet heute leichter hergestellt werden kann.

Gleichzeitig wird betont, daß Corporate Identity und Organisationskultur wichtiger werden für eine Koordination und gemeinsame Zielerreichung. Der Begriff Kommunikationstechnik wird ja nicht nur für Telefon und Computernetze, sondern auch für Diskussions- und Moderationstechnik, Gruppendynamik u.ä. verwendet. Andere Einstellungen zur Arbeit und zu Arbeitgebern prägen die innerbetriebliche Kommunikation neben den neuen technischen Möglichkeiten.

Wir können sicher sein, daß die informationstechnische Entwicklung einen Wandel in der Ausübung von Managementfunktionen erfordert. Aber wir wissen nicht, welche Veränderungen dies im einzelnen sind. Wenn die Kommunikation per E-Mail mit Veränderungen in Richtung Moderation statt Anordnung, flexibel und situativ, mehr sach- und weniger statusbezogen in Verbindung gebracht wird, dann werden doch nur die Anforderungen wiederholt, die Sozialpsychologen schon seit 20 Jahren an „gute“ oder „moderne“ Führung stellen und die sie vor allem mit dem gestiegenen Bildungs- und Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, einem allgemeinen Wertewandel und gesteigener Ungewißheit und Komplexität der Umwelt begründen. Es lohnt sich, noch einmal die Begründungen für eine Ad-hocracy bei Bennis, für Likerts Konzept der team-orientierten Organisationsstruktur u. a. nachzulesen, die sich überhaupt nicht auf die informationstechnische Entwicklung beziehen.²² Dies sind gesellschaftliche Trends, die eine Veränderung der Art und Weise der Ausübung von Managementfunktionen erfordern. Die technischen Arbeits-, Kommunikations- und Organisationsmittel werden im Zuge dieser Veränderungen kontext- und strategieabhängig eingesetzt und ebenso kontext- und personenabhängig genutzt. Dafür sprechen auch die Fälle, in denen E-Mail-Systeme technisch eingeführt, aber nicht genutzt wurden. Entsprechende Analysen verweisen daher auch auf die Bedeutung der Organisations- oder Kommunikationskultur als Einflußfaktor auf die Art des Technikeinsatzes und vermittelnde Variable für Art und Umfang der Techniknutzung und der Veränderungen von Kommunikationsstilen.²³ Es gibt m.W. keine Belege dafür, daß in einer streng hierarchischen Organisation E-Mail eingeführt, intensiv genutzt und dann mehr oder weniger zu einer Veränderung des Kommunikationsverhaltens des Management und damit zu einer Veränderung der Kommunikationskultur geführt hat. Vielmehr wirken eine ganze Reihe von Faktoren zusammen. Daher wissen wir heute noch nicht, wie E-Mail die innerbetriebliche Kommunikation verändert, und werden es im Sinne einer eindeutigen Beschreibung wohl auch nie wissen, weil die Nutzung zu unterschiedlich ist. Wenn der globale Trend durch Differenzierung und Individualisierung gekennzeichnet ist, kann auch keine Eindeutigkeit in den Reaktionen auf technische Innovationen erwartet werden.

Informations- und Kommunikationstechnik wird praktisch in allen Handlungsfeldern von Managern eingesetzt, in den Produkten, bei den Kunden und Lieferanten, in den Arbeitsmitteln der Mitarbeiter und in der eigenen Arbeitsumgebung und muß in diesem Zusammenhang als Handlungsbedingung und/oder Handlungsoption berücksichtigt werden. Manche Probleme können durch Technikeinsatz gelöst werden. Gleichzeitig wird der Technikeinsatz aber auch selbst zum Pro-

²² Vgl. Warren G. Bennis: Organizational Development and the Fate of Bureaucracy. In: Industrial Management Review, Vol. 7 1966, S. 41–55 sowie Rensis Likert: Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern/Stuttgart 1972.

²³ Vgl. dazu das immer noch aktuelle Buch von Lee S. Sproull/Sarah B. Kiesler: Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. Cambridge University Press 1987.

blem. Daß dadurch bestimmte und einheitliche Veränderungen in der Ausübung von Managementfunktionen erforderlich werden, darf dennoch bezweifelt werden. So vielfältig wie die Umweltbedingungen und Management-Strategien ist auch der Technikeinsatz und vor allem die Techniknutzung. Für einzelne Branchen und Handlungsfelder lassen sich durchaus Muster feststellen. Und neue Generationen von Managern eignen sich die verfügbaren Techniken auch in anderer Weise an als ihre Vorgänger. So entstehen Moden und mit der Zeit auch Zugzwänge.

F. Erfordert die informationstechnische Entwicklung einen Wandel des Technikmanagements?

Während der Einfluß der technischen Entwicklung auf das Management als Institution und seine grundlegenden Funktionen vergleichsweise gering ist, ein Einfluß auf die Ausübung der Managementfunktionen ohne Zweifel vorhanden, inhaltlich jedoch nicht eindeutig ist und nicht generalisierend bestimmt werden kann, gibt es einen klaren und unmittelbaren Zusammenhang zwischen Informationstechnik und Management, dem in der allgemeinen Managementliteratur noch nicht die gebotene Bedeutung beigemessen wird: Der Einfluß der Informationstechnik auf das betriebliche Geschehen hängt, wie oben betont wurde, stark davon ab, wie diese Technik im Unternehmen eingesetzt wird. Der Technikeinsatz bedarf der Planung, Organisation und Kontrolle.²⁴ Der Informationstechnikeinsatz muß gemanagt werden. Unternehmen betreiben IT-Management, mal explizit und systematisch, mal improvisiert und verteilt.²⁵ Und die Art, wie dieser Technikeinsatz gemanagt wird, hängt entscheidend von der Art der zu managenden Technik ab. In der Regel geht man davon aus, daß irgend jemand im oberen Management für die Datenverarbeitung zuständig ist, so wie jemand anderes für das Personal zuständig ist. Im Gegensatz zum Personal sind im Bereich der Datenverarbeitung jedoch technische Veränderungen zu beobachten, die einen radikalen Wandel der Organisation und des Managements dieses Bereichs erfordern.

Mit dem Einsatz der ersten Großrechner in Unternehmen stellte sich die Frage nach ihrer zweckmäßigen organisatorischen Einordnung und der geeigneten Organisation für deren Nutzung und Betrieb. Die erste neu geschaffene Organisationsform war das Rechenzentrum. Es dauerte einige Zeit, bis geeignete Strukturen für die Organisation der Rechenzentren und DV-Abteilungen gefunden wurden, und

²⁴ Vgl. ausführlicher *Herbert Kubicek*: Informationstechnologie und Organisationsstruktur. In: Erich Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 937–958.

²⁵ Vgl. *Ralf Reichwald*: Informationsmanagement. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. Aufl., München 1999, S. 221–288; *Lutz J. Heinrich*: Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informations-Infrastruktur. 5. Aufl., München/Wien 1998; *Helmut Kremar*: Informationsmanagement. Berlin/Heidelberg/New York 1997.

noch länger, bis diese Leistungen wirtschaftlich erfaßt und in die gesamte Kosten- und Leistungsrechnung bzw. das Controlling integriert waren. Kurz danach, bei einigen Unternehmen vielleicht auch kurz davor, kam ein technologischer Sprung, der die Bedeutung von Rechenzentren deutlich relativierte. Mit preiswerten Anlagen der mittleren Datentechnik, PCs und Workstations konnte jetzt in den Fachabteilungen die erforderliche Rechnerleistung dezentral zur Verfügung gestellt werden. Einige Zeit lang kämpften Fachabteilungen gegen Rechenzentren und Rechenzentren gegen Fachabteilungen um die Entscheidungsgewalt über den dezentralen Technikeinsatz. Mit weiter sinkenden Preisen und zunehmender Verbreitung von Standardsoftware ließ sich eine Dezentralisierung nicht vermeiden.

Der US-Amerikaner Nolan spricht von Ären der Datenverarbeitung, in denen sich jeweils ein bestimmtes Phasenmuster wiederholt:²⁶ In der Großrechner- und in der PC-Ära wird erst nach mehreren Phasen eine angemessene Form der Planung, Organisation und Kontrolle, sprich ein geeignetes Management der jeweiligen Technologie, entwickelt. Die meisten Unternehmen haben inzwischen diese Formen für die PC-Ära gefunden. Die alte DV-Abteilung ist durch ein Informations- oder IT-Management abgelöst worden, das sich bemüht, die richtige Kombination aus zentralen und dezentralen Einsatz- und Anwendungsentscheidungen zu finden.

Schon Ende der 80er Jahre machte Nolan eine dritte Ära, die Netzära, aus. Deren Bedeutung hat sich durch die Deregulierung im Bereich der Telekommunikation und seit 1995 mit der Erfindung des World-Wide-Web und damit der explosiven Zunahme der Nutzung des damals schon mehr als 10 Jahre alten Internet drastisch erhöht. Zum einen macht ein Netz nicht mehr an Unternehmensgrenzen halt. Jede technische Leistung ist an vielen Orten verfügbar. Gleichzeitig muß der interne Bereich doch vor unbefugten Zugriffen und Eindringlingen geschützt werden. Die Kosten verlagern sich von den Investitionen zu den laufenden Telekommunikations- und Providergebühren. Kommunikationstechnik ist, überspitzt gesagt, nicht mehr Investitions-, sondern Konsumgut. Wie die Internetnutzung organisiert und verrechnet werden soll, ist noch ziemlich offen. Zwar gibt es die ersten Bücher über Internet Economics, diese befassen sich jedoch weniger mit dem innerbetrieblichen Management als mit der unternehmensstrategischen Bedeutung und volkswirtschaftlichen Fragen.²⁷

Die größte Herausforderung für das Management durch die aktuelle technische Entwicklung liegt darin, neue Formen des IT-Managements für die Netz-Ära zu entwickeln und zu etablieren. So wie für den Einsatz der Großrechner Rechen-

²⁶ Vgl. *Richard L. Nolan: Managing the Crisis in Data Processing*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 57, 1979, H. 2, S. 115–126 sowie *ders.: The Stages Theory. A Framework for IT Adoption and Organizational Learning*. Harvard Business School, Teaching Note, No. 9–193–141, S. 5.

²⁷ *European Communication Council (ECC) (Hrsg.): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft*. Berlin/Heidelberg/New York 1999.

zentren und DV-Abteilungen und für die Koordination des PC-Einsatzes IT-Management-Abteilungen mit Benutzerbetreuung, Standardsetzung, Beschaffung und anderen Funktionen geschaffen wurden, kommt es nun darauf an, für die Anwendung von Intra-, Inter- und Extranets geeignete organisatorische Strukturen zu schaffen; diese müssen sowohl die Nutzung als auch den Betrieb umfassen. Wie beim PC-Einsatz geht es darum zu klären, was dezentral und was zentral zu entscheiden ist und für die dezentralen Entscheidungen geeignete Rahmenregeln und Verrechnungsverfahren zu entwickeln. Darüber hinaus muß jedoch auch ein externes IT-Management aufgebaut werden, weil viele Dinge nur gemeinsam mit Kunden und Lieferanten, einige auch gemeinsam mit Konkurrenten, zum eigenen Vorteil zu gestalten sind.

Diese Aufgabe wird heute noch vielfach unterschätzt. Zum einen geht es darum, auch im internationalen Maßstab keine Wettbewerbsnachteile durch zu langes Zögern oder unkoordinierte Aktionen zu erleiden. Auf der anderen Seite steigen die Risiken der Abhängigkeit und Verletzlichkeit durch die Einbindung in internationale Netze. Wie beim Übergang vom Großrechner zum PC sind für die Nutzung des Internet neue technische Qualifikationen erforderlich. Nicht nur die IT-Mitarbeiter, sondern alle Mitarbeiter müssen lernen, den Computer nun nicht nur als Werkzeug, sondern auch als Medium nutzen zu können. Es hat gut zehn Jahre gedauert, bis der PC als Schreibmaschine sowie als Zeichengerät und Präsentationsmittel im Büro von den meisten Mitarbeitern selbstverständlich eingesetzt wird. Dieser Lernprozess ist noch nicht ganz abgeschlossen. Die Benutzung von Computernetzen als Medien, insbesondere für die Informationssuche, erfordert völlig neue Qualifikationen. Suchabfragen müssen zielgenau formuliert werden können, Informationen aus unterschiedlichen, häufig unbekannten Quellen müssen auf ihre Verlässlichkeit hin beurteilt werden. Dies gilt für alle Aufgaben und Tätigkeitsbereiche. Wie bei der PC-Einführung müssen die entsprechenden Lernprozesse organisiert und die Nutzung unterstützt werden. Aber es ist fraglich, ob man sich dafür wieder gut zehn Jahre Zeit lassen kann. Insofern steht das Management zum einen vor einem eigenen Lernprozeß und zum anderen vor der Aufgabe, den unternehmensweiten Prozeß der Gewinnung von Medienkompetenz zu organisieren. Dies ist ein starkes Erfordernis. Die informationstechnische Entwicklung macht Änderungen im IT-Management zwingend erforderlich, von denen es dann wiederum abhängt, wie gut diese Technik in die übrigen Funktionsbereiche und Strategien integriert werden kann.

Literaturverzeichnis

- Aldrich, Howard* (1979): *Organizations and Environments*: Englewood Cliffs, N.J.
- Beck, Ulrich* (1997a): *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt/Main.
- (Hrsg.) (1997b): *Politik der Globalisierung*. Frankfurt/Main.

- Bennis, Warren G.* (1966): Organizational Development and the Fate of Bureaucracy. In: *Industrial Management Review*, Vol. 7, S. 41 – 55.
- BMWi (Hrsg.)* (1997): Informationsgesellschaft in Deutschland. Daten und Fakten im internationalen Vergleich. Zwischenbericht der Prognos AG zum Benchmarking-Projekt. Bonn, August.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Europäisches Zentrum für Wirkungsforschung und Strategieberatung (Prognos)* (1996): Künftige Entwicklung des Medien- und Kommunikationssektors in Deutschland. Berlin, bzw. die Kurzfassung mit dem Titel „Künftige Entwicklung des Mediensektors“. Basel/Berlin, Dezember 1995 (<http://www.diw-berlin.de/Studien/deutsch/Medien/MedienKurzf.html#tab4>).
- Dordick, Herbert S./Wang,Georgette* (1993): The Information Society. A Retrospective View. Newbury Park u. a.
- Dostal, Werner* (1984): Datenverarbeitung und Beschäftigung, Teil 3: Der Informationsbereich. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 4/84, S. 490 – 505.
- (1988): Der Informationsbereich. In: *Dieter Mertens (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nürnberg, S. 858 ff.
- European Communication Council (ECC) (Hrsg.)* (1999): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Von Axel Zerdick, Arnold Picot, Klaus Schrape, Alexander Atopé, Ulrich T. Lange, Eckart Vierkant, Esteban López-Escobar und Roger Silverstone. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Glotz, Peter* (1999): Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus. München.
- Heinrich, Lutz J.* (1998): Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informations-Infrastruktur. 5. Aufl., München/Wien.
- Krcmar, Helmut* (1997): Informationsmanagement. Berlin/Heidelberg/New York.
- Kubicek, Herbert* (1979): Informationstechnologie und Organisationsforschung. Eine kritische Bestandsaufnahme empirischer Forschungsergebnisse. In: *Hans-Robert Hansen, Klaus Theo Schröder und Hermann Joachim Weihe (Hrsg.): Mensch und Computer*, München/Wien, S. 53 – 59.
- (1984): Informationstechnologie und organisatorische Regelungen, Berlin.
- (1992): Informationstechnologie und Organisationsstruktur. In: *Erich Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 937 – 958.
- (1993): Organisatorische Voraussetzungen des branchenübergreifenden elektronischen Datenaustauschs. Neue Aufgaben für Wirtschaftsverbände? In: *Herbert Kubicek und Peter Seeger (Hrsg.): Perspektive Techniksteuerung*. Berlin, S. 143 – 168.
- (1998): Das Internet 1995 – 2005. In: *Claus Leggewie und Christa Maar (Hrsg.): Internet & Politik. Von der Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie*. Köln, S. 55 – 69.
- Likert, Rensis* (1972): Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern/Stuttgart.
- Nefiodow, Leo A.* (1990): Der fünfte Kontratieff. Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a. M./Wiesbaden.

- Nolan, Richard L.* (1979): Managing the Crisis in Data Processing. In: Harvard Business Review, Vol. 57, H. 2, S. 115 – 126.
- The Stages Theory. A Framework for IT Adoption and Organizational Learning. Harvard Business School, Teaching Note, No. 9 – 193 – 141, S. 5.
- o.V.* (1997): Eine europäische Informationsgesellschaft für alle. Abschlußbericht der Gruppe hochrangiger Experten. Europäische Kommission, DG V, Brüssel, S. 18.
- Picot, Arnold / Reichwald, Rolf / Wigand, Rolf T.* (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden.
- Popitz, Heinrich, u. a.* (1957): Technik und Industriearbeit: soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen (Mohr).
- Reese, Jürgen / Kubicek, Herbert / Lange, Bernd-Peter / Lutterbeck, Bernd / Reese, Uwe* (1979): Gefahren der informationstechnologischen Entwicklung. Frankfurt / New York.
- Reichwald, Rolf* (1999): Informationsmanagement. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. Aufl., München, S. 221 – 288.
- Schiller, Dan* (1999): Digital Capitalism. Networking the Global Market System. MIT.
- Schreyögg, Georg* (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Schwitzer, Joseph P.* (1964): Sind die Computers wirklich die Totengräber der mittleren Betriebsführer? In: Die Unternehmung, 18. Jg., S. 140 ff.
- Seufert, Wolfgang* (1996): Beschäftigungswachstum in der Informationsgesellschaft. In: Media Perspektiven 9/96, S. 499 – 506.
- Simon, Herbert A.* (1985): The Corporation: Will It Be Managed by Machines? In: M. Anshen / G. L. Bach (Hrsg.): Management and Corporations. New York 1960, S. 17 – 55.
- Sproull, Lee S. / Kiesler, Sarah B.* (1987): Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. Cambridge University Press.
- Starbuck, William H.* (1976): Organizations and Environments. In: Marvin D. Dunnette (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, S. 1069 – 1124.
- Toffler, Alvin* (1980): Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humanen Zivilisation. München.
- Werle, Raymund* (1994): „Diese Angaben sind ohne Gewähr“. Prognosen in der Telekommunikation. In: Kubicek, H., u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1994, Heidelberg, S. 201 – 213.

Management als Steuerung des organisatorischen Wissens

Von Ursula Schneider

Vorspann: „Alles fließt“ oder „Alles schon dagewesen“?

Der Titel des Dritten Berliner Kolloquiums spricht vom Funktionswandel im Management und wirft damit die reizvolle Frage auf, ob sich bezüglich der Aufgabe der Unternehmensführung tatsächlich Wesentliches verändert hat, oder ob sich ein Wandel nur in bezug auf Ausprägungsformen dieser Aufgabe oder ihre institutionelle Verankerung festmachen läßt.

Eine ganz ähnliche Frage hat sich die Philosophie seit ihren abendländischen Anfängen im antiken Griechenland gestellt. Schon damals wurde sie von Heraklit („Alles fließt.“) und Parmenides (stabile Form, instabile Wahrnehmung) ganz unterschiedlich beantwortet. Für die Praxis scheint die Frage auf den ersten Blick rein akademisch. Es geht ihr nicht darum, ob Umwelten nicht auch früher schon global, instabil, uneindeutig und ungewiß waren, sondern vielmehr darum, wie unter heutigen technischen, rechtlichen und politischen Bedingungen Instabilität, Uneindeutigkeit und Ungewißheit erfolgreich bewältigt, ja zum eigenen Vorteil genutzt werden können. Dennoch sollte sich auch die Praxis für die Paradigmendebatte interessieren. Im folgenden wird nämlich die These ausgeführt werden, daß Denken und Reden über Management¹ praktisches Managementhandeln über die Prägung von Erwartungen wesentlich beeinflusst. Dies gilt insbesondere zum ausgehenden 20. Jahrhundert, mit seinen medialen Möglichkeiten und seiner Ubiquität von Berichterstattung. Es gilt darüber hinaus besonders für Themen, die neu sind und erst in einem Zyklus von Versuch, Beschreibung, Reflexion und Irrtum bzw. Neuvorversuch erlernt werden. Ein solches Thema stellt Wissensmanagement dar: Es kann mit den alten Denkmustern und Methoden behandelt oder revolutionär aufgefaßt werden. Für beide Zugänge gibt es gute Argumente. Die Wahrscheinlichkeit, daß die Praxis sich für den ersten Ansatz entscheidet, ist allerdings höher, denn neue Themen werden immer an der Bruchstelle neuer Denkmuster und alter Methoden und Instrumente prekär. Entgegen Einsteins Rat, daß wir Probleme nicht mit denselben Mitteln und Denkmodellen bewältigen können, mit denen wir sie hervor-

¹ Insbesondere in der Übersetzung durch populärwissenschaftliche Literatur, Konferenzen, Symposien und Presseberichte.

gebracht haben, wenden wir notgedrungen unsere bewährte Werkzeugkiste auf neue Themen an und gehen damit u. U. in die Irre. Was das konkret bedeuten kann, erfahren zur Zeit des Schreibens amerikanische Firmen auf der Suche nach IT-Spezialisten: Mit den klassischen Formen der Anreizbildung steigt nur der Preis für die Ressource, nicht jedoch die Wahrscheinlichkeit, sie auch nutzen zu können.

Haben wir es also mit etwas gänzlich Neuem zu tun? Die Antwort auf diese Frage liegt, wie das Sprichwort so schön sagt, im Auge des Beobachters. Je nach Standpunkt können wir entweder feststellen, daß die klassischen Funktionen von Organisieren, Planen, Veranlassen und Kontrollieren zwar ihr Gesicht verändern, aber i. w. bestehen bleiben. Sie werden zum Teil von anderen Mitarbeitergruppen bzw. von Verfahren und Technik übernommen, dennoch kann auf sie nicht verzichtet werden. Oder wir betrachten die Veränderung als revolutionäre Differenz und erforschen das, was längerfristig kumulativ und interaktiv emergieren wird und das heutige Gesicht der Wirtschafts- und Arbeitswelt wesentlich verändern könnte. Letzteres ist notgedrungen spekulativ: Es geht nicht darum, Zukunft vorherzusagen, sondern sie zu gestalten, heißt es in Kalendersprüchen für Manager. Diese Gestaltungsaufgabe wird durch die Veränderungsthese unterstützt. Daher werde ich als Beobachterin die Differenz zur industriellen Wirtschaftsform und „klassischen bzw. neoklassischen“ Ansätzen des Management beleuchten, ohne damit in Abrede stellen zu wollen, daß es auch für eine Beobachterposition des „nichts Neues unter der Sonne“ reichlich Befunde gibt.

Im folgenden gehe ich zuerst auf veränderte Rahmenbedingungen des Wirtschaftens ein, die Theorie und Praxis nicht direkt, sondern als verbal vermittelte Beobachtungen erfahren (Kapitel 1). Dann erfolgt im 2. Kapitel eine Auseinandersetzung mit einem strukturkonservativen Konzept von Wissen als Bestand und seiner veränderungsorientierten Gegenposition von Wissen als Prozeß. Nach einer Diskussion von Besonderheiten der Ressource Wissen im Vergleich zu den klassischen Produktivkräften Arbeit, Kapital und Boden kann im dritten Kapitel der Frage nachgegangen werden, ob Wissensmanagement einen Paradigmenwechsel im Management darstellt. Diese Frage wird für einen idealtypisch herausgearbeiteten ingenieurwissenschaftlichen Zugang zum Wissensmanagement verneint, für einen ebenso idealtypisch gegenübergestellten systemischen Zugang, hingegen tendenziell bejaht. Die Conclusio verortet aktuelle Ansätze von Wissensmanagement als Balanceakt zwischen kurzsichtiger Mode und Managementrevolution, wobei die Revolutionsalternative geringere Wahrscheinlichkeiten aufweist, breit gewählt zu werden.

A. Der Rahmen: Wissensgesellschaft und Neue Ökonomie

Was wir beobachten, ist nicht die Natur,
sondern die Natur, wie wir sie beobachten.

W. Heisenberg

I. Konstruierte Managementwirklichkeit

Werner Heisenbergs Beobachtung zweiter Ordnung gilt erst recht für die Wahrnehmung ökonomischer, psychischer und sozialer Ist-Zustände und ihrer Veränderung. Woher wissen wir denn über Management? Unser Wissen stammt aus Beobachtung und Kommunikation. Wissenschaftliche Kommunikationen stützen sich bevorzugt auf aus systematischen Studien gewonnene Ergebnisse. Immer häufiger werden solche Ergebnisse mit der diskutierbaren Methode gewonnen, betroffene Entscheider, also ManagerInnen² über ihre Wahrnehmungen, Einschätzungen und Erwartungen zu befragen. Die Ergebnisse werden dann in verdichteter Form veröffentlicht und gelangen, so sie überhaupt rezipiert werden, in einen Zyklus von selektiven Bezugnahmen anderer Forscherinnen bzw. von Beratern und Managern. In diesem Zyklus führen sie ein durchaus interessantes rhetorisches Eigenleben und beeinflussen ihrerseits wieder Managementhandeln, das beobachtet und kommuniziert wird.³ Referenzen erfolgen nicht nur selektiv, sie erfolgen häufig auch unter Verlust der dem referierten ursprünglichen Ergebnis noch beigegebenen qualifizierenden Kontextinformation. Methodische Vorbehalte der Primärforschung, wie beispielsweise Mängel der Stichproben, Mängel der Erhebungsinstrumente, besondere Situationsmerkmale werden über eine Kette von Bezugnahmen in der Regel abgeschwächt⁴, wodurch hypothetische Aussagen als quasi erwiesene Tatsachen weitergegeben werden und sich so lange erhalten, bis sie durch Praxis entweder falsifiziert oder durch neue hypothetische Annahmen (zum Beispiel durch Managementmoden) abgelöst werden. Wenn im folgenden also der Kontext einer neuen Ökonomie skizziert wird, um die seit Beginn der 90er Jahre verstärkt auftretende Forderung nach Wissensmanagement zu untermauern⁵, handelt es sich

² Um die Doppelform zu vermeiden, wird im folgenden entweder der männliche Plural für beide Geschlechter verwendet oder versucht, möglichst verzerrungsfrei das Geschlecht zu wechseln.

³ In diesem Zusammenhang ist ein Erlebnis der Verfasserin mit Führungskräften von Asean-Brown-Boveri (ABB) erwähnenswert. Die aus weltweit verbreiteten Fallstudien wiedergegebene „Realität“ konnte von den Organisationsmitgliedern nicht als ihre „Realität“ nachvollzogen werden. Zwei verschiedene Realitätskonstruktionen ergaben interessanten Beratungstoff.

⁴ Es ist ein Mangel der hier gewählten Argumentation, daß nur ein Expertenurteil abgegeben und dieses nicht empirisch gestützt wird. Ein belegtes Beispiel findet sich in *Schneider/Laske* (1985); entsprechend selektiv herausgegriffene, dekontextualisierte Praxisreferenzen sehr häufig in *Willke* (1998).

6 Schreyögg

um selektive Beobachtungen die sich auf selektive Beobachtungen stützen, die häufig ihrerseits selektive Beobachtungen Dritter (nämlich Wirtschaftstreibender, meist in Führungspositionen) selektiv (nämlich durch das Erhebungsinstrument, meist einen Fragebogen) erhoben haben. Ich stelle diese akademisch erscheinenden Überlegungen hier an, um die Debatte um möglichen Paradigmenwandel im Management zu relativieren. In komplexen Gesellschaften haben wir es kaum noch mit Wissen aus direkter Erfahrung, sondern meist mit mehrfach gebrochenen Kommunikationen über Erfahrungen zu tun und unterliegen dabei vielen Verzerrungen. Managerinnen haben nun aber in der Praxis zu handeln, trotz der durch die mehrfach beschriebene Selektivität bezeichneten Unsicherheit. Sie handeln auf Basis von Erwartungen über die Wirkung ihres Handelns, und diese Erwartungen werden kommunikativ gebildet. Wenn wir also heute über fundamentalen Wandel und die Notwendigkeit auf ihn zu reagieren so kommunizieren, daß tatsächlich reagiert wird, führen die Reaktionen möglicherweise erste jene „Zustände“ herbei, auf die sie zu reagieren vorgeben. Beispielsweise dürfte die berichtete Beobachtung, daß alle Fortune 500 Firmen irgendeine Form von Wissensmanagement betreiben (OECD Technical Meeting, 9 June 1999), selbstverstärkende Wirkung haben und dazu beitragen, daß auch KMUs und theoretische Arbeiten sich verstärkt mit dem Thema auseinandersetzen: Es werden Meßmethoden entwickelt, welche die Rationalität des Anliegens untermauern, es werden Lehrgänge und Lehrunterlagen entworfen, welche das neue Anliegen professionalisieren, es werden organisatorische Strukturen geschaffen, welche es institutionalisieren. Diesen Prozeß können wir aktuell beobachten. Ich nehme ihn selektiv zum Ausgangspunkt der folgenden Analysen, auch wenn wir immer gewärtig sein müssen, daß sein gegebener Zustand durch das Wirken einer self-fulfilling prophecy herbeigeführt wurde. Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nämlich nicht mehr unterscheidbar, wie Unternehmensführung ohne die beschriebene selbstverstärkende Kommunikation über Wissensmanagement verlaufen wäre.

Als Ausgangspunkt der Überlegungen ist also festzuhalten:

Wissensmanagement ist eine durch Kommunikation über selektive Befunde geschaffene Notwendigkeit, der sich Unternehmen schon allein deshalb nicht entziehen können, weil ihre Bezugssysteme (Konkurrenten, Kunden, Lieferanten, staatliche Vergabestellen usw.) ebenfalls auf diese Notwendigkeit reagieren und sie dadurch mit-konstruieren.

⁵ Im deutschen Sprachraum vgl. Schneider (1996), Probst et al. (1997), Schmitz/Zucker (1997) und Wilke (1998), im angelsächsischen Sprachraum z. B. Steward (1997), Edvinsson-Malone (1997), früher schon Senge (1990), wenn auch nicht unter der Bezeichnung Wissensmanagement.

II. Wissensgesellschaft

Wie ich an anderer Stelle ausgeführt habe, ist eine Wissensgesellschaft keineswegs eine Gesellschaft, in der individuell mehr gewußt wird.⁶ Da, wie oben ausgeführt, jegliches Wissen durch selektive Konstruktion zustande kommt, steigt mit einer zunehmenden Menge an Selektionen zwangsläufig auch ihr Pendant, d. h. die Menge der nicht gewählten Möglichkeiten, oder – um es mit Spencer Brown zu sagen – die „Schattenseite jeglicher Unterscheidung“⁷. Kulturkritikern würde es auch keineswegs schwer fallen, den Verlust vieler alter Weisheiten zu konstatieren, für die nun aufwendige technische Krücken eingesetzt werden.

Wenn wir im folgenden dennoch beschreibend, nicht wertend, von einer Wissensgesellschaft sprechen, dann auf Basis der Hypothese, daß sich im Vergleich zur Industriegesellschaft Produktions- und Arbeitsweisen, aber auch Lebensstile qualitativ geändert haben. Diese These läßt sich durch zunächst quantitative Indikatoren untermauern. Wir beobachten z. B. eine *Zunahme von Wissensarbeitern*⁸ oder *Symbolarbeitern*⁹ und damit eine Verschiebung des Anteils der Wirtschaftssektoren in Richtung Dienst- und Informationsleistungen, die Bell schon Anfang der 70er Jahre aufgezeigt hat und die später von Porat¹⁰ und Castells¹¹ bestätigt wurde. Wissens- oder Symbolarbeiter befassen sich nicht mit der Bearbeitung von Materie, sondern mit der Bearbeitung von Symbolen (Texte, Formeln, Bilder). Als zweiten Indikator können wir die *zunehmende Differenz zwischen Markt- und Bilanzwert* von Unternehmen heranziehen. Selbst wenn wir einen Teil dieser Differenz als Spekulationsblase interpretieren,¹² bleibt immer noch ein Rest übrig, der mit Investorenerwartungen künftiger Erträge interpretiert werden kann. Diese Erwartungen stützen sich, im Falle von forschungsintensiven Unternehmen, Softwareproduzenten oder E-Commerce-Pionieren ganz offensichtlich auf nicht greifbare Faktoren, für die sich die Bezeichnung Intellektuelles Kapital durchgesetzt hat. Gern zitierte Beispiele sind der Kundenstock und das E-Commerce-Know-how des Internetspezialisten Amazon.com oder die Systemengineeringkenntnisse der Softwareentwickler von Microsoft.¹³ Ein dritter Indikator ist der *sinkende Anteil von Material- und Lohnkosten am Endpreis für Produkte*. Wenn wir für ein Notebook 7000 DM bezahlen, geschieht dies nicht für die Plastikhülle, Silizium oder die Drähte im Gerät. Wir bezahlen für die Entwicklungsintelligenz der Komponenten, die auf allen Stufen der Herstellung eingeflossen ist.¹⁴ Noch deutlicher wird dies beim Designer

⁶ Vgl. *Schneider* (1999) und *Schneider/Hendrich* (1997).

⁷ Vgl. *Spencer-Brown* (1997).

⁸ Vgl. *Drucker* (1994).

⁹ Vgl. *Reich* (1991).

¹⁰ Vgl. *Porat* (1977).

¹¹ Vgl. *Castells* (1996).

¹² Vgl. Föhrenbergkreis (1999).

¹³ Vgl. zu diesem Punkt *Quinn* (1992) und *Steward* (1997).

T-Shirt, dessen Stoff- und Lohnkosten weniger als 3 DM ausmachen. Die restlichen 97 DM zahlen wir für Design und Kommunikationsintelligenz, also immaterielle Tätigkeiten. Ein vierter Indikator für das Vorliegen einer Wissensgesellschaft kann in der *zunehmenden Nutzung von Wissenssurrogaten*¹⁵ erkannt werden. Wie schon in Abschnitt A.1. für das Produkt Managementwissen skizziert, nutzen wir mehr und mehr Produkte, welche hochkomplexes Wissen enthalten, ohne daß wir uns dieses Wissen aneignen müßten. Wir können also das Wissen anderer nutzen, ohne es selbst zu erlernen. In dieser Wissensteilung liegt eine der Wurzeln zivilisatorischen Fortschritts.¹⁶ Autos und Computersoftware sind offensichtliche Belege dieser Beobachtung, wobei ein im folgenden noch aufzugreifender Unterschied der beiden Produkte darin liegt, daß erstere einen Industrie-, letztere proprietäre Standards verwenden.¹⁷ Als fünfter Indikator einer heraufdämmernden Wissensgesellschaft wird schließlich auf die *Zunahme von Wissen und seiner globalen Zugänglichkeit*¹⁸ verwiesen.

Wissensarbeit ist nicht die Tätigkeit eines Individuums, also des sprichwörtlichen Forschers im stillen Kämmerlein, sondern beruht auf dem Zusammenspiel von Personen und Organisationsstrukturen, die kollektives Wissen schaffen und speichern. Dabei sind in unserer Gesellschaft die Ermöglichungen durch Informations- und Kommunikationstechnik von hervorragender Bedeutung. Ermöglichung bedeutet nicht notwendig Entwicklung. Letztere findet erst im Zusammenspiel mit geänderten Denkweisen statt. Es ist jedoch von einer Wechselwirkung zwischen Technik und Denkweisen dahingehend auszugehen, daß von der Technik starke Appealwirkung ausstrahlt, die durch ein durchaus finanz- und schlagkräftiges Marketingarsenal der Hersteller verstärkt wird.

Wie kann nun aus quantitativen Indikatoren ein qualitativer Umbruch postuliert werden, der sich in vielen Bereichen empirisch bestenfalls erst andeutet? Dies

¹⁴ Die Brille „Intellektuelles Kapital“ als Erklärung für Softwarepreise ist ihrerseits einseitig. Mit der Brille „Marktmacht“ ließe sich erkennen, daß, wie in der Auseinandersetzung mit dem Department of Justice offenkundig wurde, Microsoft seine Produkte um 30 % teurer verkauft, als dies bei Vorliegen echter Alternativen der Fall wäre. Bezahlen wir hier also nicht Intelligenz, sondern Macht? Wie aber haben Bill Gates und seine Mitarbeiter diese Marktmacht aufgebaut?

¹⁵ Vgl. Scheuble (1998).

¹⁶ Fortschritt ist hier als Fortschreiten in der Zeit, nicht wertend als Verbesserung definiert. Als letztere könnte die zivilisatorische Entwicklung selbstverständlich auch kritisiert und insbesondere auf asymmetrische Abhängigkeiten verwiesen werden, die sich durch die Notwendigkeit ergeben, Produkte zu nutzen, die man selbst nicht durchschauen kann.

¹⁷ Man bedenke, was es für Autofahrer bedeutete, wenn sie bei Umstieg von Ford auf Renault neuerdings die Fahrschule besuchen müßten, um das Autofahren technisch zu erlernen.

¹⁸ Wissen zu definieren, ist ein epistemologisches Projekt, das sich noch im Gang befindet. Hier sei lediglich darauf verwiesen, daß die Zunahme mittels so zweifelhafter Indikatoren wie der Zahl lebender Forscher oder jährlicher Publikationen gemessen wird. Bei all ihrer Fragwürdigkeit dürften diese Indikatoren zusammengenommen jedoch geeignet sein, einen Trend aufzuzeigen.

geschieht auf Basis einer systemtheoretischen Interpretation von pfadabhängigen Prozessen. Technik allein (also etwa die Zunahme von Arbeitsplatzcomputern) bewirkt noch keinen Umbruch. Sie regt jedoch begleitende Innovationen an (etwa Vernetzungshard- und Software, Anwendungssoftware), die ihrerseits Möglichkeiten für soziale Innovationen bietet (z. B. Telearbeit). Der gegenseitige Durchdringungsprozeß von Innovationen braucht Zeit, bis er in allen Bereichen kritische Werte erreicht, zu denen das System „kippt“, d. h. neue Qualitäten hervorbringt. Mit den Indikatoren sind Prozesse beschrieben, die interaktiv bei Erreichen einer kritischen Masse eine andere Gesellschaft hervorbringen könnten, in der anders gearbeitet, gelebt und verteilt wird. Die Vorboten dieser Entwicklung erleben wir als Zeitgenossen.

Halten wir also fest:

Mit Wissensgesellschaft ist ein im Gang befindlicher Veränderungsprozeß beschrieben, für den bestimmte quantitative Indikatoren als Hinweise auf sich subcutan ändernde Systemqualitäten herangezogen werden. Die neuen Qualitäten gedanklich vorwegzunehmen, ist gerade für Manager notwendig, um die eigene Rolle im Prozeß als Bremser, Anpasser, Gestalter usw. bestimmen zu können.

III. Neue Ökonomie, Neudefinition der Unternehmung?

Ohne hier aus Platzgründen auf die Diskussion um eine neue Ökonomie wirklich eingehen zu können,¹⁹ seien doch einige Entwicklungen skizziert, welche die unserer Disziplin zugrundeliegende Untersuchungseinheit „Unternehmung“ und ihr Management berühren und ebenfalls auf eine Ablösung der Industriegesellschaft durch etwas Anderes verweisen, das noch nicht beschreibbar ist und daher vorsichtig als postindustriell bezeichnet wird. Um welche Entwicklungen handelt es sich? Aus dem Geschwindigkeitswettbewerb, der technischen Ermöglichung, dem abnehmenden Konsens zum Wohlfahrtsstaat²⁰ und breit zugänglichen Vergleichsmöglichkeiten für die Organisation arbeitsteiliger Leistungsprozesse resultieren drei allgemeine Tendenzen. Zum einen beobachten wir eine *Temporalisierung von Organisation*,²¹ so daß nicht mehr davon ausgegangen werden kann, daß Unternehmen auf Dauer gedacht sind²²; Projektunternehmen, geradezu zum Alltagsgeschäft zählende Firmenkäufe und -verkäufe, Fusionen, Spin-offs sind Indikatoren für diesen Trend. Gleichzeitig werden die *Organisationsgrenzen durchlässiger* und müssen ständig neu bestimmt werden, was als zusätzliche Aufgabe auf die

¹⁹ Vgl. Arthur (1996).

²⁰ Eine ausführliche Diskussion des Prozesses der Globalisierung und seiner Triebkräfte findet sich in Schneider (1997b).

²¹ Vgl. Schneider (1997a).

²² Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Definition von Organisation, sondern z. B. auch auf die Viabilitätszielannahme in der systemtheoretisch inspirierten Betriebswirtschaftslehre.

Unternehmensführung zukommt. Einschluß- und Ausschlußoperationen finden ganz handfest laufend statt, wodurch der Identitätserhalt erschwert, die Co-Evolution mit der Umwelt erleichtert wird. Nun könnte man selbstverständlich argumentieren, daß Grenzziehungen immer schon vorzunehmen waren, ja konstitutiver Bestandteil einer systemtheoretischen Betrachtung von Organisationen sind. Die Dynamik dieser Bestimmung hat jedoch zugenommen; Änderungen erfolgen häufiger, unregelmäßiger und auf verschiedenen Ebenen der Unternehmenstätigkeit, etwa in der Beziehung zu Mitarbeitern, aber auch zu Kunden und Lieferanten. Kooperationen, Leiharbeiter und Betriebsmittelleasing sind Indikatoren einer Tendenz zur Flexibilisierung der Organisationsgrenzen. Neue Techniken im Bereich von Information, Kommunikation, Verkehr und Material erlauben eine *Kombination vorindustrieller mit industriellen Formen der Fertigung*. Marktseitig entspricht dem die Tendenz zur „Mass-Customization“²³. Verbunden mit dem Entstehen neuer Vertriebskanäle, ergibt sich die Möglichkeit einer Neukonfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten und damit einer Arbeitsteilung entlang bislang nicht in Betracht gezogener Dimensionen: Arbeit wurde beispielsweise in den Jahren des Downsizing und des Trimmens der Organisation massiv auf die Konsumenten verlagert, die zunehmend auch die Spanne zwischen Bedarfsäußerung und Lieferung selbst überbrücken müssen, da auch der Handel begonnen hat, seine Lagerhaltung zu reduzieren. Flexible Auftragsfertigung (vorindustriell) ersetzt zunehmend Massenfertigung auf Lager (industriell). Bei Dienstleistungen gehört der Beitrag des Kunden ohnehin zur Natur der Leistung. Internet und E-Commerce verändern aber nicht nur die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Letztverbraucher, sondern auch die sogenannten Business-to-business-Beziehungen. Informationstechnische Vernetzung zwischen Partnern erlaubt eine gesamthafte Gestaltung der Wertschöpfungskette, während Gestaltungsmöglichkeiten früher an den Unternehmensgrenzen endeten. Diese Gestaltung ist allerdings nicht hierarchisch organisierbar, auch eine marktliche Koordination erweist sich als nicht geeignet. Wir erleben die Emergenz vieler Zwischenformen, welche unser Wirtschaftssystem verändern. Das Internet ist in diesem Zusammenhang ein hoch interessantes Phänomen. Auf der Basis eines strengen Protokolls entwickelt es sich inhaltlich evolutionär und ungeplant: Es gehört niemandem, niemand ist zentral verantwortlich, es gibt keine zentrale Führung. Diese Neuerung steht dermaßen im Widerspruch zu den geltenden Organisationsgrundsätzen der Industriegesellschaft, daß sie erwartungsgemäß auf Abstoßungsreaktionen stößt: Geplante Intranets, Bestrebungen der rechtlichen Regulierung und Ansätze eines exklusiven Internet II für potente Zahler, das dann zentral geführt würde, sind Ausdruck von Widerstand gegen einen (teil-)anarchischen Zugang zur Organisation, für den das Internet symbolisch steht.

²³ Kunden können sich auf Basis von massengefertigten Modulen ihren Pkw ihre Levis-Jeans, ihre Barbie-Puppe oder ihren Personal Computer individuell zusammenstellen, was mehr und mehr über das Internet geschieht. Dank der modernen Technik verursachen Seriengrößen von 1 keine Zusatzkosten.

Auf der Ebene der Unternehmensführung können wir als Ausdruck einer neuen Ökonomie also folgendes festhalten:

Unternehmen werden temporär, ihre Grenzen durchlässiger, sie gehen Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette ein, für die sich neue Formen herausbilden und die anders gemanagt werden müssen als der alte hierarchische Kontext. Die Fertigung kehrt, allerdings auf hochtechnischem Niveau, zu vorindustriellen Formen zurück, die u. a. ein anderes Berufsausbildungssystem erfordern.

IV. Wandel des Managements, Management des Wandels

Zeiten des Wandels zwingen dazu, die selbstverständlich gewordenen Basisannahmen des eigenen Handelns aus dem Vorbewußten hervorzuholen und neu zur Disposition zu stellen, das gilt für die Praxis wie die Theorie des Management. Unternehmensführung oder Management hatte es immer schon mit den in Abbildung 1 dargestellten Aufgaben zu tun, ihre Gestaltung stellt sich jedoch im Zeitablauf anders dar, wie in den Vorkapiteln ausgeführt.

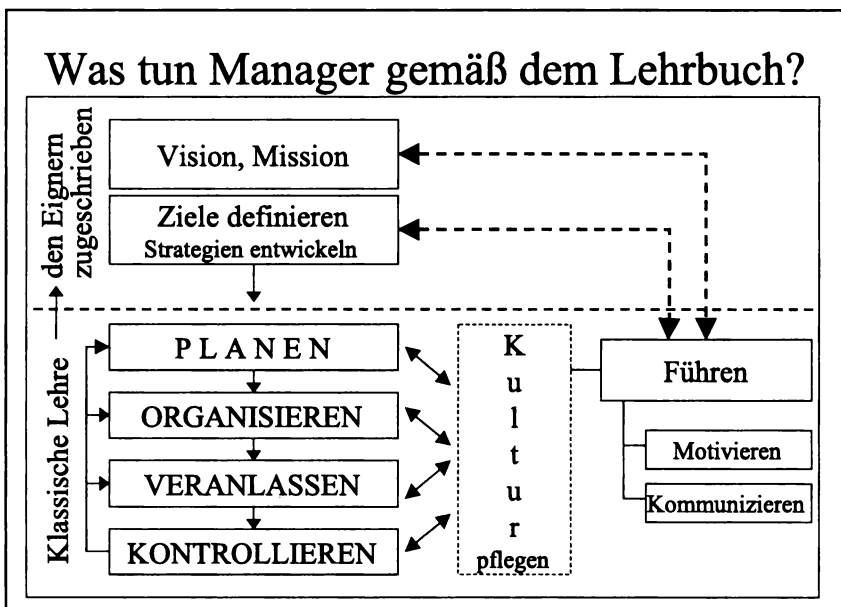


Abbildung 1: Funktionen des Management

Anders formuliert sind die Basisaufgaben des Managements:

- Die Lösung des Koordinations-, Motivations- und Kompetenzproblems arbeits-teiligen Vorgehens. Für unser Thema ist besonders das Kompetenzproblem von Interesse, doch auch das Motivationsproblem stellt sich gegenüber Wissens-arbeitern neu.²⁴ Hierarchie konnte physische Leistungen notfalls auch erzwin-gen, der Einsatz von Ideenreichtum und Initiative sowie das Teilen von Wissen verbleiben jedoch letztlich in der Entscheidung der Mitarbeiter, da nicht gewußt werden kann, wieviel davon in bestimmten Situationen jeweils möglich gewesen wäre. Führungskräfte müssen Kreativität, Teamarbeit und Initiative eher kata-lytisch bewirken, das stellt eine Neufassung einer alten Aufgabe dar. Koordina-tionsprobleme erhalten die Zusatzkomponente mangelnder technischer Kompa-tibilität.²⁵
- Aus den Möglichkeiten der neuen Technik, Daten zu erfassen, zusammenzufüh-ren und auszuwerten und etwaige Muster aus der vorliegenden Datenfülle zu er-kennen (Stichwort: Datamining), entsteht eine parallele Wissensschöpfungs-kette. Diese Kette kann einerseits bewußt gestaltet werden, um die eigenen Pri-märfunktionen besser²⁶ durchzuführen, dann fungiert Wissen als Ressource. Funktionen entlang der Wissensschöpfungskette (z. B. Dataminingberatung und -software) können aber auch Dritten angeboten, d. h. zu einem Geschäftsfeld ausgebaut werden, dann wird Wissen zum Produkt. Diese Entwicklung ist etwa bei den großen Hardwareherstellern wie IBM oder Siemens nachvollziehbar: IBM verdient mittlerweile mehr aus dem Servicegeschäft als aus Hard- und Softwareverkauf.
- Während Unternehmen bisher die Basisprozesse Produktentwicklung (Innovati-on), Auftragsabwicklung (Infrastruktur) und Kundenbetreuung in sich vereinten, bieten die genannten geänderten Bedingungen Potential, diese drei Funktionen arbeitsteilig über Organisationsgrenzen hin wahrzunehmen.²⁷ Für Unterneh-mensführung stellt sich damit die neuartige Aufgabe, nicht nur die Aufbauorga-nisation eines Unternehmens ständig mitzugestalten, sondern dieses Unterneh-men selbst, durch Desinvestitionen und Investitionen, Verkäufe und Käufe und die Bildung von Hybridstrukturen zwischen Markt und Hierarchie strategisch laufend neu auszurichten. Auch dies unterstreicht die These eines Wandels und bedarf eines Wissensmanagements im vorgenannten Sinne: Wissen und Ex-pertise müssen als Lernprozeß aufgefaßt werden, der die vollständige Schleife von Experiment, Beobachtung / Reflexion, Generalisierung / Theoriebildung und

²⁴ Vgl. *Horibe* (1999).

²⁵ Während ich das schreibe habe ich 13 Stunden in die Konfiguration eines Modems ge-steckt, von dem Fachleute nach Überprüfung schwören, daß es so funktionieren müßte, was aber nicht der Fall ist. Fehler im technischen Detail werden von den großen „Die-Welt-als-Dorf-Erzählungen“ in der Regel deutlich unterschätzt.

²⁶ Besser meint hier klassisch zunächst effektiver und effizienter.

²⁷ Vgl. *Hagel/Singer* (1999).

Routinisierung umfaßt. Darauf sind Manager von ihrer Ausbildung her schlecht vorbereitet, da die Ausbildung jeweils nur höchstens zwei Phasen des Lernzyklus abdeckt.

- Unternehmensführende müssen ferner das alte Differenzierungs- und Integrationsproblem neu lösen. Es geht zunehmend um Wissensteilung und Wissensintegration, um die Anschlußfähigkeit von Wissensträgern in Kooperationssituationen, um die Etablierung eines geteilten Kontextes für die Nutzung von Wissenssurrogaten. Mit diesen Fragen werden sich die folgenden Kapitel auseinandersetzen.

B. Wissen – ein strukturkonservatives Konstrukt?

Populärwissenschaftlich ist das Konzept des Wissens, ähnlich wie jenes der (Organisations-)kultur, positiv besetzt. Es wird ungeprüft eng mit Innovation und Veränderung verbunden. Definitionsversuche folgen üblicherweise einer Stufenfolge von Daten über Informationen zum Wissen: Daten werden allgemein als kontextfreie Messungen/Beobachtungen aufgefaßt, Informationen stellen Kontext her, der eine Interpretation der Daten erlaubt (eine bestimmte Temperatur ist kalt), Wissen etabliert einen Handlungskontext (deshalb muß man sich warm anziehen) und seine Begründung (Theorien der Medizin und Meteorologie). So einleuchtend dies klingt, es weist einen kleinen Schönheitsfehler am Anfang der Stufenleiter auf: Voraussetzungsfreie Beobachtung ist nicht möglich, man braucht also immer schon Wissen, um Daten zu erfassen (z. B. ein Thermometer, um Temperaturen zu messen). Wir messen Temperaturen, weil wir aus Erfahrung, Tradition oder Intuition wissen, daß Wärme/Kälte für uns bedeutsam sind. Hingegen verwenden bestenfalls Malerinnen und Dichter so etwas wie ein inneres Thermometer für die Bläue des Himmels, im Alltag erfassen wir verschiedene Blau nicht.

Information erscheint mir mit Bateson am besten definiert als Unterschied, der einen Unterschied macht.²⁸ Damit ist das In-Form-Bringen und Unterscheiden der eigentlich kreative Akt, die Innovation. Wissen wäre dann als Ergebnis dieses Erkenntnisprozesses definiert, in diesem Sinne Festschreibung und daher strukturkonservativ. Es ist nicht an In-Frage-Stellung (alternativer In-Form-Bringung) interessiert, sondern an Anwendung. Zu diesem Verständnis paßt sehr gut, wie viele Berater und in der Praxis entwickelte Ansätze Wissen implizit definieren: Weniger als das, was gewiß (also mit Popper gesprochen, nicht falsifiziert ist), denn als das, was nützt, also im Kontext von Unternehmen Wert schafft. Unternehmen sind keine Akademien, Wissensschaffung ist dort kein Selbstzweck, sondern abgeleitete Funktion. Wert wird geschaffen durch Cash Flows, d. h. Kundennutzungsstiftung, für die Kunden bezahlen, und durch positive Erwartungsbildung bei Investoren,

²⁸ Vgl. Bateson (1979) S. 242; zur Auseinandersetzung mit dem Informationsbegriff, der ebensowenig bestimmt ist, wie Wissen, vgl. Schneider (1990).

die sich in Steigerungen des Unternehmenswertes niederschlägt. Das Problem ist allerdings, daß die Beziehung zwischen Wissen und Nutzenstiftung ungewiß und motivatorisch wie organisatorisch gebrochen ist, worauf später noch einzugehen sein wird.

I. Wissen als Bestand, Output, Ergebnis

Wenn Wissen als Bestand aufgefaßt wird, hat das Implikationen für Wissensmanagement. Wissensmanagement zielt dann auf systematische Nutzung vorhandener Bestände. Die Kosten des Aufbaus nutzbarer Bestandsstrukturen (Datenbanken, Zugangsregelungen) werden auf möglichst viele Nutzungsvorgänge verteilt, um Skaleneffekte zu erzielen. Ein solches Wissensmanagement setzt auf Standardisierung von best practices und erklärt diese zur internen Norm. Das bedeutet gewissermaßen eine Taylorisierung von bisher gedanklich schlecht druchdrungenen Sekundär- und Tertiärfunktionen, wie Marketing, Personalentwicklung oder allgemeinem Management. Informationstechnik wurde von Anfang an mit dem Versprechen vermarktet, Wissensarbeit ähnlich zu rationalisieren, wie industrielle Fertigung. Allerdings blieben die Produktivitätsfortschritte der Symbolarbeiter über Jahre hinweg enttäuschend, was unter dem Etikett „Informatikparadox“²⁹ in die Literatur eingegangen ist.³⁰ Erst in jüngster Zeit macht sich die Taylorisierungsstrategie bezahlt, wie Hansen et al. am Fall von Andersen Consulting darlegen.³¹ Steuerungstechnisch ist ein Wissen-als-Bestand Ansatz auf die Messung intangibler Ressourcen angewiesen, frei nach dem Motto:

What gets measured gets done. If you are looking for quick ways to change how an organization behaves, change the measurement system. (*Mason Haire*, University of California, 1991)

Wir haben allerdings zu bedenken, daß Steuerung nur eine von vier hier betrachteten Interpretationen der Unternehmensführung darstellt. Daher ist der vom Herausgeber vorgeschlagene Titel dieses Beitrags an dieser Stelle zu erweitern, um auch Fälle der Selbstorganisation, Anpassung und Regelung einzuschließen. Die folgende Abbildung zeigt ein einfaches Schema von Steuerungsansätzen i. w. S. in Abhängigkeit von Systemkomplexität und Umweltstabilität.

Informationstechnisch läuft die Bestandsphilosophie auf hohe Investitionen und starke Abhängigkeit von Infrastruktur hinaus. In Beratungsgesprächen wurde mir deutlich, daß ein Teil meiner Gesprächspartner Wissensmanagement implizit mit IT-Management gleichsetzt. Ihre Anliegen waren Kompatibilitäten im Hard- und

²⁹ Unter „Informatikparadox“ wird verstanden, daß Investitionen in IT sich nicht, wie erwartet bzw. von Theorie und IT-Lieferanten postuliert, in verbesserten Finanzkennzahlen niederschlagen, sondern diesbezüglich vielmehr kein durchgängiger Unterschied zwischen Unternehmen feststellbar ist, die viel und die wenig in IT investieren..

³⁰ Vgl. *Strassmann* (1996).

³¹ Vgl. *Hansen/Nohria/Tierney* (1999), S. 107 – 108.

Softwarebereich, Vernetzung, Externalisierung und Kodifizierung von Wissen, einheitliche Projektmanagement- und Entwicklungsstandards und -tools, geregelte Zugänge zu und Änderungsberechtigungen für Bestände(n). Kein Zweifel, daß – wie ein alter Kalauer lautet – Daimler oder Siemens viel gewinnen könnten, wenn Daimler oder Siemens wüßten, was sie wissen. Kein Zweifel aber auch, daß Technik nur ermöglicht, nicht erzwingt.³² Wer Wissensmanagement „nur“ als Management der Informationstechnik interpretiert, wird mit großer Wahrscheinlichkeit ein weiteres Informatikparadox erfahren und einiges an halbabgebrochenen Projektaltlasten³³ im Unternehmen ansammeln.

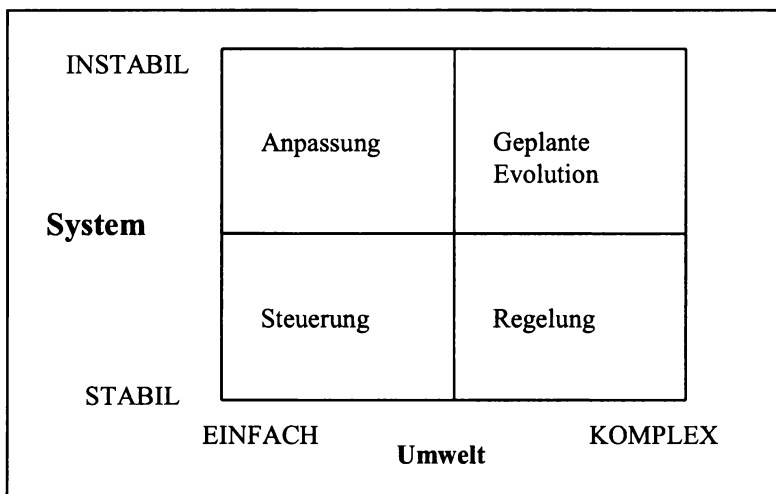


Abbildung 2: Intervention in Systeme (in Anlehnung an Müller-Stewens (1999), S. 39)

Ökonomisch läuft die Wissen-als-Bestand-Auffassung auf Branchenstandards und Netzwerkkooperationen hinaus, die der Erzielung von Skaleneffekten und der Verbreitung von Industriestandards dienen.³⁴ Eine Industrialisierung der Produktion und des Einsatzes von Wissen wird angestrebt, die mit den bekannten Instrumenten der Steuerung (Controlling) unterstützt werden soll. Innerhalb eines Netzes

³² Vgl. Kubicek, in diesem Band, sowie Schneider (1990).

³³ Bei Siemens in München läuft zum Beispiel ein Yellow Pages Projekt, in (un)bewußter Ignoranz der Tatsache, daß ein altes Yellow Pages Projekt existiert und und nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat (Gespräch mit dem Projektleiter, 9. 6. 1999).

³⁴ siehe zur Kundenbindung durch Standards die Überlegungen am Santa Fé Institute von B. Arthur und S. Kauffmann. Arthur illustriert seine Überlegungen am Beispiel von Windows: Ein Umstieg (auf etwaig bessere und / oder billigere) Software bedeutet für Nutzer gesunkene Lernkosten und Nutzenverlust, weil sie dann mit weniger Partnern kommunizieren können.

wird kooperiert, zwischen Großanbietern zum Teil heftig konkurriert, noch häufiger jedoch kolludiert, da stillschweigendes Zusammenspiel im Oligopol für alle gewinnbringender ist als scharfer Preiswettbewerb. Vom Ideal eines beidseitig polypolistischen Wettbewerbs der klassischen Theorie hat sich die sogenannte „new economy“ einigermaßen entfernt. Radikal umgesetzt führen derlei Betrachtungen zur Schlußfolgerung, daß die auf mikroökonomischen Basisannahmen beruhenden Modelle klassischen Managements zu überprüfen sind – und das betrifft letztlich einen Gutteil des Modellbestands der Disziplin.

(Lern-)Psychologisch sind die Wissen-als-Bestand-Auffassung und die mit ihr verbundene Strukturkonservativität als Vorteile einschleifigen Lernens zu deuten. Strukturen schaffen Sicherheiten, von denen aus Weiterentwicklung im gegebenen Rahmen möglich wird, Luhmann nennt das Ermöglichung durch Beschränkung.³⁵ Ein In-Frage-Stellen des Wissens als festgelegte Strukturen würde doppelschleifiges Lernen³⁶ ermöglichen, jedoch um den Preis der Verunsicherung und des vorübergehenden Qualifikationsverlustes: In der neuen Schleife beginnen auch Experten als Anfänger. Es liegt deshalb psychologisch nahe, doppelschleifiges Lernen so lange zu vermeiden wie das als gegeben angenommene Wissen nicht dysfunktional wirkt, wobei ein Problem darin liegt, daß Dysfunktionalität erst auffällt, wenn es fast schon zu spät ist. Mit Erich Fromm³⁷ könnte man die Wissen-als-Bestand-Auffassung auch der Lebensweise des Habens (Besitz und Kontrolle) im Gegensatz zu Lebensweise des Seins zuordnen. Damit wird Wissensmanagement aber zu einer sehr nüchternen Angelegenheit und blitzschnell all der visionären Hoffnung beraubt bzw. der visionären Begleitmusik entkleidet, mit der das Konzept in der Praxis verkauft wird: Von der Wiederkehr des Menschen in die Organisation ist da die Rede, von besserer Zusammenarbeit und Win-Win-Situationen, vom Teilen und von Solidarität, vom Kreativ-Sein und von 1996, im Ansatz auch Willke, 1998 und wohl auch Flow-Erlebnissen.³⁸

Erkenntnistheoretisch entspricht die Wissen-als-Bestand-Auffassung der Gleichgewichtsphase stabiler Paradigmen, wenn wir Thomas Kuhns Ansatz in der Sprache der Theorie des „punctuated equilibrium“ formulieren.³⁹ In dieser Phase wird einschleifig gelernt, der sichere Vorbestand des Wissens, das Paradigma wird verteidigt. Es finden Pfadentwicklungen, aber keine Re- oder Dekonstruktionen von Kreuzungsentscheidungen statt. Wissen wird tendenziell dekontextualisiert, es tritt explizit als Ergebnis auf, häufig stark kodifiziert (d. h. in ein spezielles Zeichensystem komprimiert). Am Beginn eines Denkpades erweist sich dieser Zugang i. d. R. als hochproduktiv, weil die Beschränkung auf den Pfad erst

³⁵ Vgl. *Argyris/Schön* (1996) und *Luhman* (1996).

³⁶ Vgl. *Argyris/Schön* (1996).

³⁷ Vgl. *Fromm* (1981).

³⁸ Vgl. u. a. *Edvinsson/Malone* (1997), *Schmitz/Zucker* (1996), im Ansatz auch *Willke* (1998) und wohl auch die Autorin selbst (1996).

³⁹ Vgl. *Gersick* (1991).

Vertiefungswissen und Feindifferenzierung ermöglicht. Doch, wie oben schon angedeutet, bewußte Beschränkung wandelt sich eben oft unbemerkt zur unbewußten Beschränktheit. Wettbewerbsvorteile in der Wissensgesellschaft werden wohl ebenso durch ständige Zerstörung und Neuschaffung erzielt, wie es Josef Schumpeter für den Wettbewerb auf Basis von Arbeit, Kapital und Boden beschrieben hat.⁴⁰ Wenn etwa Michael Dell das Wissen zerstört, daß Personalcomputer nur über den (Fach-)Handel vertrieben werden können und mit einem Konzept des Direktvertriebs rasch Marktanteile gewinnt, dann gerät die bisherige Nummer Eins, Compaq, in Schwierigkeiten, wie Anfang 1999 geschehen (vgl. The Wall Street Journal, 21. 6. 1999).

Was bedeutet eine Wissen-als-Bestand-„Philosophie“ nun managementtheoretisch? Metaphorisch wäre man geneigt, von einem Gegenangriff des Imperiums zu sprechen: Mittels neuer Technologien, die Über- und Durchblick versprechen, wird versucht, die theoretischen Modellannahmen der Transparenz, sofortigen und kostenlosen Information und damit der Kalkülierbarkeit von Entscheidungen nun endlich auch praktisch zu realisieren. Nach all den Arbeiten über tatsächliches Entscheidungsverhalten,⁴¹ über die Irrationalität von Zweckrationalität,⁴² über Macht- und Kulturphänomene in Organisationen⁴³ feiert die Figur des zweckrationalen Entscheiders mit klarer Präferenzordnung ihre theoretische Auferstehung und mit ihr auch ein mechanistisches Organisationsverständnis.⁴⁴ Als Vision scheint der Laplacesche Dämon Pate zu stehen. Er braucht nicht zu entscheiden, nämlich im Sinne Heinz von Försters⁴⁵, er rechnet. Die Idee eines computerisierbaren Gesamtmodells der Unternehmenssteuerung, die in den 80iger Jahren unter der Bezeichnung CIM (Computer-Integrated-Manufacturing) mehr oder weniger gescheitert ist, lebt im tayloristisch gefaßten Wissensmanagement wieder auf, viel Geld wird in neue Realisierungsanläufe dieser Idee fließen. Damit werden die in Tabelle 1 angeführten Weiterentwicklungen der Managementtheorie wieder in den Hintergrund gedrängt: Statt die Modelle der Wirklichkeit⁴⁶ anzupassen, geht man nun wieder den Weg, die Wirklichkeit modellähnlicher zu gestalten. Selbst Autoren, die sonst eher dem Systemansatz verpflichtet sind, entwickeln ihre Vorschläge

⁴⁰ Vgl. *Schumpeter* (1942).

⁴¹ Überblick bei *March* (1988).

⁴² *Neuberger* (1991).

⁴³ *Laske / Gorbach* (1993).

⁴⁴ Zu unterschiedlichen Organisationsverständnissen vgl. *Schreyögg* (1996).

⁴⁵ Vgl. von *Förster* (1993), von echten Entscheidungen spricht v. Förster dann, wenn eine Sache eigentlich unentscheidbar ist, d. h. nicht auf einen Nenner bringbare oder gleich starke Präferenzen gegeneinander abgewogen werden müssen, bzw. Entscheidungsfolgen überhaupt nicht abschätzbar sind. Dieser Typ beschreibt alle Entscheidungen, die unternehmerisches Risiko involvieren; in turbulenten Umwelten also so gut wie die meisten Entscheidungen.

⁴⁶ Die Wirklichkeit ist für Konstruktivisten natürlich immer konstruierte Wirklichkeit und deshalb ihrerseits Modell. Dennoch ist die emergierende Wirklichkeit vieler i. d. R. komplexer als die Modellwirklichkeit einzelner.

nach einem verhaltenswissenschaftlich leicht angereicherten klassischen Modell des Management, wie in Abbildung 1 dargelegt.⁴⁷

Als Bezugsgröße dieses (Wissens-)Managementverständnisses fungiert (meist implizit) ein (Verbund-)Unternehmen oder ein Unternehmensbereich (eine strategische Geschäftseinheit), deren Bestand und Grenzen als gegeben vorausgesetzt, jedoch theoretisch nicht erklärt werden.⁴⁸ Zwar nehmen Beratungskonzepte und praktische Zugänge durchaus sehr eklektische Anleihen bei verschiedenen Ansätzen, ohne die damit aufgeworfenen Widersprüche und Aporien zu thematisieren (vgl. obigen Hinweis auf die visionäre Komponente) und halten damit Erweiterungen eines klassischen Management für die Diskussion um Wissensmanagement zur Verfügung. Dennoch scheint es sich in Bezug auf Tabelle 1 eher um Wenden zurück zum vorherigen Stand zu handeln.

Tabelle 1
Wenden in der Managementlehre

„klassische Lehre“		Wenden
	Bezugsobjekt	
(Verbund-)Unternehmen, Business Units		Unternehmens(teil)systeme in ihrer Umwelt
	Verhaltensannahme	
rationale Entscheider, stabile Zielfunktion		Verhaltenswissenschaftliche Öffnung („real existierendes“ Management)
	Unternehmensführung	
durch Steuerung; structure follows strategy		Metasteuerung, Schaffung katalytischer Bedingungen, Einbezug von Selbstorganisation; structure and strategy interact

Haben wir es also mit Rückschritt zu tun? Einerseits ist belegbar, daß der Entscheidungsraum datentechnisch tatsächlich wesentlich besser ausgeleuchtet werden kann (Stichworte: Datamining, Intranets), andererseits ist dieser Raum aber instabil und ungewiß, gerade weil von allen Beteiligten ständig innoviert wird. Wir

⁴⁷ Etwa G. Probst et al. (1997).

⁴⁸ Vgl. auch Scheuble, 1998), Ansätze der Neuen Institutionenökonomie und in jüngere Zeit ressourcenorientierte Ansätze bemühen sich demgegenüber um Erklärungen, wann Transaktionen hierarchisch, marktlich oder in Hybridform koordiniert werden. Für unser Thema ist der Zugang über Kernkompetenzen interessant: Kernkompetenzen werden tendenziell hierarchisch, komplementäre Kompetenzen hybrid und marginale Kompetenzen über den Markt koordiniert (Picot et al. 1996)\

können also insofern von Rückschritt sprechen, als das Basisprogramm „klassisch-geprägter“ Zugänge innovationsresistent wirkt: Es funktioniert am besten, wenn Zielfunktion und bedingungsabhängige Restriktionen konstant bleiben. Nur dann macht sich eine modellhafte Abbildung und Programmierung, die zunächst Mittel verschlingt, bezahlt.

Um des Erklärungswertes willen wurde der Wissen-als-Bestand-Ansatz hier nach dem Muster der Schwarz-Weiß-Darstellung einseitig herausgestellt. Als Kontrast soll im folgenden der Wissen-als-Prozess-Ansatz⁴⁹ fungieren, nicht ohne den Hinweis, daß praktische Konzepte immer Aspekte beider Zugänge aufweisen.

II. Wissen als Prozeß

Wenn Wissen als Prozeß des Erkennens verstanden wird, rückt der Ansatz in die Nähe des Lernens. Das Hauptwort dient hier nur als Hilfskonstruktion für Momentaufnahmen in fortschreitenden Erkenntnisprozessen, deren Pfadabhängigkeit anerkannt wird. Wissensmanagement zielt bei diesem Verständnis eher auf die Schaffung neuen, denn auf die Nutzung vorhandenen Wissens, wobei jeder Nutzungsakt als kreativ und damit als – wenn auch möglicherweise marginale-Neuschöpfung interpretiert wird.⁵⁰ Da der Erkenntnisprozeß von Individuen und Kollektiven⁵¹ als ideosynkratisch aufgefaßt wird, ist es eigentlich auch inkorrekt, von Wissenstransfer und Wissensdiffusion zu sprechen, da das, was ein Empfänger für sich erkennt, sehr verschieden von dem sein kann, was gesendet wurde. Ich habe die Vorstellung von der Übertragbarkeit expliziter Wissensbestände anderswo als Paketansatz des Wissens bezeichnet.⁵² Didaktisch entspricht ihm Schulunterricht gemäß der Metapher des Nürnberger Trichters. Ein Prozeßverständnis würde demgegenüber eher den Begriff der Wissensinduktion⁵³ verwenden, wie in Abbildung 3 dargestellt.

Es kümmert sich um die Schaffung der Bedingungen der Möglichkeit von Prozessen des Erkennens: Die Förderung von Teamarbeit, die Ermöglichung von Face-to-face-Begegnungen (oder möglichst guter Äquivalente), die Ermutigung bereichsübergreifender „communities of practice“⁵⁴ oder der Einsatz von Projektgruppen sind organisatorische Ausprägungen dieses Zugangs. Er folgt dem Unter-

⁴⁹ Mit dieser Formulierung belege ich selbst die Ansätze, dem Sinne nach ist die Unterscheidung jedoch auch bei anderen Autoren vertreten (z. B. *Amidon*, 1997).

⁵⁰ Vgl. *Schneider* (1996).

⁵¹ Bezüglich der Frage, ob nur Individuen oder auch Kollektive lernen können, gibt es eine eigenen Auseinandersetzung in der Literatur (*Davenport/Prusak*, 1998). Hier wird die Ansicht vertreten, daß Lernen eine emergente Systemqualität darstellt und damit auch Kollektiven zugeschrieben werden kann (vgl. auch *Senge*, 1990).

⁵² Vgl. *Schneider* (1996), S. 19.

⁵³ Vgl. *Sammer* (1999).

⁵⁴ Früher deutsch und weniger „sexy“: Erfahrungsaustauschgruppen.

Informationstechnisch sind weniger massive Investitionen erforderlich als beim Bestandsansatz. Ein Schwerpunkt liegt auf der Vernetzung von Personen, nicht auf der Akkumulation thematischer Strukturen. IT-Investitionen geht theoretisch eine strategisch-organisatorische Bedarfsanalyse voraus, während sie im Gegenmodell doch eher angebotsgetrieben erfolgen.⁵⁷ Groupware, e-conferencing, yellow pages, pagers, voice mail systems sind technische Manifestationen eines Prozeßansatzes. Der Zugang zu und der Aufbau von Diskussionsforen erfolgt, nach dem Vorbild des Internet, mehr oder minder selbstreguliert.

(Lern-)Psychologisch bedeutet der Prozeßansatz, sich selbst und seinen bzw. den jeweils „gültigen“ jüngsten Stand des Irrtums, laufend in Frage zu stellen, wie von Peter Senge gefordert.⁵⁸ Er bedeutet aber auch, etwas zu vertreten, obwohl es unsicher und unvollkommen ist, und auch anders hätte kommen können, denn Handeln kann nur stattfinden, nachdem man sich festgelegt, d. h. im Försterschen Sinne echt entschieden hat. Darin besteht die Anforderung an Führungskräfte, für diesen „Mut“ erhalten sie theoretisch eine Rente auf das Durchschnittseinkommen. Den Anforderungen eines Wissen-als-Prozeß Ansatzes entsprechen Mitarbeiter, die Widersprüche gleichzeitig denken können, ohne dabei verrückt zu werden. Nicht von ungefähr erleben wir aktuell eine lebhaft Diskussion um die Validität der Ausbildung von Managern. Denn ein klassisches BWL Studium, darüber sind sich alle einig, fördert die beschriebene Ambivalenzintelligenz keineswegs.

Erkenntnistheoretisch handelt es sich beim Prozessansatz um einen Fokus auf die Revolutionsphasen im Kuhn'schen Modell, eben um die Unterbrechung des Gleichgewichts. Erkenntnis gilt als subjektiv, vorläufig und perspektiveabhängig. Chancen zu Schaffung von Wissen liegen demgemäß in Inter-Subjektivität, ständiger Reflexion und Prüfung sowie in Perspektivenvielfalt.

Managementtheoretisch ist der Wissen-als-Prozeß-Ansatz zwar zunächst noch unbestimmt, aber für die genannten Wendungen offen.⁵⁹ Tabelle 2 stellt die geführte Argumentation nochmals komprimiert gegenüber.

III. Besonderheiten der Ressource Wissen

Dieser Beitrag fügt sich in eine Diskussion über die Frage grundsätzlichen Wandels der Managementfunktionen ein. Eine Antwort auf die Frage nach Wandel läßt sich möglicherweise aus der Analyse der Besonderheiten der Ressource Wissen im Vergleich zu klassischen Produktionsfaktoren gewinnen. Zwar fehlt eine umfassende Theorie des Wissens als Ressource,⁶⁰ doch liegen seit einigen bahnbrechenden

⁵⁷ Vgl. *Schneider* (1990) und *Ortmann et al.* (1990).

⁵⁸ Vgl. *Senge* (1990), Einführung.

⁵⁹ Systemische Zugänge versuchen etwa v. *Krogh/Roos* (1996) und *Willke* (1998), ebenso die Autorin selbst (1996).

⁶⁰ Vgl. *Reinhardt et al.* (1999).

Arbeiten Machlup⁶¹ und Arrows⁶² Überlegungen zum Charakter der Ressource vor, die zumindest Besonderheiten des Managements der Ressource zu rechtfertigen scheinen.

Tabelle 2

Wissen-als-Bestand und Wissen-als-Prozess-Ansatz

Relevanzzonen	Bestandsansatz	Prozessansatz
Ökonomie	Economies of Scale, Standardisierung von best practices, Wissensnutzung	Economies of Scope, Innovation von best practices, Wissensschaffung
Organisation	Fokus auf Wissensstrukturen, Taylorisierung der Wissensarbeit, mechanistisches Verständnis	Fokus auf Vernetzungsstrukturen, Selbstorganisation der Wissensarbeit, organisches Verständnis
Unternehmensführung	Steuerung i. e. S., klassische Funktionen: Planen, Organisieren, Stellenbesetzen, Führen, Kontrollieren, structure follows strategy	geplante Evolution, Metasteuerung über Ressourcen und Visionen, structure and strategy interact
IT-Funktion	dominant, hohe Investitionen, Fokus auf Kompatibilität und Portabilität, sowie auf Daten	unterstützend, moderate Investitionen, Fokus auf Ermöglichung von Dialogen und Zugänglichkeit von Personen
Psycho-Logik	Einschleifiges Lernen, Besitzstände verteidigen; Haben	Doppelschleifiges Lernen, Sein
Erkenntnistheorie	Prämissen außer Frage: Entwicklung im Korridor mit degressiven Erkenntniszuwächsen	Reflexion der Prämissen, Perspektivenwechsel, Entwicklung des Korridors und im Korridor
Konsequenzen für Management(theorie)	Rückkehr zum alten Modell: Management = Berechnung	Paradigmenerweiterungen prinzipiell aufgreifbar
Rolle der ManagerInnen	Vollzug, Prozeßbeherrschung	Entwicklung / Design, Prozeßentwurf

Wissen (besonders als Bestand verstanden) ist *nicht knapp*, sondern im Überfluß vorhanden. Es geht also weniger um Verfahren der Bewirtschaftung als um selektive Eindämmung der Fülle durch Fokussierung und Prioritätensetzung. Wissen

⁶¹ Vgl. Machlup (1980).

⁶² Vgl. Arrows (1979).

geht *durch Teilhabe nicht verloren*, es verbleibt beim Teilenden. Abgesehen vom Verlust von Pionierrenten bei Patentverletzungen, ist eher davon auszugehen, daß jeder dialogische Induktionsprozeß das Wissen aller Beteiligten vergrößert, weil neue Perspektiven hinzutreten. Dies wirft Fragen von Eigentumsrechten und der mit ihnen verbundenen Ausschließbarkeit auf. Es scheint nicht wesentlich, die Ressource Wissen im Eigentum zu halten. Da sie letztlich personengebunden ist, wäre dies ohnehin nicht möglich. Wesentlich ist, Zugänge zur Ressource zu erschließen und Anschlußfähigkeit aufzubauen, so daß sie in Kombination mit eigenen Ressourcen Wert erzeugt. Konsulentenverträge (z. B. mit ausscheidenden Fach- und Führungskräften), Wissensallianzen und Freelancers (oder E-Lancers, wie sie im Internetzeitalter genannt werden) verweisen auf eine Flexibilisierung von property rights, wenn sie der Rechtsordnung auch noch diffizile Herausforderungen der Ertrags- und Haftungsteilung aus kollektiv genutztem, nicht zurechenbarem Wissen stellen. Im Gegensatz zu anderen Autoren⁶³ sehe ich Wissen zwar als personengebunden, jedoch nicht auf individuelle Köpfe beschränkt. Es liegt in Organisationen *vielmehr flüchtig, fragmentiert, verteilt und vor allem eingebettet* in Verfahren und Produkte vor. Dabei ist es nur zum Teil explizit, ein Gutteil bleibt immer stillschweigend.⁶⁴ Dieses Charakteristikum hat zwei Konsequenzen für Wissensmanagement: Zum einen greift ein Fokus auf explizites Wissen viel zu kurz.⁶⁵ Auf Nonaka/Takeuchis Arbeiten gestützte Bemühungen, stillschweigendes Wissen (wie etwa Intuition, Erfahrung) zu explizieren und von den Individuen abzulösen, um es in sogenanntes strukturelles Kapital zu überführen, sind angesichts von Personalfluktuaton und Motivationslücken zwar verständlich, aber nicht uneingeschränkt sinnvoll. Während stillschweigendes Wissen zu hohen Kosten expliziert und zwecks Dokumentierbarkeit kodifiziert wird⁶⁶, läuft der Prozeß nämlich weiter, so daß das strukturelle Kapital notwendigerweise veraltet sein muß. Zum anderen legt das Wissen-als-Prozess-Verständnis die ständige Revision von Wissen und damit jener Produkte und Verfahren, Werte und Normen, Denkmuster und habituellen Verhaltensweisen nahe, in die es eingebettet ist. Wissensmanagement rückt damit in die Nähe von Ansätzen wie Total Quality Management, Business Process Reengineering und Innovationsmanagement.

Wissen weist ferner beinahe 100 % *fixe Produktionskosten* auf: Es kann sehr aufwendig sein, es zu generieren (etwa den Source Code für eine Software oder die Rezeptur für ein Medikament). Seine Reproduktion in zig-facher Ausfertigung kostet jedoch vergleichsweise wenig, da die Preise für die materiellen Träger des Wissens in den letzten Jahren laufend gesunken sind. Dies verändert z. B. Finanzbedarf, Break-Even-Intervalle und Investitionswürdigkeitsprüfungen durch

⁶³ Vgl. die Übersicht bei *Davenport/Prusak* (1998).

⁶⁴ Vgl. zum Begriff des „tacit knowledge“, *Polanyi* (1969).

⁶⁵ Vgl. dazu die inspirierenden Arbeiten von *Nonaka/Takeuchi* (1995).

⁶⁶ Vgl. dazu die Ansätze in vielen Unternehmen, Wissenslandkarten zu erstellen, bei denen sich die interne Ringen um Bestände als wesentlich wirkungsvoller erweist, als die Bestände selbst.

Investoren und kann Marshalls Gesetz abnehmender Grenzerträge⁶⁷ außer Kraft setzen. Wie sich am Beispiel von Amazon.com gut verdeutlichen läßt, ist der Kapitalbedarf am Anfang hoch. Das Wissen, wie man E-commerce betreibt, ist ebenso aufzubauen wie Kundenbeziehungen. Dabei wird noch kein Gewinn geschrieben. Wenn das Basissystem jedoch erst einmal installiert und in der Organisation verankert ist, läuft es quasi von selbst, zu niedrigen variablen Kosten bei hohen Umsatzerträgen.⁶⁸ Diese Spannen wurden von den Börsen vorweggenommen und spiegelten sich bis Februar 1999 in einem geradezu atemberaubenden Kursgewinnverhältnis von über 2000. Seither dürfte allerdings eine gewissen Ermüchterung bei den Investoren eingetreten sein, allein im Sommer 1999 ist der Kurs von Amazon um 36 % gefallen.

Wissen geht durch Nutzung nicht unter, im Gegenteil, es gewinnt an Wert. Hingegen verfällt es bei Nichtnutzung relativ rasch, weil Lücken in den expliziten Anteilen auftreten (etwa im Wortschatz einer nicht benutzten Sprache) und die Automatik der Verbindung zwischen expliziten und impliziten Anteilen unterbrochen wird. Wissensmanagement muß daher nicht nur auf den Erwerb von Wissen setzen, wie er durch formale Aus- und Weiterbildung schon länger Aufgabe des (Personal-)Management war, sondern auf seine wiederholte Aktivierung in Handlungen.

Schließlich ist Wissen eine *ermöglichende Ressource* ohne zwingenden Charakter. Sein Bezug zu bestimmten Handlungen und deren Bezug zur Wertschöpfung sind hypothetisch und kontingent. So kann Promptheit der Lieferung zu Kundenzufriedenheit führen und letztere wiederum zu höheren Erträgen, doch muß dies nicht zwangsläufig eintreten. Wenn Promptheit im konkreten Fall nicht ausschlaggebend ist, kann gesteigerte Kundenzufriedenheit ausbleiben. Wenn sie dennoch vorliegt, wird sie bei unelastischem Bedarf nicht zu gesteigerter Nachfrage und damit auch nicht zu höheren Erträgen führen.

Wissen ist nur *zum Teil explizit*, es basiert immer *auf stillschweigenden Voraussetzungen*. Dies wird sofort deutlich, wenn man versucht, ein Computerprogramm zu schreiben, das die einfache Tätigkeit des morgendlichen Aufstehens für einen Roboter zusammenfaßt. Es benötigt einige Millionen Programmzeilen, da der Roboter eben nicht wie Menschen über stillschweigende Voraussetzungen, wie räumliches Sehen, Gleichgewicht, Automatik der Bewegungen im Raum, verfügt. Insofern ist die Dichotomie explizit-implizit, die Nonaka/Takeuchi⁶⁹ vielleicht nicht so gemeint, aber in ihrer Rezeption nahegelegt haben, vermutlich ein Irrweg. Man müßte vielmehr entlang der Dimensionen Artikulierbarkeit, Schnelligkeit des Zugangs, Bewußtheit und Kommunizierbarkeit das Kontinuum zwischen expli-

⁶⁷ Vgl. Marshall (1920).

⁶⁸ Es ist allerdings zu berücksichtigen, daß amazon.com Bereitschaft und Wissen bei den Kunden aufgebaut hat, Internetbestellungen überhaupt in Betracht zu ziehen, die nunmehr auch der Konkurrenz zu Gute kommen und daher die Margen beeinträchtigen.

⁶⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995).

tem und stillschweigendem Wissen noch weiter erforschen, um daraus Hinweise für Wissensmanagement ableiten zu können.⁷⁰

Management hat, unter dem Zeitdruck des Geschwindigkeitswettbewerbs, seinen primären Fokus auf Know-how, also dem Können, wie in Abbildung 4 dargestellt. Ohne die anderen Komponenten kann Know-how jedoch nicht strategiegerecht wirksam werden: Es wird an Orientierung, aber auch an Anschlußfähigkeit an andere fehlen, wenn nicht auch das Know-why und Know-what abgedeckt werden. Neben der prozessualen Dimension, die auf dem Kontinuum implizit-explicit erfaßt werden kann, ist auch die Bezugsdimension für Wissensmanagement wesentlich: Der Umgang mit Wissen ist ebenso zu managen wie die Sinn-dimension.

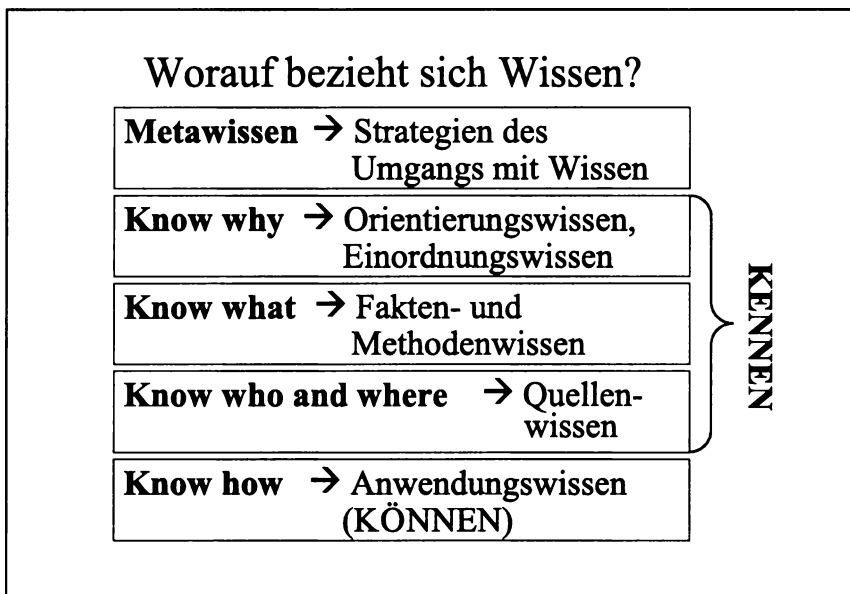


Abbildung 4: Formen von Wissen

Wir können zusammenfassen, daß Wissen Spezifika aufweist, die zumindest eine andere Art der Erbringung klassischer Managementfunktionen nahelegen. Diese Spezifika sind:

- Überfluß statt Knappheit
- hohe Entwicklungs-, niedrige Reproduktionskosten

⁷⁰ Vgl. Rooney/Schneider, in Arbeit.

- als Prozeß nicht, als Bestand nur sehr begrenzt eigentumsfähig
- durch Teilen und Nutzung vermehrbar
- flüchtig, verteilt, fragmentiert, in Verfahren und Produkte eingebettet
- mehrdeutige Verkoppelung mit Wertschöpfung, enorme Hebelwirkung.

Diese Eigenschaften wurden als Unterschiede zu den klassischen Produktionsmitteln Boden, Kapital und Arbeit beobachtet und erlauben die Hypothese, daß einem Management der Ressource Wissen mit den für die klassischen Faktoren entwickelten Methoden und Instrumenten kein durchschlagender Erfolg beschieden sein wird.

C. Management als Steuerung (i. w. S.) des organisatorischen Wissens

Unter Wissensmanagement versteht man das Management der Wissensschöpfungskette, die teils als Nebenprodukt der klassischen Wertschöpfungskette anfällt, teils bewußt zu gestalten ist, um Wissen in ökonomischen Wert zu verwandeln. Was dabei unter Wissen, was unter Management verstanden wird, ist in der Theorie paradigmengabhängig und auch in der Praxis an „theories of management-in-use“⁷¹ gebunden. Wissensmanagement ist dabei in der Sache nicht neu. Neu sind der Versuch, es als Managementfunktion zu professionalisieren und die Möglichkeiten der Daten- Text- und Bildverarbeitung sowie -übertragung, die früher nicht gegeben waren. Als zu professionalisierende Funktion steht Wissensmanagement erst am Anfang. Die Literatur liefert bislang zum einen Begründungen seiner Notwendigkeit, zum anderen Begriffsdefinitionen und Typologien sowie erste Systematisierungen von Methoden und Instrumenten. Ferner werden Umsetzungsbeispiele aus der Praxis, vorläufig hauptsächlich auf der Ebene der Beschreibung, angeboten. In Bezug auf die hinter den Gehversuchen steckenden Basisannahmen herrscht Verwirrung oder bewußte Ausblendung, Widersprüche werden in Kauf genommen, aber kaum thematisiert.⁷²

Wie im zweiten Abschnitt grundgelegt, können wir idealtypisch einen Zugang auf Basis eines klassischen Management- und mechanistischen Organisationsverständnisses und einen systemischen Zugang auf Basis eines vernetzten Management- und organischen Organisationsverständnisses unterscheiden. Ersterer kann logisch konsistenter mit dem Wissen-als-Bestand-Ansatz, letzterer mit dem Wissen-als-Prozess-Ansatz verbunden werden. Hansen, Nohria und Tierney sprechen in ähnlicher Weise von Kodifizierungs- versus Personalisierungsstrategie.⁷³ Ihren

⁷¹ Vgl. Argyris (1982).

⁷² Die hier vorgenommene Qualifizierung bezieht sich auf sämtliche Werke mit dem Titel Wissensmanagement in der Bibliographie, einschließlich, wenn auch gemildert, des eigenen. Sie entspricht typisch dem Frühstadium der Entwicklung einer Disziplin.

⁷³ Vgl. Hansen/Nohria/Tierney (1999), S. 107.

Studien zufolge sind die beiden Zugänge nicht gleichwertig simultan einsetzbar. Unternehmen sollten sich – in Abhängigkeit von ihrer Geschäftsstrategie – entscheiden. Wenn sie auf Massenfertigung, Preisführerschaft und Prozessbeherrschung setzen, ist das Kodifizierungsmodell angebracht, das hier als tayloristischer oder ingenieurwissenschaftlicher Ansatz bezeichnet wird. Wenn sie aber auf Innovation (Produktführerschaft, Differenzierung) und Kundennähe setzen, werden sie mit einer Personalisierungsstrategie besser fahren, die hier als systemische Ansatz bezeichnet wird.

Da die Begründung bereits im zweiten Abschnitt erfolgte, können wir uns an dieser Stelle auf eine schematische Darstellung beschränken.

I. Ingenieurwissenschaftliches Wissensmanagement

IWM (Ingenieurwissenschaftliches Wissensmanagement) setzt auf Nutzung industrialisierten Wissens, begreift Wissen als Bestand, und betreibt Management klassisch als Planung, Organisation, Stellenbesetzung, Führung und Kontrolle. Da Wissen, wie vor 50 Jahren der Bereich Finanzen, als zusätzlich zu managende Variable⁷⁴ betrachtet wird, ist tendenziell mit einer organisatorischen Institutionalisierung der Funktion zu rechnen; schwach in der Ausprägung einer Wissensbeauftragten oder eines Koordinationsgremiums, stärker in der Schaffung des Postens eines Chief Knowledge Officers oder Wissensvorstandes.⁷⁵ Problematisch erscheint, daß der ingenieurwissenschaftliche Zugang die Besonderheiten der Ressource ignoriert und der Tendenz nach auch von der verhaltenswissenschaftlichen Wende im der Managementtheorie abstrahiert, von der systemischen ganz zu schweigen. Zwar fehlt der Hinweis auf die Notwendigkeit „weicher“ Faktoren, z. B. einer wissensaustauschfreundlichen Kultur auf keiner Konferenz und kaum in einer Quelle,⁷⁶ doch bleibt es dann auch meist bei diesem Hinweis und einigen sozialtechnischen Tips, wie man eine solche Kultur herbeiführen könnte. Hauptmittel der Kulturgestaltung in diesem Ansatz sind Zuckerbrot (etwa Bonuszahlungen für Beiträge zur Datenbank) und Peitsche (etwa die Erfassung der Intranetnutzung bei Buckman Laboratories⁷⁷ als Kennzahl für Wissensarbeit und Engagement). Teilweise werden auch Ansätze eines symbolischen Management empfohlen, das starke Anleihen beim Konsumgütermarketing nimmt⁷⁸. Im fol-

⁷⁴ Ähnliches konnten wir schon beim Aufkommen der Diskussion über Unternehmenskultur beobachten: Einem Variablenansatz wurde ein gesamthaft interpretativer Ansatz gegenübergestellt und beide pragmatisch im synthetischen Ansatz versöhnt

⁷⁵ Zur Verbreitung vgl. *Davenport/Prusak* (1998).

⁷⁶ Stellvertretend: *Probst et al.* (1997).

⁷⁷ Bei Buckman Laboratories laufen Donnerstag Nacht regelmäßig die Computer heiß. Am Freitag wird nämlich die wöchentliche Einschaltquote gemessen. Das Beispiel zeigt zugleich die Wirksamkeit und Problematik von quantitativen Meßgrößen für Wissensarbeit (vgl. *The Wall Street Journal*, 21. 6. 1999).

genden wird der ingenieurwissenschaftliche Ansatz nochmals im Überblick dargestellt.

Ingenieurwissenschaftliches Wissensmanagement	Praktisch bedeutet ein ingenieurwissenschaftliches Verständnis, Wissen als „Objekt“ darstellen
<i>Metapher:</i> Eiffelturm <i>Fokus:</i> (Aus-)Nutzung von Wissen <i>Neuigkeit:</i> Bedeutung der Ressource, Ermöglichung durch NIT <i>Anwendbar auf:</i> Infrastrukturmanagement, standardisierte Massenerzeugung <i>Schablone:</i> Industrialisierung des Wissens <i>Managementverständnis:</i> klassisch	– Datamining, Datenbanken, Suchmaschinen, Zugangsregelungen; IT-Fokus – Sozialtechnik im Beziehungsmanagement – Lerntechnik im Skillmanagement – Motivationsproblem wird über Incentives geregelt – Koordinationsproblem wird über Pflichtenhefte (Definition der Schnittstellen) geregelt – Kompetenzproblem wird über Aus-, Weiterbildung geregelt
↓ Wissensmanagement ist hier ein Dachbegriff für bestehende Konzepte, angewandt auf eine bedeutungsvoll(er) gewordene Ressource. Problem: Besonderheiten dieser Ressource werden ignoriert; ebenso der Fortschritt im Denken über Management.	– Es entsteht ein Messproblem (Planen, „Anweisen“, Kontrollieren). – Es entsteht Standardisierungsbedarf (best practices verbindlich machen). – Es entsteht ein Organisationsproblem, das oft über die Schaffung einer speziellen Rolle gelöst wird. → CKO (Chief Knowledge Officer)

Bezogen auf unsere Ausgangsfrage, ob hier ein Wandel des Managements feststellbar ist, können wir diese im Grundsatz verneinen. Es handelt sich um die klassischen Managementfunktionen, für die z. T. alte Methoden neu gebündelt, z. T. auf Basis der Möglichkeiten neuer Technik neue Werkzeuge entwickelt werden. Institutionell werden sie zunächst in eigenen Stellen verankert, um dann vermutlich als Hauptverantwortung ähnlich in die Linie zurückzukehren, wie wir das für eine Teilfunktion des Wissensmanagement, nämlich die Personalentwicklung, in der Vergangenheit beobachten konnten.

⁷⁸ Es werden die für hierarchische Kontexte üblichen Erfolgsfaktoren genannt, wie etwa Unterstützung durch das oberste Management, symbolisch vermittelt über die Teilnahme an Kick-off-Workshops für Wissensmanagementprojekte oder das Tragen eines Wissensmanagement T-Shirts mit prägnantem WM-Slogan.

II. Systemisches Wissensmanagement

Systemisches Wissensmanagement setzt auf die ständige Revision von Wissen (Zerstörung und Innovation, Verlernen und Lernen) und begreift Wissen dabei als Prozess. Management wird als geplante Evolution oder Metasteuerung konzipiert. Es geht der Tendenz nach auf die Besonderheiten der Ressource Wissen ein, setzt weniger auf Akkumulation denn auf Selektion und widmet sich den strategischen Aufgaben von Fokusbildung und Aufmerksamkeitsgewinnung als Mittel gegen die Fülle. Profilgebung wird gegenüber allen Anspruchsgruppen zur Notwendigkeit, wobei die neue Technik auch hier für Transparenz und immer raschere Nachahmung sorgt: Kreative Personalbeschaffungsmethoden, neue Formen der Teamarbeit, selbstorganisierende Intranets und Kooperationen sind als Einzelschritte durchaus nachahmbar. Es wird jedoch erwartet, daß sich die Kombination dieser Einzelschritte, der Bezug zwischen Sinngebung, Ressourcen und Verfahren, der über Jahre eines authentischen systemischen Management emergiert, als einzigartig und schwer nachahmbar erweisen, ähnlich wie ein Gesamtkunstwerk nicht über seine Einzelteile beschreibbar ist. Systemisches Wissensmanagement wird weniger als neue Teilfunktion, denn als gesamthaftes Management verstanden, das sämtliche Unternehmensbereiche betrifft. Deshalb ist auch eine stellen- oder abteilungsbezogene Institutionalisierung dem Ansatz nicht angemessen. Vielmehr werden interdisziplinäre Steuerungsgruppen und serviceorientierte Unterstützungsstellen gebildet, die den Führungskräften bei der Redefinition ihrer Aufgaben unter Wissensgesichtspunkten zur Seite stehen. Auch die Frage der marktlichen, hybriden oder hierarchischen Koordination kann im systemischen Wissensmanagement thematisiert werden, während der ingenieurwissenschaftliche Ansatz davon ausgeht, daß diese Frage im Vorfeld schon entschieden ist.

Das Problem des systemischen Ansatzes ist sein hoher Abstraktionsgrad, der sich in einer mangelnden Übersetzung in konkrete Methoden und Instrumente äußert. Dem Bedarf der Praxis nach Anhaltspunkten und instrumentellen Ankern wird nicht entsprochen. Vielmehr werden die entsprechenden Quellen nicht müde, Ungewißheit und Widersprüchlichkeit als unausweichlich, ja sogar als notwendige Bedingungen von Innovation zu betonen.⁷⁹ Das ist theoretisch schlüssig, praktisch aber offenbar sehr belastend, wie die wesentlich zurückhaltendere Rezeption dieses Ansatzes an Hand von Literatur- und Seminarverkaufszahlen belegen.

Auch der systemische Ansatz wird in der folgenden Übersicht nochmals synoptisch dargestellt.

Systemisches Wissensmanagement wäre nach der hier geführten Argumentation ein Wandel des Managements, der allerdings nicht neu ist, sondern nur eine konsequente Umsetzung der genannten Wendungen im Management darstellt.

⁷⁹ Stellvertretend: *Schneider* (1996) und *Willke* (1998).

Systemisches Wissensmanagement	Wissen als „Flow“ begreifen
<i>Metapher:</i> Spinnennetz <i>Fokus:</i> Schaffung von Wissen <i>Neuigkeit:</i> Ökonomie des Überflusses und der Aufmerksamkeit. <i>Anwendbar auf:</i> Innovations- und Stakeholderbeziehungsmanagement. <i>Schablone:</i> Re-Individualisierung	– Intranets wachsen lassen (Selbststeuerung und Selbstorganisation) – Beziehungsbildung ermöglichen durch Ressourcen (Zeit, Medien) – Lernen ermöglichen durch günstige Bedingungen vor Ort – Motivationsproblem wird über marktähnliche Verfahren und geteilte Werte bewirkt – Koordination wird über Rahmenregelung und Selbstabstimmung bewirkt – Kompetenzproblem wird über Modus 2 der Wissensproduktion (Gibbons et al.) gehandhabt
⇓ Wissensmanagement beschreibt eine neue Perspektive auf die Funktion von Management zwischen Markt und Hierarchie. Problem: hoch abstrakt, schwer kodifizierbar (aber lebbar!) geht am Bedarf der Praxis vorbei.	

Conclusio

Bei genauerer Betrachtung erscheint die aktuelle Diskussion über Wissensmanagement einerseits als vielversprechender Neubeginn, andererseits als „... yet another hype and fad“, also als vorübergehende Mode. Eines Neubeginns bedürften wir in Theorie und Praxis, weil sich die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens, wie in Abschnitt 1 angedeutet, doch wesentlich verändert haben. Stichworte hierzu sind Globalisierung, Digitalisierung, Wissensgesellschaft. Handlungs- und Lösungsdruck, sowie die Vermarktungszwänge einer boomenden Beratungsindustrie, führen allerdings zu Schnellschüssen und kurzlebigen Ausformungen von Wissensmanagement, die die Chance eines Neubeginns nicht aufgreifen. Ingenieurmäßiges Wissensmanagement ist immer in Gefahr das Mittel zum Selbstzweck zu erheben und über aufwendigen Versuchen zu kodifizieren, zu dokumentieren und zu messen, das eigentliche Anliegen zu vergessen, nämlich Wert zu schaffen. Es tendiert dazu, Wissen anzuhäufen und wird rasch mit Problemen der Überfülle konfrontiert: Informationsüberflutete Entscheider entscheiden aber nicht, wie erwartet, besser, sondern ganz im Gegenteil eher schlechter.⁸⁰ Ingenieurwissenschaftliches Wissensmanagement muß Wissen aus dem stillschweigenden Grund an die Oberfläche und aus den mobilen Köpfen in die Organisation bringen, also strukturelles Kapital schaffen, und wird dabei rasch an Grenzen der Übertragbarkeit von Wissen stoßen. Diese Grenzen bestehen technisch, insbesondere aber auch interpersonell und interkulturell. Es versucht, verteiltes Wissen zu zentralisieren und es aus Effizienzgründen in Surrogatform zur Verfügung zu halten und wird hier mit Grenzen der menschlichen Aufnahmefähigkeit von Know-how ohne dahinterliegende Orientierungsstrukturen konfrontiert werden. Wieviel Know-how,

⁸⁰ Vgl. Dörner (1989).

Know-what und vor allem Know-why wird künftig induzierbar sein, wenn ein gemeinsamer Kontext, der bisher durch Konstanz von Kontakten und räumliche Nähe hergestellt wurde, sich zunehmend in virtuelle Formen auflöst? Wird es so etwas wie eine Cyberkultur geben, die diesen Kontext global etabliert? Das sind weitgehende offene Fragen, die der ingenieurwissenschaftliche Ansatz im Rahmen seiner Annahmen noch nicht einmal stellen, geschweige denn beantworten kann. Der systemische Ansatz kann solche Fragen zumindest stellen. Sein Problem liegt vielmehr in seiner Sperrigkeit und mangelnden Generalisierbarkeit im konkreten. Jedes Unternehmen muß – in Abhängigkeit von seiner Strategie, Historie, Größe, Branche und Stakeholderkonstellation – in mühevoller Lernerarbeit eigene Ausprägungsformen von Wissensmanagement entwickeln. Das bedeutet Belastung, ehe Entlastung stattfinden kann. Kein Wunder also, daß am Markt Rezepturen und Schnellschüsse mehr Konjunktur haben. Dem ist allerdings ein altes Sprichwort entgegenzuhalten: Wer in die falsche Richtung unterwegs ist, dem nützt auch Galoppieren nichts. Dieser Beitrag wäre nicht dem systemischen Ansatz verpflichtet, würde er nicht auch die letzte Aussage sofort wieder in Frage stellen. Wer kann schon bestimmen, was die richtige Richtung ist, wenn davon auszugehen ist, daß viele Galoppierer neue Realitäten schaffen?

Literaturverzeichnis

- Amidon*, Debra M. (1997): *Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening* (Business Briefcase Series), Butterworth-Heinemann (Trd).
- Argyris*, Chris (1982): *Reasoning, learning and action: Individual and Organizational*, San Francisco.
- Argyris*, Chris / *Schön*, Donald (1996): *Organizational Learning II., Theory, methode and pratice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arrows*, Kenneth (1979): *The Economics of Information*. In: Dertouzos, M. C. / Moses, J.: *The Computer Age. A Twenty Year View*. Boston: MIT Press, pp. 306 – 317.
- Arthur*, B. W. (1996): *Increasing Returns and the New World of Business*, in: *Harvard Business Review*, July-August, pp. 100 – 109.
- Bateson*, Gregory (1979): *Mind and Nature. A Necessary Unity*. New York: Bantam Books.
- Bornemann*, M. / *Knapp*, A. / *Schneider*, U. / *Sixl*, K. (1999): *Holistic Measurement of Intellectual Capital*. Paper presented at: *International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects*, Amsterdam (<http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/indcomp/act/ams-conf/symposium.htm>).
- Castells*, Manuel (1996): *The Information Age Economy, Society and Culture. Volume 1: The Rise of the Network Society*. Malden / Oxford: Blackwell.
- Davenport*, Thomas / *Prusak*, Laurence (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Dörner*, Dietrich (1989): *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Drucker, Peter* (1994): *Post-Capitalist Society*. New York: Harper (paper back edition, first publ. 1993).
- Edvinsson, Leif / Malone, Michael* (1979): *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper.
- Foerster, Heinz v.* (1993): *Kybern-Ethik*. Berlin.
- Föhrenbergkreis* (1999): *Geld statt Arbeit. Die Träume der Finanzwirtschaft. Anleitungen zum Aufwachen. Föhrenbergkreis-Broschüre*. Wien: IWIP.
- Fromm, Erich* (1981): *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Gersick, Connie J. G.* (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of The Punctuated Equilibrium Paradigm*, In: *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, S. 10–36.
- Hagel, John / Singer, Marc* (1999): *Unbundling the Corporaiton*. In: *HBR*, March-April, pp. 133–141.
- Hamel, Gery / Prahalad, C. K.* (1994): *Competing for the Future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hansen, M. T. / Nohria, N. / Tierney, Th.* (1999): *What's your strategy for managing knowledge?* In: *HBR*, March-April, 106–116.
- Horibe, Francis* (1999): *Managing Knowledge Workers. New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in your Organization*. Toronto et al.: John Wiley & Sons.
- Krogh, G. v. / Roos, J.* (1996): *Five Claims on Knowing*, In: *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, August, pp. 423–425.
- Laske, Stephan / Gorbach, Stefan* (1993): *Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen – Analysen – Perspektiven*.
- Luhmann, Niklas* (1996): *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 6. Aufl., Frankfurt.
- Machlup, Fritz* (1980): *Ist creation, distribution, and economic significance*, Vol. I, *knowledge and knowledge production*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- March, James G.* (Hg.) (1988): *Entscheidung und Organisation*. Wiesbaden.
- Marshall, A.* (1920): *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Neuberger, Oswald* (1991): *Personalentwicklung*. Stuttgart.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H.* (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Ortmann, Günther / Windeler, A. / Becker, A. / Schulz, H.-J.* (1990): *Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen*. Opladen.
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T.* (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden.
- Polanyi, Michael* (1969): *Knowing and Being*. Londong: Routledge and Paul Kegan.

- Porat, Marc* (1977): *The information company*, Vol. 1. Washington: OT Special Publications, US Department of Commerce.
- Probst, G./Raub, St./Reinhardt, K.* (1997): *Wissensmanagement. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden.
- Quinn, James B.*: *Intelligent Enterprise* (1992): *A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York et al.: The Free Press.
- Reich, R.* (1991): *The Work of Nations. Preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York: The Free Press.
- Reinhardt, R./Bornemann, M./Pawlowski, P./Schneider, U.* (1999): *Intellectual Capital and Knowledge Management*; in: Child, J./Dierkes, W./Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook on Organizational Learning*. Berlin: Gottfried Daimler Stiftung.
- Rooney D./Schneider U.* (1999/2000): *Re-Theorising the Tacit Dimension: Towards a New Treatment of Tacit Organisational Knowledge*, Working Paper. Brisbane /Graz.
- Sammer, Martin* (1999): *Wissensinduktion in Organisationen*, Dissertation, Montanuniversität Leoben.
- Scheuble, Sven* (1998): *Wissen und Wissenssurrogate*. Wiesbaden.
- Schmitz, Christoph/Zucker, Betty* (1996): *Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management*. Wiesbaden.
- Schneider, Ursula* (1990): *Kulturbewußtes Informationsmanagement*; München et al.: Oldenbourg.
- (1996): *Wissensmanagement „Die Aktualisierung des intellektuellen Kapitals“*. Frankfurt / Main.
 - (1997a): *Reengineering und andere Managementmoden: Vorüberlegungen zu einem temporären Ansatz von Organisation*. In: Liebmann, Hans-Peter (Hg.): *Vom Business Process Reengineering zum Change Management*, Wiesbaden, S. 181 – 212.
 - (1997b): *Globalisierung – Ein Etikett für einen Prozeß des Umbruchs: Wirtschaftspolitische Blätter 6/1997, 44. Jg., Wirtschaftskammer Österreich*.
 - (1999): *Die Wissensgesellschaft weiß nicht, was sie weiß*. In: Hanson, H./Sigrist, B./Goorhuis, H./Landolt, H. (eds.), *Bildung und Arbeit – Das Ende einer Differenz?* Bern: Sauerländer, V. Kapitel, S. 291 ff.
- Schneider, Ursula/Hendrich, F.* (1997): *Sättigungskrise der Ersten Welt: Fehlt's an Märkten oder Ideen? In: Jobshift. Überlegungen zur neuen Welt der Arbeit. Fahrenbergkreis-Broschüre*. Wien: IWIP.
- Schneider, Ursula/Laske, Stephan* (1985): *Produktivgenossenschaften – Gesellschaften mit beschränkter Hoffnung?* Wien.
- Schreyögg, Georg* (1996): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden.
- Schumpeter, Joseph* (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York.
- Senge, Peter* (1990): *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Spencer-Brown, George* (1997): *Laws of form: Gesetze der Form*. Lübeck.

Steward, Thomas (1997): Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York et al.: Doubleday.

Strassmann, P. (1996): The Value of Computers, Information and Knowledge (<http://www.strassmann.com/pubs/cik/cik-value.shtml>).

Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: UTB.

Vernetzung und Steuerung

Steuerung zwischenbetrieblicher Netzwerke – Implikationen für das Management komplexer Systeme

Von Jörg Sydow

Unternehmungen, insbesondere große, als Konzern organisierte und international tätige Unternehmungen, sind zweifelsohne komplexe Systeme, deren Steuerung beachtliche Anforderungen an das Management stellt. Viele Unternehmungen, so komplex sie auch sein mögen, sind allerdings selbst nur Element noch umfassenderer Systeme, die heute selbst zum Bezugspunkt von Managementhandeln werden.

Solche Systeme werden heute oft als Netzwerke, genauer als zwischenbetriebliche Netzwerke oder – noch präziser, weil der Betriebsbegriff selbst ziemlich unklar ist – als Unternehmungsnetzwerke bezeichnet. In diesem Beitrag werden die die Komplexität schaffenden, aber auch die Komplexität handhabbar machenden Strukturmerkmale dieser populären Organisationsform ökonomischer Aktivitäten skizziert, um sodann die Implikationen für das Management als Funktion und als Institution zu untersuchen. Der Beitrag kommt zu dem Ergebnis, daß sich Betriebe bzw. Unternehmungen durch Vernetzung zwar grundlegend verändern und diese Veränderungen erhebliche Implikationen für das Management haben; die Institutionen selbst werden gleichwohl im Kern erhalten bleiben.

Der Argumentationsgang, für dessen vier Etappen die Begriffe Diversität (A.), Komplexität (B.), Funktionalität (C.) und Institutionalität (D.) stehen sollen, ist von einer strukturationstheoretischen Netzwerkperspektive informiert.¹ Der erste Begriff betont die Vielfalt der Organisations- und Erscheinungsformen zwischenbetrieblicher Netzwerke, der zweite ein Managementproblem, zu dessen Bewältigung Netzwerke nicht selten geschaffen werden, obgleich mit ihrer Kreation oft nur eine Transformation von Komplexität gelingt. Unter dem dritten Begriff, Funktionalität, werden die sich durch Vernetzung wandelnden Anforderungen an das Management diskutiert, und unter dem vierten schließlich die Implikationen dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten für das Management als Institution.

¹ Vgl. dazu Sydow et al. (1995); *Ortmann/Sydow/Windeler* (2000).

A. Diversität

Zwischenbetriebliche Netzwerke firmieren in Managementforschung wie -praxis als Wertschöpfungspartnerschaft, strategische Allianz, regionale Ballung, „cluster organization“, virtuelle Unternehmung, Netzwerkorganisation, Allianzsystem, Kooperationsverbund, Netzwerkk Kooperation, „imaginary organization“ und „business web“. Selbst extrem dezentral geführte Konzerne geraten immer mal wieder in den Verdacht, als Netzwerke organisiert zu sein. Als prominentester „Netzwerk-Konzern“² galt vielleicht ABB – zumindest bis zur kürzlichen Reorganisation, die eine Rückkehr zu zentralistischeren Strukturen beinhaltet. Bei Konzernen handelt es sich jedoch nicht um Unternehmungsnetzwerke, sondern um Unternehmungen. Diese können allenfalls innerbetriebliche bzw. intraorganisatorische Netzwerkstrukturen ausgebildet haben – aber das ist eine andere Arena.³

Gemeinhin gelten zwischenbetriebliche Netzwerke, die in der management- und organisationswissenschaftlichen Literatur außer als „networks“⁴ – ob der sie kennzeichnenden marktlichen und hierarchischen Elemente – auch als „hybrids“⁵ firmieren oder – in Abgrenzung zur multidivisional Form (M-Form) – als „N-Form“⁶ bezeichnet werden, heute als Organisationsform mit Zukunft. Dies unter anderem deshalb, weil sie die Vorteile des Kleinseins mit den Vorteilen organisationaler Größe verbinden, ohne allerdings die mit Großorganisationen typischerweise verbundenen Nachteile aufzuweisen.

Dies heißt allerdings nicht, daß Netzwerke notwendigerweise *die* Organisationsform der Zukunft sein werden. Vielmehr werden in Teilbereichen sehr kompetitive Marktbeziehungen von Vorteil sein (z. B. bei der globalen Beschaffung von Standardbauteilen), in anderen relativ tief integrierte Unternehmungen.⁷ Insoweit sollte mit Diversität, neben der Heterogenität der Begriffe, zweitens die Vielfalt der Organisationsformen, der „governances“⁸, ökonomischer Aktivitäten assoziiert werden.

Nicht nur die Begriffe und grundsätzlichen Organisationsformen, auch die praktischen Erscheinungsformen zwischenbetrieblicher Netzwerke sind divers. Viele, aber eben nicht alle Netzwerke, werden zum Beispiel von einer (fokalen) Unternehmung strategisch geführt; dann ist von „strategic networks“⁹ bzw. „strategischen Netzwerken“¹⁰ die Rede. Andere Netzwerke bestehen aus relativ gleich-

² Hirsch-Kreinsen (1998).

³ Vgl. z. B. Lange (1998).

⁴ Powell (1990).

⁵ Williamson (1985).

⁶ Hedlund (1994).

⁷ Z. B. auch die von Simon (1996) identifizierten „hidden champions“.

⁸ Williamson (1985).

⁹ Jarillo (1988).

¹⁰ Sydow (1992).

berechtigten Kooperationspartnern, zumeist ausnahmslos kleineren oder mittelgroßen Unternehmungen und setzen – statt auf Fremdorganisation auf Selbstorganisation. Im ersten Fall definiert die fokale Unternehmung – für das Netzwerk! – den Markt, bestimmt die Regeln und Erfolgskriterien der Zusammenarbeit usw.; im zweiten Fall sind Marktdefinition, Kooperationsregeln, Erfolgskriterien etc. Ergebnis gemeinschaftlicher Strategieentwicklung.

Drei Beispiele mögen die Diversität selbst eines dieser Netzwerktypen, strategischer Netzwerke, illustrieren. Diese drei Netzwerke werden von jeweils einer fokalen Unternehmung, namentlich von FAG, MCC und MLP, strategisch geführt.

Beispiel 1: Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG

Die Flughafen Frankfurt / Main AG (FAG) bildet zusammen mit etwa 40 der insgesamt über 400 am Frankfurter Flughafen ansässigen Unternehmungen ein komplexes Dienstleistungsnetzwerk. Mit diesen Unternehmungen, darunter Mannesmann, Softlab, Deutsche Post, Kühne & Nagel sowie Westinghaus und natürlich die wichtigsten Airlines, wird bei der Leistungserstellung, insbesondere bei Erbringung der Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Flugzeugabfertigung, aber auch bei der Technologieentwicklung, auf längerfristiger Basis eng zusammengearbeitet.¹¹

Beispiel 2: Das von MCC geführte Smart-Netzwerk

Die Micro Compact Car AG (MCC), heute eine hundertprozentige Daimler-Chrysler-Tochter, hat in Hambach, Lothringen, ein aus 14 sog. Systempartnern bestehendes Netzwerk von Unternehmungen geschaffen, das den zweisitzigen Smart entwickelt und produziert. Diese Zahl von Systempartnern beinhaltet bereits neben Automobilzulieferern, die zum größten Teil auf dem Werksgelände in Hambach angesiedelt sind, auch zwei Logistik- und einen Informationstechnikdienstleister. Vertriebsseitig hat man zusammen mit Franchisenehmern ein Netzwerk von über 90 Regional Centers mit einer großen Zahl an Verkaufs- und Kommunikationsstellen in westeuropäischen Ballungsräumen aufgebaut und mit Verkauf und Wartung des Smart betraut. Darüber hinaus wird neben dem Fahrzeug ein umfassendes Mobilitätskonzept angeboten, das durch strategische Allianzen mit der Deutschen Bahn, der Schweizerischen Bundesbahn, dem Autovermieter Avis sowie Parkhäusern realisiert wird. Hinter dem Smart und der ihn begleitenden Dienstleistung steht m.a.W. keine (einzelne) Unternehmung, sondern – wie schon im Fall der FAG und auch dem noch zu skizzierenden MLP-Fall – ein komplexes Netzwerk von Unternehmungen.¹²

¹¹ Vgl. Duschek (1998).

¹² Vgl. Sydow (1999).

Beispiel 3: Das MLP-Finanzdienstleistungsnetzwerk

Die zu Marschollek, Lautenschläger und Partner (MLP) gehörende MLP-Finanzdienstleistungen AG führt ein Netzwerk von über 1.500 selbstständigen Finanzberatern, die in zur Zeit 160 Geschäftsstellen kooperieren und in mittlerweile sechs Ländern Finanzdienstleistungen an einen Kundenkreis mit gehobenen Einkommen vermitteln. Das Netzwerk besteht außer aus den MLP-Unternehmen (u. a. auch einer Lebensversicherung) und den Geschäftsstellen (mit den Beratern) aus zahlreichen spezialisierten Arbeitsgruppen, in denen neue Produkte und (Beratungs-)Prozesse entwickelt werden und die Berater weitergebildet werden.¹³

Bislang konzentrieren sich nur wenige fokale Unternehmungen im Kern auf die Organisation zwischenbetrieblicher Netzwerke. Selbst Nike, mittlerweile klassisches Beispiel einer sog. „hollow organization“, und auch die MCC AG tragen noch entscheidend zur Entwicklung und Fertigung ihrer Produkte bei, auch wenn sie selbst eine sehr niedrige Leistungstiefe (Entwicklungs- wie auch Fertigungstiefe) aufweisen.

Viele Managementforscher, und sicherlich die meisten Netzwerkforscher, erwarten, daß sich immer mehr vertikal tief integrierte und breit diversifizierte Unternehmungen in derartige Netzwerkstrukturen „auflösen“ und dabei gegebenenfalls zur „hollow organization“, die außer der Netzwerkorganisation und -steuerung keine weiteren Funktionen ausübt, werden. Dies ist aber nur der gedankliche Extremfall, der in der Diskussion oftmals unangemessene Aufmerksamkeit erfährt. Faktisch wird das Management darauf bedacht sein, zumindest das aus den Kernkompetenzen der Unternehmung abgeleitete Kerngeschäft nicht zu externalisieren, sondern gezielt unternehmungsintern zu entwickeln. Dafür ist die Aufrechterhaltung von Unternehmungsgrenzen – auch und gerade in zwischenbetrieblichen Netzwerken – unverzichtbar.¹⁴ Selbst wenn, wie im Fall der FAG, Kernkompetenzen im Netzwerk entwickelt werden und auch dort zu verorten sind, bedarf es – nicht zuletzt für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement – vielfältiger Kompetenzen und Ressourcen, die sich nicht zuletzt aus genau diesem abgegrenzten, unternehmungsinternen Kern speisen.

B. Komplexität

Trotz aller Unterschiedlichkeit weisen zwischenbetriebliche Netzwerke zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Eine dieser Gemeinsamkeiten ist Komplexität. Einerseits werden Netzwerke zwar zu Recht als Organisationsform gepriesen, mit deren Hilfe es gelingen könnte, die komplexen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft (Globalisierung, Informatisierung, etc.) zu meistern; andererseits schaffen

¹³ Vgl. Sydow et al. (1995), S. 390 ff.

¹⁴ Ortmann/Sydow (1999).

sie selbst neue Intransparenz, Interdependenz, Kontingenz – und damit Komplexität.¹⁵

Zwischenbetriebliche Netzwerke sind, und auch diese Eigenschaft trägt zunächst zu ihrer Komplexität bei, polyzentrische Systeme, verfügen also, selbst wenn sie von einer fokalen Unternehmung strategisch geführt werden, über mehrere Entscheidungs- und Steuerungszentren. Diese Eigenschaft ermöglicht auf der einen Seite die Handhabung zunehmend komplexer Wirklichkeiten; auf der anderen Seite ist sie Quelle neuer Steuerungsprobleme.

Mit dem polyzentrischen Charakter solcher Systeme gehen zum Beispiel einher: die Verfolgung divergenter (statt aufeinander abgestimmter) Unternehmungsziele, die Entstehung verteilten Eigensinns und die Herausbildung multipler Identitäten. Dem Management stellt sich, zusätzlich zur Strategiebildung auf der Ebene von Funktionsbereich, Geschäftsbereich und Unternehmung, die Aufgaben der kollektiven Strategieentwicklung im Netzwerk.¹⁶ Dabei geht es unter anderem darum, gemeinsame Interessenlagen auszuloten, eventuell sogar die Unternehmungsziele aufeinander abzustimmen, die Entstehung überschüssigen Eigensinns zu kontrollieren und gegebenenfalls das Spannungsverhältnis individueller Unternehmungsidentität und kollektiver Netzwerkidentität zu managen.

Entlastungseffekte für das Management sind auf der anderen Seite aufgrund der für diese hybride Organisationsform charakteristischen Ko-Koordination durch den Markt sowie durch die netzwerktypischen, eher dezentralen Entscheidungsstrukturen zu erwarten. Ob diese Entlastungseffekte allerdings wirklich eintreten, hängt unter anderem davon ab, ob und in welchem Ausmaß im Netzwerk (z. B. durch mehr Markt) schwer zu kontrollierende Interdependenzen und Kontingenzen entstehen. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob das Management in der Lage ist, die Herausforderungen zu meistern, die sich ihm in Netzwerken durch das dort notwendig werdende Balancieren von Kooperation und Competition, von Autonomie und Abhängigkeit sowie von Vertrauen und Kontrolle stellen.¹⁷

C. Funktionalität

Tatsächlich ist das Management in zwischenbetrieblichen Netzwerken vor neue Aufgaben (Funktionen) gestellt: Kooperationspartner müssen identifiziert und ausgewählt (Selektion), Spielregeln der Zusammenarbeit im Netzwerk entwickelt und durchgesetzt werden (Regulation), Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk zur effektiven Funktionswahrnehmung verteilt werden (Allokation) (s. Abb. 1). Im

¹⁵ Vgl. Sydow/Windeler (1997).

¹⁶ Vgl. Astley/Fombrun (1983).

¹⁷ Vgl. zum Management dieser Spannungsverhältnisse Sydow et al. (1995).

Rahmen der mehr oder weniger kollektiv vereinbarten Netzwerkstrategie gilt es auch festzulegen, wer beispielsweise die Rolle des „network integrator“¹⁸ spielt, und ob bei der Koordination der Netzwerkaktivitäten der Schwerpunkt auf formelle oder kulturelle Integrationsmechanismen gelegt wird.

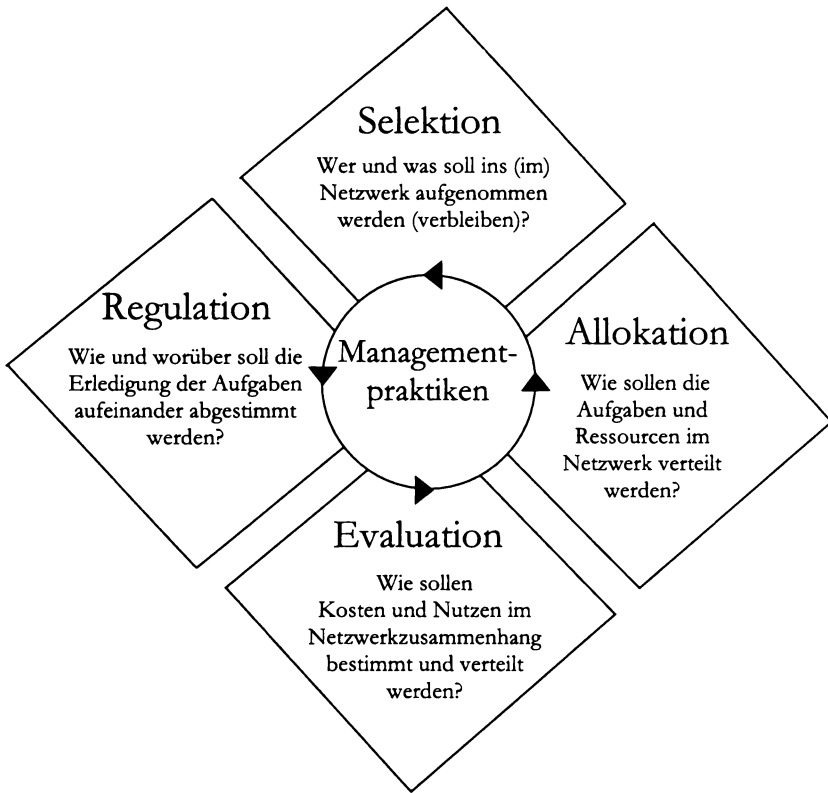


Abbildung 1: Management zwischenbetrieblicher Netzwerke: Funktionswandel (modifiziert nach: Sydow/Windeler [1997], S. 151)

Neben die Selektion von Personal (einer klassischen Aufgabe des Personalmanagements) tritt – eingebettet in eine solche Netzwerkstrategie – also die Selektion ganzer Unternehmungen bzw. der jeweiligen Geschäftsbereiche, mit denen zusammen ein Produkt oder eine Dienstleistung dauerhaft entwickelt, produziert und/oder vermarktet werden soll; neben die Organisation innerbetrieblicher Strukturen und Prozesse (einer klassischen Aufgabe der Organisationsabteilung bzw. des Top Managements) tritt die organisatorische Gestaltung zwischenbetrieblicher Koope-

¹⁸ Galbraith (1998).

ration, neben die Aufgaben- und Ressourcenallokation in der Unternehmung (ebenfalls eine klassische Aufgabe des Managements) jene im Netzwerk.

Darüber hinaus ist die Bewertung von Unternehmungen und Unternehmungsaktivitäten durch die Bewertung (Evaluation) von Netzwerkaktivitäten und -beziehungen zu ergänzen. Im Rahmen der vereinbarten Netzwerkstrategie gilt es beispielsweise festzulegen, ob und ggf. wie der Wert einer Geschäftsbeziehung ermittelt oder ein Netzwerkcontrolling praktiziert werden soll.¹⁹

Bezugspunkt des Managementhandelns ist in zwischenbetrieblichen Netzwerken, das macht bereits dieser knappe Funktionsüberblick deutlich, nicht mehr allein die eigene Unternehmung, sondern immer auch das gesamte Netzwerk, also die Aktivitäten und Beziehungen im Netzwerk. Gefordert ist vom Management in dieser Organisationsform entsprechend eine *Doppelreferenz*, d. h., daß jedes Managementhandeln nicht nur in seinen Bedingungen und Folgen für die Unternehmung, sondern auch für das Unternehmungsnetzwerk reflektiert werden sollte. Den Netzwerkbezug von Evaluation bringt zum Beispiel das folgende dem Management von Chrysler zugeschriebene Motto zum Ausdruck: „My enemy is my supplier's costs, not my supplier's margins.“²⁰

Eine gänzlich neue Managementaufgabe in zwischenbetrieblichen Netzwerken stellt das *Grenzmanagement* dar.²¹ Die Grenzen der Unternehmungen werden zwar unschärfer („blurred boundaries“), gleichwohl lösen sich Organisationsgrenzen – und mit ihnen Unternehmungen – in solchen Netzwerken nicht vollständig auf. Im Gegenteil, wichtige Funktionen von Organisationsgrenzen bleiben auch in interorganisationalen Netzwerken erhalten: die Symbolisierung von Zuständigkeiten, die Sinn- und Identitätsstiftung, die Ermöglichung der Zuschreibung von Reputation und – last but not least – der Schutz vor unkontrolliertem Wissensabfluß. Auf jeden Fall ist das Management vor die Aufgabe gestellt, die Grenzen einzelner Unternehmungen im Netzwerk nicht nur durchlässiger, sondern ggf. auch undurchlässiger zu machen. Unternehmungsnetzwerke sind insoweit eine Organisationsform zur Wahrung, nicht zur Unterminierung der Existenz von Unternehmungen; Grenzmanagement dann ein Instrument nicht nur zur Verhinderung von „Netzwerkversagen“²², sondern auch zur Existenzsicherung von Unternehmungen.

D. Institutionalität

Neben den durch zwischenbetriebliche Netzwerke verursachten Funktionswandel des Managements tritt eine zum Teil grundsätzliche Veränderung des Managements als Institution, und zwar in zweifacher Hinsicht. Erstens stellt sich die Frage,

¹⁹ Vgl. dazu Hess (2000).

²⁰ Galbraith (1998), S. 99.

²¹ Vgl. dazu auch Ortman/Sydow (1999).

²² Messner (1995).

von wem die zuvor skizzierten Managementfunktionen wahrgenommen werden. Anzeichen für eine weitere, bedeutsame institutionelle Ausdifferenzierung des Managements finden sich jedoch nicht. Zwar sind die Funktionen der Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation von interorganisationalen Beziehungen im allgemeinen und von zwischenbetrieblichen Netzwerken im besonderen überwiegend von „boundary spanners“²³ wahrzunehmen. Sieht man von Einzelfällen (z. B. Scout-Abteilungen in der pharmazeutischen Industrie) ab, werden diese Funktionen – und das gilt auch für das zu diesen Funktionen quer liegende Grenzmanagement – zu keinen neuen organisatorischen Zuständigkeiten führen.

Zweitens aber steht das Management als Institution viel grundsätzlicher in Frage. Soweit in Netzwerken Steuerungs- und Koordinationsaufgaben durch den Markt vorgenommen werden, wird das Management von diesen Funktionen entlastet – und in Teilen sogar entlassen. So zumindest könnte eine (voreilige) Prognose lauten. Denn die in zwischenbetrieblichen Netzwerke eingebundenen Unternehmungen sind tendenziell kleiner und kommen mit deutlich weniger Hierarchieebenen aus. Dennoch bedeutet dieses Mehr an Marktsteuerung nicht notwendigerweise ein Weniger an Management. Schließlich kommt es auf das Management an, wenn es gilt, die Marktoption im praktischen (Netzwerk-)Handeln kompetent mitzuführen. Zudem wird bei der Netzwerkbildung durch „Quasi-Internalisierung“²⁴, dem neben der „Quasi-Externalisierung“ betrieblicher Funktionen zweiten Weg der Netzwerkbildung, Markt durch Netzwerk – und damit durch mehr Management – ersetzt. Und schließlich wird im Zuge der Vernetzung auch anderen Beschäftigten die Übernahme von Managementfunktionen angeboten bzw. Mitunternehmertum abverlangt.

Analysiert man diese Entwicklung in historischer Perspektive, muß man feststellen, daß seit Beginn dieses Jahrhunderts zumindest in den größeren Unternehmungen Eigentümer-Unternehmer durch das professionelle Management ersetzt worden sind (s. Abb. 2). Heute steht eine gewisse Umkehr dieser Entwicklung bevor: Manager werden zum Teil durch Netzwerke von Unternehmern ersetzt.²⁵ Ansätze zur Auflösung des Managements in derartige Netzwerke finden sich zum Beispiel bei der großen Zahl neuer Selbständiger, die ihre wirtschaftliche Existenz in Netzwerkorganisationen finden (z. B. MLP) bzw. infolge der Netzwerkbildung – mit den betrieblichen Funktionen – quasi-externalisiert werden (z. B. Propagandistinnen in Warenhäusern, Spin-offs von Softwareentwicklern und -beratern). Soweit aus Arbeitnehmern nicht nur „Mitunternehmer“²⁶ in der Unternehmung, sondern tatsächlich (zumindest formell) Selbständige werden, wird in der soziologischen Literatur neuerdings vom „Arbeitskraftunternehmer“²⁷ gesprochen. Dieser ist für

²³ Adams (1980).

²⁴ Sydow (1992).

²⁵ Vgl. dazu auch schon Staehle (1991).

²⁶ Wunderer (1999).

²⁷ Voß/Pongartz (1998).

seine wirtschaftliche Existenz auf Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Selbstentwicklung – eventuell im Netzwerk anderer Selbständiger – verwiesen, muß eigenständig in die Entwicklung seines Human- und Sozialkapitals investieren und seine Netzwerkarrieren organisieren.

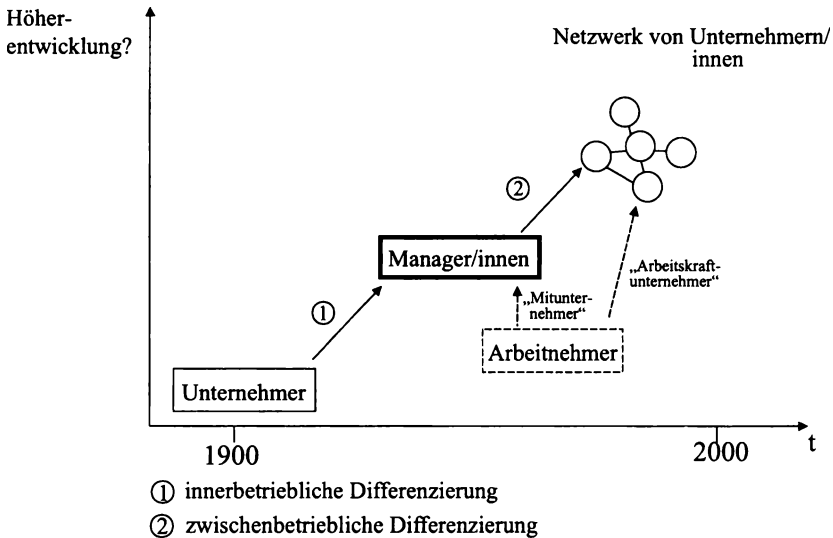


Abbildung 2: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen: Institutionenwandel

Somit folgt auf eine Phase der innerbetrieblichen Differenzierung (und Integration) eine Phase der zwischenbetrieblichen Differenzierung (und Integration), wobei in vielen Bereichen die notwendig langfristige Entwicklungsperspektive gerade bahnbrechender Innovationen verfügbares Kapital – und damit weiterhin die Existenz von (Groß-)Unternehmungen – voraussetzen wird. Gefragt ist insofern oft trotz und gerade wegen der zwischenbetrieblichen Vernetzung, ein Unternehmer- bzw. Unternehmungstyp, der längere Zeit mit großen Unsicherheiten umgehen kann, bevor ein Return on Investment sichtbar wird.

Ob in der (wenn auch nur partiellen) Ablösung des Managements durch Netzwerke von Unternehmern – nach der Übernahme der Unternehmerfunktion durch ein professionalisiertes Management in den letzten hundert Jahren – eine generell höhere und damit erstrebenswerte Entwicklungsstufe der Unternehmungsführung erblickt werden kann, darf zudem ebenso bezweifelt werden wie eine generelle Substitution von Markt und Hierarchie durch die hybride Organisationsform des zwischenbetrieblichen Netzwerks. Im Ergebnis dürfte trotz dieses institutionellen Wandels der Funktionswandel des Managements auch und gerade im Zusammen-

hang mit der Bildung und Steuerung zwischenbetrieblicher Netzwerke die bedeutendere Entwicklung sein – und noch viele interessante Fragen für Managementpraktiker und -forscher aufwerfen.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. Stacy* (1976): The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles, in: Dunette, M. D. (Hrsg.): Handbook of organizational and industrial psychology. Chicago, S. 1175 – 1199.
- Astley, W. G. / Fombrun, Charles J.* (1983): Collective strategy: Social ecology of organizational environment, in: Academy of Management Review 8 (4), S. 576 – 587.
- Duschek, Stephan* (1998): Kooperative Kernkompetenz – Zum Management einer einzigartigen Netzwerkressource, in: Zeitschrift Führung+Organisation, 67 (4), S. 230 – 236.
- Galbraith, Jay R.* (1998): Designing the networked organization, in: Mohrmann, S. A. / Galbraith, Jay R. Lawler, Edward E., III (Hrsg.): Tomorrow's organization. San Francisco, S. 76 – 102.
- Hedlund, Gunnar* (1994): Knowledge management and the N-form corporation, in: Strategic Management Journal 15 (1), S. 73 – 90.
- Hess, Thomas* (2000): Anwendungsmöglichkeiten des Konzerncontrolling in Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Opladen, S. 156 – 177.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut* (1998): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerkes, in: von Behr, Marhild / Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Globale Produktion und Industriearbeit. Frankfurt / New York, S. 37 – 62.
- Jarillo, J. Carlos* (1988): On strategic networks, in: Strategic Management Journal 9 (1), S. 31 – 41.
- Lange, Knut W.* (1998): Das Recht der Netzwerke. Heidelberg.
- Messner, Dirk* (1995): Die Netzwerkgesellschaft. Köln.
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg* (1999): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken. In: Die Betriebswirtschaft 59 (2), S. 205 – 220.
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Windeler, Arnold* (2000): Organisation als reflexive Strukturierung, in: Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl., Opladen, S. 315 – 354.
- Powell, Walter W.* (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, in: Staw, B. M. / Cummings, L. L. (Hrsg.): Research in organizational behavior 12. Greenwich, Conn., S. 295 – 336.
- Simon, Hermann* (1996): The hidden champions. 3. Aufl. Frankfurt / New York.
- Staehle, Wolfgang H.* (1991): Unternehmer und Manager, in: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. München und Mering, S. 105 – 121.

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.

– (1999): Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden, S. 1 – 5.

Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (1997): Komplexität und Reflexivität in Unternehmensnetzwerken, in: Ahlemeyer, Heinrich W. / Königswieser, Roswita (Hrsg.): Komplexität managen. Wiesbaden, S. 147 – 162.

Sydow, Jörg / Windeler, Arnold / Krebs, Michael / Loose, Achim / van Well, Bennet (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen.

Voß, G. Günter / Pongartz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131 – 158.

Williamson, Oliver E. (1985): The economic institutions of capitalism. New York.

Wunderer, Rolf (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept, in: Die Betriebswirtschaft 59 (1), S. 105 – 130.

Netzwerke – Binnenstruktur und Externalitäten

Eine Debatte zwischen Ökonomie und Rechtswissenschaft

Von Gunther Teubner

A. Hybride Rationalität

„Piercing the contractual veil“ – ist das die Antwort, die das Recht auf die Herausforderung durch neuartige organisatorische Arrangements „between market and hierarchy“ geben sollte? Jahrzehntlang herrschte der Trend zu immer stärkerer wirtschaftlicher Konzentration vor¹,

... jedoch seit der Rezession zu Beginn der achtziger Jahre hat sich dieser Trend umgekehrt. Kapital wurde auf verschiedene Gesellschaftseinheiten verteilt, um effiziente Kapitalmärkte zu vervielfältigen. Manager von Großunternehmen zeigten ein wachsendes Interesse an Dezentralisierung, indem sie über Franchising, Konzessionen oder Outsourcing Teile des Produktionsprozesses auf Subunternehmer auslagerten. Ähnliche Entwicklungen lassen sich im öffentlichen Sektor als ein Aspekt von Privatisierungsprozessen beobachten.“²

Die jüngste Spezies, welche die sozio-ökonomische Evolution im Prozeß der vertikalen De-Integration hervorbrachte, hat viele Namen. „Hybride“, „Netzwerke“, „symbiotische Verträge“, „organisatorische Gemeinschaften“, „strategische Allianzen“, „vielköpfige Hydren“ oder „goldene Handschellen“ sind farbige Metaphern für unterschiedliche Aspekte dieser seltsamen quasi-korporativen Spezies, die ihre ökologische Nische in einem „dritten Bereich der Allokation“, einem Zwischenbereich zwischen Markt und Organisation, finden³. Hybride treten gewöhn-

¹ Chandler, Alfred D.: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap 1977.

² Collins, Hugh: Independent Contractors and the Challenge of Vertical Disintegration to Employment Protection Laws, in: *Oxford Journal of Legal Studies* 10, 1990b, S. 353–380, 353.

³ Zur neueren Diskussion: Weyer, J. (Hg.), *Soziale Netzwerke*. München: Oldenbourg 1999; Tacke, Veronika: „Netzwerk“ – Selbstbeschreibung von Organisationen, *EUI Florenz* 1999; Rölle, Daniel/Blättel-Mink, Birgit: *Netzwerke in der Organisationssoziologie*, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 23, 1998, 66–87; Kenis, P./Schneider, V.: *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt: Campus, 1996; Kowol, U./Krohn, W.: *Innovationsnetzwerke*, in: J. Halfmann (Hg.), *Theoriebausteine der Technikgenese*. Frankfurt: Campus, 1995, 749–760; Mahnkopf, B.: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen, in: N. Beckenbach

lich in vertraglicher Verkleidung auf: Just-in-time-Organisationen oder andere Zulieferernetze; Franchising-Vertragssysteme oder andere Vertriebsorganisationen; EDV-Verträge als Resultat von „outsourcing“; Netzwerke des bargeldlosen Zahlungsverkehrs im Bankwesen; Subunternehmerverträge in der Bauindustrie; Projektverträge in internationalen Infrastrukturvorhaben; Netzwerke in den Bereichen Energie, Verkehr und Telekommunikation; strategische Allianzen gemeinsamer Forschung; Konsortialverträge zur Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Forschung.

Ihre Binnenverfassung und Außenhaftung sind Herausforderungen ersten Ranges für das Privatrecht.⁴ Denn gegenüber gesellschaftsrechtlich verfaßten Wirtschaftsorganisationen hat das moderne Privatrecht schon eine große Zahl von Ordre-public-Normen im Haftungsrecht, Arbeitsrecht und Unternehmensverfassungsrecht entwickelt. Ob sich aber diese Normen auch zur Regulierung der neuen Hybride eignen, ist sehr problematisch. Wie verhalten sich die Hybride gegenüber Normen des privatrechtlichen *ordre public*? Innovation oder Gesetzesumgehung – das ist die Frage, die sich einer kritischen Rechtsanalyse stellt. Sollte sich herausstellen, daß die Hybride „in Wirklichkeit“ ausgewachsene hierarchische Organisationen sind, die lediglich von einem vertraglichen Schleier verdeckt werden, dann muß das Privatrecht diesen Schleier zerreißen. Hinter dem zerrissenen Schleier würde ihre ökonomische Realität sichtbar und die Ordre public Normen kämen zu ihrem Recht.

Das Vertragsrecht transformiert den Anspruch ökonomischer Rationalität in Fragen juristischer Gültigkeit und ersetzt ihn durch das Zusammenspiel von rechtlich transformierten „policies“ und einer autonomen „Episteme“ des Rechts. Ebenso wie es bisher ökonomische Transaktionen oder formale Organisationen reguliert hat, muß das Recht heute adäquate Regulierungen für die hybriden Gebilde zwischen Vertrag und Organisation finden. Es kann nicht einfach diese Produkte des ökonomischen Evolutionsprozesses als „effizient“ akzeptieren. Vielmehr muß das Vertragsrecht die Logik der Hybride nach eigenständigen Kriterien unter drei verschiedenen Aspekten erneut rekonstruieren: erstens unter der Leitentscheidung „Recht/Unrecht“; zweitens nach der Maßgabe juristischer „policies“, die nichts anderes als die rechtliche Übersetzung politischer Entscheidungen einer demokratischen Gesetzgebung sind; drittens nach den Maßstäben einer von „Effizienz“ unterschiedenen „Gerechtigkeit“, die unter heutigen Bedingungen als rechtlicher Ausgleich zwischen konfligierenden Anforderungen verschiedener sozialer Teilsysteme zu verstehen ist⁵.

(Hg.) *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Göttingen: Schwartz 1994; Sydow, J.: *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler 1993.

⁴ Dazu neuerdings *Lange*, Knut: *Das Recht der Netzwerke*. Heidelberg: Recht der Wirtschaft 1998; *Rohe*, Mathias: *Netzverträge: Rechtsprobleme komplexer Vertragsverbindungen*. Tübingen: Mohr & Siebeck 1998; für das amerikanische Recht *Esser*, John: *Institutionalizing Industry: The Changing Forms of Contract*, in: *Law & Social Inquiry* 21, 1996, S. 593–629.

⁵ Dazu *Teubner*, Gunther: *Recht als autopoietisches System*. Frankfurt: Suhrkamp, 1989, Kap. 6 V.

Ich werde mich auf die Rechtsprobleme der externen Haftung der Hybride, der Vertragsgerechtigkeit innerhalb hybrider Vereinbarungen und der „Unternehmens“verfassung der quasi-korporativen Vertragsorganisationen konzentrieren. Dabei werde ich Schritt für Schritt eine kumulative Abfolge von ökonomischen und juristischen Argumenten rekonstruieren, die sich in einer Art dialektischer Bewegung von Argument und Gegenargument zur jeweils nächsthöheren Ebene von Argument und Gegenargument entwickelt.

(1) Außenhaftung von Hybriden? In der Bauindustrie delegiert ein Unternehmer die Erstellung des Bauwerks an eine große Zahl spezialisierter Subunternehmer. Wenn Fragen deliktischer oder vertraglicher Haftung in diesem kooperativen Netzwerk auftreten, ist die Haftung durch den vertragsrechtlichen Charakter des Subunternehmensnetzes begrenzt. Ist der Besteller in einer solchen „Vertragsgruppe“ zum Durchgriff berechtigt, wie er das im Fall eines Konzerns mit Hilfe der Konzernhaftungsregeln wäre? Verschiedene konstruktive Möglichkeiten einer solchen Haftung sind denkbar, sei es eine „action directe“, eine Ausdehnung des Prinzips „respondeat superior“ oder die stellvertretende Haftung eines Handelnden für die gesamte Organisation.

Ähnliche Konstellationen finden sich im bargeldlosen Zahlungsverkehr der Banken. Wenn in einer Kette von bargeldlosen Überweisungen einer der zahlreichen eingeschalteten Banken ein Fehler unterläuft, hat dann der Kunde einen vertraglichen, deliktischen oder quasivertraglichen Anspruch gegen diese Bank, obwohl keine unmittelbare vertragliche Verbindung zwischen ihm und der Bank besteht? Oder kann er die erste Bank in der Kette für jeden Fehler in Anspruch nehmen, der an einer beliebigen Stelle des Netzwerkes auftritt? Und wie sieht es aus, wenn der Fehler „systembedingt“ war, so daß keine einzelne Bank verantwortlich gemacht werden kann, der Fehler also nur dem Abkommen zwischen den beteiligten Bankenverbänden zugerechnet werden kann – dieses Abkommen aber wiederum keinen gesellschaftsrechtlichen, sondern vertraglichen Charakter hat?

Vergleichbare Probleme treten in Franchising-Vertragssystemen auf. Dort betreffen sie die Verantwortlichkeit des zentralen Franchise-Gebers für das Verhalten eines einzelnen Franchise-Nehmers. Besonders schwierig sind Fälle zu behandeln, in denen ein zentrales „product policy committee“ eine Rolle spielt, das aus allen Teilnehmern des Franchise-Systems besteht und ein quasi-gesellschaftsrechtliches Element in einem vertraglichen Netzwerk bildet. Wenn ein solches „product policy committee“ eine kollektive Entscheidung trifft, die für die Kunden später verheerende Folgen hat, muß dann das gesamte vertragliche Netz kollektiv haftbar gemacht werden?

(2) Arbeitsrechtliche Normen für halbautonome Unternehmen? Zulieferer- und Vertriebs-Netzwerke bestehen aus einem zentralen Unternehmen, das von Satellitenunternehmen umgeben ist. Diese Satelliten-Unternehmer bleiben zwar Eigentümer ihrer Unternehmen und behalten das Residualeinkommen, sind aber durch

ein Netz sorgfältig ausgearbeiteter Verträge mit dem Zentralunternehmen in eine dicht geknüpfte Organisation verwoben. Können sich diese halbautonomen Unternehmer unter Hinweis auf ihre wirtschaftliche Abhängigkeit auf die Schutzvorschriften des Arbeitsrechts berufen, wenn etwas schiefgeht? Bestehen zumindest Schutzvorschriften für den Abschluß solcher, ein Abhängigkeitsverhältnis begründender Verträge? Hat das Zentralunternehmen eine besondere Treupflicht gegenüber seinen abhängigen Quasi-Arbeitnehmern? Gibt es einen Kündigungsschutz, um zumindest die „sunk investments“ des Satelliten-Unternehmers zu schützen?

Eine andere Frage ist es, ob der Arbeitnehmerschutz auch im Verhältnis zwischen den Angestellten des Franchise-Nehmers und dem Franchise-Geber als dem Zentrum des ganzen Franchise-Systems gilt. Unter dem vertragsrechtlichen Franchising-Regime erscheint nur der Franchise-Nehmer als ihr Arbeitgeber. Folgerichtig wären nur die für Kleinbetriebe geltenden Schutzvorschriften anwendbar, und die Arbeitnehmer des Franchise-Nehmers wären der individuellen und kollektiven Rechte beraubt, die sie als Arbeitnehmer in einem Großunternehmen genießen würden. De facto handelt es sich aber bei einem Franchise-System um ein Großunternehmen. Ist es erforderlich, eine juristische Konstruktion zu schaffen, die dieser de-facto-Situation Rechnung trägt?

(3) Vertragliche Netzwerke als Konzerne? Just-in-time-Zulieferer-Netzwerke weisen alle strukturellen Merkmale eines Konzerns auf – bis auf eines: Das Abhängigkeitsverhältnis ist nicht gesellschaftsrechtlicher, sondern schuldrechtlicher Natur. Die Zulieferer sind rechtlich autonome Unternehmen, die von einem herrschenden Unternehmen kontrolliert werden. Das legt die Frage nahe, ob die Schutzvorschriften, die sich allmählich im Konzernrecht entwickelt haben, auch auf solche „schuldrechtlichen Konzerne“, in denen ein Abhängigkeitsverhältnis besteht, angewendet werden könnten. Hat das herrschende Unternehmen eine besondere Treupflicht gegenüber seinen Quasi-Tochterunternehmen? Kann man das deutsche Recht der Konzernmitbestimmung anwenden, so daß die Arbeitnehmer der Satellitenunternehmen im Konzernbetriebsrat und im Aufsichtsrat des Zentralunternehmens vertreten wären?

B. Argument Nr. 1: Hybride steigern die vertragliche Flexibilität

I. Das ökonomische Argument

In einer ersten Reaktion ordneten Ökonomen die Hybride schlicht in die klar geschnittene Dichotomie Markt/Hierarchie ein⁶. Sie verkündeten die „Flexibilisierung“ starrer Hierarchien als den endgültigen Sieg ökonomischer Vernunft⁷.

⁶ Siehe *Jarillo*, J. Carlos: On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal* 9, 1988, S. 31–41, 31.

Vertragliche Flexibilität hieß die Parole. In einer durch Globalisierung der Märkte, extrem schnelle Marktveränderungen, erhöhten Wettbewerbsdruck und den Zusammenbruch staatlich-regulatorischer Regime gekennzeichneten Zeit erschienen zentralisierte Großunternehmen nur noch als starr, sklerotisch und unbeweglich. Dezentralisierung, vertikale Desintegration und erhöhte vertragliche Beweglichkeit waren die neuen Taktiken, die auf Finanzierung, Technologie, Kundenbeziehungen, Arbeitsbeziehungen und gesellschaftsrechtliche Leitungsmacht angewendet wurden⁸. Ziel der neuen industriellen Strategie war Flexibilität als Wert an sich, „die allgemeine Fähigkeit von Unternehmen, sich selbst als unmittelbare Reaktion auf Veränderungen ihrer Umwelt zu reorganisieren“⁹.

Die neuen Hybride wurden hier nicht als eigenständige Erscheinung analysiert, sondern als ein bloßer Zwischenschritt auf dem Weg, die Starrheit hierarchischer Organisationen zugunsten marktlicher Flexibilität zu überwinden. Die rationale Wahl vertraglicher Formen setzte das Handeln der Unternehmensmitglieder der unmittelbaren Kontrolle durch den Markt aus. Die Vorzüge vertraglich verfaßter Arrangements wurden in folgenden Charakteristika gesehen: (1) die hohen Anreize, die der Markt setzt, verglichen mit den niedrigen Anreizen innerhalb einer Hierarchie; (2) die hohe Anpassungsfähigkeit vertraglicher Arrangements in turbulenten Umwelten im Gegensatz zur Unbeweglichkeit bürokratischer Organisationen; (3) eine Art privater „Deregulierung von unten“, die der Starrheit staatlicher Regulierungen entgegenwirkte. Die normative Botschaft an regulierungsbereite Politiker und Juristen war eindeutig: Hände weg! Greift nicht in die neugewonnene Flexibilität ein! Versucht nicht, die altmodischen Strukturen hierarchischer Organisationen erneut zu etablieren!

II. Juristische Kritik: Flexibilität ist ein Euphemismus für Umgehung

Auch Juristen standen im Banne der rigiden Dichotomie „Markt versus Hierarchie“. Den eigenständigen Charakter der Hybride nahmen sie nicht ernst. Hybride wurden in das „Prokrustesbett herkömmlicher Rechtsinstitute“¹⁰ gezwängt: ent-

⁷ Vgl. die Diskussion bei Streeck, Wolfgang: The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labour Relations and Industrial Adjustment in the 1980s, in: Work, Employment and Society 1, 1987, S. 281–308, 286 ff.; EIRR: European Industrial Relations Conference, in: European Industrial Relations Review 138, 1985, S. 24–27.

⁸ Vgl. die Diskussion bei Streeck, 1987, S. 286 ff.; EIRR, 1985; Piore, Michael J./Sabel, Charles F.: The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York: Basic Books, 1984; Strauss, George: Industrial Relations: Times of Change, in: Industrial Relations 23, 1984, S. 1–15.

⁹ Streeck (1987), S. 281–308, 290.

¹⁰ Schanze, Erich: Symbiotic Contracts: Exploring Long-Term Agency Structures Between Contract and Corporation, in: C. Joerges (Hg.), Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States. Baden-Baden: Nomos, 1991, S. 67–103, 68.

weder schuldrechtlicher Vertrag oder Gesellschaft. *Tertium non datur*. Der juristische Meinungsstreit widerspiegelt exakt die Dichotomie: Die herrschende Meinung behandelte diese Hybride als normale Vertragsbeziehungen; eine Minderheit erklärte sie zu *De-facto-Organisationen*.

Kennzeichnend für die herrschende Meinung ist der Respekt vor der Privatautonomie. Sie akzeptiert die vertragliche Ausgestaltung hybrider Vereinbarungen zum Nennwert. Hybride Verträge sind, was sie sind: Verträge. So geraten ihre organisatorischen Züge aus dem Blickfeld. Denn Hybride befinden sich genau im blinden Fleck der dogmatischen Unterscheidung Vertrag/Gesellschaft. Konfrontiert man die Dogmatik mit den von Hybriden aufgeworfenen Problemen, sind die Antworten entsprechend voraussagbar. Soll man in den Subunternehmensarrangements der Bauindustrie den Schleier des Vertrags zerreißen? Selbstverständlich nicht, denn die resultierende Komplexität von Mehrparteienverträgen würde die konstruktiven Fähigkeiten der Jurisprudenz überbeanspruchen¹¹. Kommt eine Organisationshaftung für Vertriebsnetzwerke in analoger Anwendung des § 31 BGB in Betracht? Nein, das würde die etablierten Konturen gesellschaftsrechtlicher Haftung zerstören¹². Arbeitnehmerschutz für die Satelliten eines Zentralunternehmens? Natürlich nicht, das wäre *venire contra factum proprium*: Erst wollen sie *ex ante* von den Vorteilen unternehmerischer Unabhängigkeit profitieren, und dann *ex post* den Schutz des Arbeitsrechts beanspruchen¹³. Und kann der Schutz eines Satellitenunternehmens wie der Schutz eines Tochterunternehmens in einem Konzern ausgestaltet werden? Freilich wäre der Wortlaut des § 17 Abs. 1 AktG weit genug, um auch eine wirtschaftliche Abhängigkeit, die nicht auf Beteiligungen, sondern auf reinen Vertragsbeziehungen beruht, abzudecken:

„Abhängige Unternehmen sind rechtlich selbständige Unternehmen, auf die ein anderes Unternehmen (herrschendes Unternehmen) unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluß ausüben kann.“

Aber Rechtsdogmatik setzt sich gegenüber Gesetzgebung allemal durch. Die dogmatische Dichotomie „Vertrag versus Gesellschaft“ ist stärker als der Buchstabe des Gesetzes. Gegen den klaren gesetzlichen Wortlaut bestehen Rechtsprechung und herrschende Lehre darauf, daß die Abhängigkeit auf kapitalmäßiger Beteiligung beruhen muß¹⁴. Trotz des Widerstandes einer Mindermeinung¹⁵ war

¹¹ Hager, Günter: Die Verflechtung von Verträgen: Planung und Risikoverteilung bei Großprojekten, in: H.-L. Weyers (Hg.), *Die Verflechtung von Verträgen: Planung und Risikoverteilung bei Großprojekten*. Baden Baden: Nomos, 1991, S. 65 – 113, 111.

¹² Roth, Herbert: Anmerkung zu OLG Karlsruhe, *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht* 1989, S. 435 – 436, 437.

¹³ Schanze (1991), S. 72.

¹⁴ BGHZ 90, 381, 395 ff.; Scholz, Franz/Emmerich, Volker: *Kommentar zum GmbH-Gesetz*. Köln: Schmidt 1986, Anhang, Rn. 45; LG Düsseldorf, *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 1981, S. 601 ff.; Sura, Achim: *Fremdeinfluß und Abhängigkeit im Aktiengesetz: Eine Neuorientierung zu den Grundlagen des Rechts der verbundenen Unternehmen*. Konstanz:

es bald vorherrschende Ansicht im Konzernrecht, daß § 17 AktG nicht auf die rein vertragliche Beherrschung eines Unternehmens angewendet werden kann.

Gelegentlich geriet allerdings die Rechtsprechung mit der starren Abgrenzung zwischen Vertrag und Organisation selbst in Schwierigkeiten, so zum Beispiel im bargeldlosen Überweisungsverkehr der Banken. Entgegen der herrschenden Lehre, ließ sie die vermittelnde Bank in der Überweisungskette dem Kunden unmittelbar haften¹⁶. Obwohl die detaillierte Vereinbarung zwischen den Bankenverbänden die Außenhaftung gegenüber Kunden ausdrücklich ausgeschlossen hatte, zeigten die Richter wenig Respekt vor der Privatautonomie der Banken und erlaubten den Durchgriff durch den Schleier des Vertragsrechts. Allerdings, was als Problem „quasi-organisatorischer“ Haftung als eine auf Sittenwidrigkeit (§ 826 BGB) gestützte Ausnahme von der strikten Unterscheidung Markt / Organisation begonnen hatte, wurde bald in ein Phänomen „quasi-vertraglicher“ Haftung umgedeutet. Die Vertragsbeziehung der Banken untereinander wurde als Vertrag mit Schutzwirkung zugunsten des Kunden interpretiert.

Noch dramatischer war die Entwicklung der Haftung im „grauen“ Kapitalmarkt. Die Rechtsprechung schuf die Prospekthaftung nicht nur für die beteiligten Gesellschaften, sondern auch für deren herrschende Gesellschafter, Manager, Initiatoren und Gründer¹⁷, und selbst für externe vertragliche Partner des Unternehmens wie Rechtsberater, Finanzexperten und Wirtschaftsprüfer¹⁸. In der Sache zog die Rechtsprechung das gesamte Netzwerk von „Satelliten“ in einem Kapitalvertriebsystem für irreführende Informationen zur Verantwortung. Der herrschenden Lehre gelang es allerdings, diesen Durchbruch als eine auf den (pathologischen) grauen Kapitalmarkt beschränkte Ausnahmeerscheinung zu isolieren¹⁹. Nach der h.M. ist der Rechtsgrund der Prospekthaftung keineswegs die Beteiligung der Akteure an einer integrierten Vertriebsorganisation, sondern die „persönliche Vertrauensbeziehung“ der Anleger zu den individuellen Experten²⁰. In beiden Fällen wird im Ergebnis der blinde Fleck verschoben. Die Hybride, die die gesamte Unterscheidung Vertrag / Organisation in Frage stellen, werden als altbekannte Erscheinungen der Grauzone Vertrag / Delikt gezähmt.

Universitätsverlag 1980, S. 54 ff.; Schmidt, Karsten: „Unternehmen“ und „Abhängigkeit“: Begriffseinheit und Begriffsvielfalt im Kartell- und Konzernrecht, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 9, 1980, S. 227 – 288, 227 ff., 284 f.; Würdinger, Hans: Aktien- und Konzernrecht. Karlsruhe: Müller 1973, § 17 Nr. 3.

¹⁵ Z. B. Dierdorf, Josef: Herrschaft und Abhängigkeit einer Aktiengesellschaft auf schuldvertraglicher und tatsächlicher Grundlage. Köln: Heymanns 1978, 127 ff.

¹⁶ BGH Wertpapiermitteilungen 1985, 1391; 1977, 1042.

¹⁷ BGHZ 79, 337, 340.

¹⁸ BGHZ 77, 172, 176; allgemein Assmann, Heinz-Dieter: Prospekthaftung. Köln: Heymanns 1985.

¹⁹ Gernhuber, Joachim: Das Schuldverhältnis: Begründung und Änderung, Pflichten und Strukturen, Drittwirkungen. Tübingen: Mohr und Siebeck 1989, § 23 II 6b; Assmann, 1985.

²⁰ BGHZ 79, 337, 341.

Eine kleine Minderheit kritischer Juristen jedoch nimmt den Kampf gegen die Hybride auf: Hybride seien Instrumente der Gesetzesumgehung! Die Kritiker verweisen auf empirisches Beweismaterial, das den Verdacht stützt, Unternehmen entwickelten Strategien der Disaggregation, um deliktischer Haftung zu entgehen²¹ oder um dem Arbeitnehmerschutz auszuweichen²². Was Ökonomen euphemistisch „Flexibilität“ nennen, stellt sich in der nüchternen Sprache der Juristen als Umgehung zwingender Vorschriften dar. Den Ökonomen werfen die Kritiker vor, eine solche Gesetzesumgehung als wirtschaftliche Flexibilität zu rechtfertigen. Der herrschenden Meinung unter den Juristen werfen sie vor, gegenüber der wirtschaftlichen Realität der Hybride blind zu sein, und beschuldigen sie, deren wahre Natur hinter einem gequälten Formalismus zu verbergen:

„... die formale Anerkennung verschiedener Rechtseinheiten in komplexen wirtschaftlichen Organisationen verbirgt, daß es sich in Wirklichkeit um eine Einheit produktiver Beziehungen handelt, die für Zwecke der Verantwortungszurechnung auch juristisch als Einheit behandelt werden sollte.“²³

Ökonomische Realität sei gewöhnlich eine straff aufgebaute Organisation mit hochintegrierten Informations-, Produktions-, Verteilungs- und Weisungsstrukturen²⁴. Nur weil der Hybrid in einzelne Kapitaleinheiten zerlegt werde, die durch Verträge verknüpft seien, fehle ihm die rechtliche Einheit. Das Resultat ist, wie Collins es nennt, das „capital boundary problem“: ein Auseinanderfallen der Vielheit der Kapitaleinheiten einerseits und der Einheit des Entscheidungsprozesses andererseits:

„... indem das Unternehmen seine eigene Größe bestimmt, legt es auch die Grenzen seiner rechtlichen Verantwortung fest, was geradezu dazu einlädt, zwingendes Recht zu umgehen.“²⁵

Das Recht könne eine solche Umgehung zwingender Regeln durch bloßen Wechsel der Rechtsform nicht dulden. Es müsse diese Vereinbarungen als das behandeln, was sie in der „ökonomischen Wirklichkeit“ seien: ausgewachsene

²¹ *Hansmann, Henry/Kraakman, Reinier*: Toward Unlimited Shareholder Liability for Corporate Torts, in: *The Yale Law Journal* 100, 1991, S. 1879–1934, 1881, 1913 ff.

²² *Collins, Hugh* (1990b), S. 360 ff.; vgl. ebenso *Hirte, Heribert*: Gesellschaftsrechtliche Fragen des Outsourcing, *Computerrecht*, 1992, S. 193–198, 193 f.; *Felstead, Alan*: The Social Organization of the Franchise: A Case of „Controlled Self-Employment“, in: *Work, Employment & Society* 5, 1991, S. 37–57, 53 f.; *Schanze* (1991), S. 100.

²³ *Collins, Hugh*: Ascription of Legal Responsibility to Groups in Complex Patterns of Economic Interaction, *Modern Law Review* 53, 1990a, S. 731–744, 744.

²⁴ *Dnes, Antony W.*: The Economic Analysis of Franchising and its Regulation, in: C. Joerges (Hg.), *Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*. Baden-Baden: Nomos 1991, S. 133–142, 133 ff.; *Felstead*, 1991, S. 37–57, 52; vgl. auch *Martinek, Michael*: Franchising: Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen. Heidelberg: Decker und Schenk, 1987, S. 123 ff., 214 ff.

²⁵ *Collins* (1990a), S. 737.

hierarchische Organisationen, auf die die einschlägigen zwingenden Rechtsnormen direkt anzuwenden seien.

(1) *Haftung der Organisation*: Da Hybride integrierte funktionelle wirtschaftliche Einheiten seien, die Dienstleistungen durch eine interne Arbeitsteilung vollbringen, müßten sie auch Haftungseinheiten sein. Aus diesem Grund vertritt Köndgen²⁶ die Ansicht, die erste Bank in der Kette der bargeldlosen Überweisung hafte voll für den gesamten Überweisungsvorgang (§ 278 BGB). Dies ist eine radikale Lösung, verglichen mit dem „drittvertraglichen“ Ansatz der Rechtsprechung. Sie behandelt Überweisungsnetzwerke als „integrierte funktionale Einheiten“²⁷, zentralisiert deren externe Haftung und maximiert den Verbraucherschutz um den Preis erheblich höherer Transaktionskosten der Banken.

In vergleichbarer Weise müßten zentralisierte Franchising-Netzwerke den zwingenden Vorschriften des Unternehmensrechts unterworfen werden. Martinek²⁸ schlägt vor, zentralisierte Franchisesysteme dem Gesellschaftsrecht zu unterwerfen. Er geht sogar so weit, die Anwendung des deutschen Konzernrechts auf besonders hoch zentralisierte Franchisesysteme zu fordern²⁹. Das Ergebnis ist, wie besonders von Oechsler³⁰ vorgeschlagen, eine weitreichende kollektive Haftung analog §§ 304, 311 AktG. Gesellschaftsrechtliche Haftungsregeln wären besonders für die Fälle geeignet, in denen „Franchising Committees“ und andere schuldrechtlich verfaßte Beiräte als Quasi-Gesellschaftsorgane kollektive Entscheidungen für das gesamte Netzwerk treffen³¹.

(2) *Unmittelbare Anwendung des Arbeitsrechts*: Da Hybride als Umgehung sozialrechtlicher Vorschriften erscheinen, wäre es willkürlich, der privaten Wahl der Rechtsform die Grenzziehung zwischen abhängigem Arbeitnehmer und unabhängigem Vertragspartner zu überlassen. Selbst überzeugte Verteidiger der hybriden Rationalität räumen ein, daß die vertragliche Form „gelegentlich mit der ausdrücklichen Absicht gewählt wurde, Schutzvorschriften des Arbeitsrechts zu umgehen“³². Collins fordert eindringlich, dieser Umgehung entgegenzuwirken:

²⁶ Köndgen, Johannes: Bankhaftung – Strukturen und Tendenzen, in J. Köndgen (Hg.), Neue Entwicklungen im Bankhaftungsgesetz. Köln: RWS 1987, S. 133 – 158, 143.

²⁷ Siehe auch Koller, Ingo: Grundstrukturen des Bankhaftungsgesetzes unter besonderer Berücksichtigung des Zahlungsverkehrs, in: J. Köndgen (Hg.), Neue Entwicklungen im Bankhaftungsgesetz, Köln: RWS 1987, S. 21 – 34.

²⁸ Martinek (1987), S. 23 ff.

²⁹ Martinek (1987), S. 633 ff.

³⁰ Oechsler, Jürgen: Die Anwendung des Konzernrechtes auf Austauschverträge mit organisationsrechtlichem Bezug, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 26, 1997, S. 465 – 492.

³¹ Vgl. Hirte, 1992, S. 197 f.

³² Schanze (1991), S. 100.

„Die Rechtsprechung muß den Stier bei den Hörnern packen und klarstellen, daß die Grenzziehung letztlich nicht durch Verweis auf den ausdrücklichen oder impliziten Parteiwillen, sondern durch eine Rechtsentscheidung, die auf public policy verweist, vorgenommen werden muß.“³³

Es sei daher nicht akzeptabel, daß allein die Wahl der Hybridform die De-facto-Arbeitnehmer zentraler Rechte wie gesetzlicher Kündigungsfristen, Mutterschutz, Kündigungsschutz, Arbeitslosengeld, gesetzlicher Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, und dem Schutz im Konkurs und bei Übergang des Betriebes berauben könnte. Die einzig richtige Antwort sei die „zwingende Auferlegung dieser Rechte unter Verweis auf objektive soziale und wirtschaftliche Kriterien, die so weit wie möglich den Einfluß der vom Arbeitgeber gewählten Rechtsform reduzieren“³⁴. Diese Kriterien werden anhand eines zweidimensionalen Koordinatensystems formuliert, auf dessen einer Achse die Risikoallokation und auf deren anderer Achse der Grad bürokratischer Kontrolle abgebildet sind. So kann nach objektiven Kriterien zwischen dem „Markt“ unabhängiger Vertragsbeziehungen und der „Organisation“ von Arbeitsverhältnissen unterschieden werden, wobei im zweiten Fall der Schutz des Arbeitsrechts gewährt wird, unabhängig davon, welche rechtliche Form die Parteien gewählt haben.

(3) *Konzernrechtlicher Schutz des abhängigen Unternehmens und Konzernmitbestimmung in „Just-in-time“-Zuliefererverträgen*: Mit Hilfe ganz ähnlicher Gedankengänge entwickeln Nagel, Riess und Theis³⁵ eine konzernrechtliche Konzeption von Just-in-time-Netzwerken. Sie vermeiden die formale Abgrenzung zwischen schuldrechtlichen Verträgen und Kapitalbeteiligungen als Basis der wirtschaftlichen Abhängigkeit, die die Grundlage für die Konzernierung bildet. Stattdessen verweisen sie unmittelbar auf die strukturellen Besonderheiten von Just-in-time-Netzwerken, die sie zusammenfassend als „Systemzwang“ kennzeichnen:

„Wesentliches Merkmal der neuen Produktions- und Logistikstrategie ist die ganzheitliche Betrachtung der gesamten Auftragsabwicklung in einer ‚logistischen Kette, die alle Stufen vom Verbraucher über den Hersteller bis zum Zulieferer erfaßt. ... Die Wahrscheinlichkeit einflußkonformen Verhaltens der Unternehmensleitung des Zulieferers aufgrund der logistischen Systemzwänge ist genauso groß wie bei einer durch Mehrheitsbeteiligung vermittelten Einflußnahme auf ein Unternehmen.“³⁶

Dieser Systemzwang verwandele das Geflecht von Just-in-time-Zuliefererverträgen in einen faktischen Konzern. Daher treffe das Zentralunternehmen eine

³³ Collins (1990b), S. 377.

³⁴ Collins (1990b), S. 380.

³⁵ Nagel, Bernhard/Riess, Birgit/Theis, Gisela: Der faktische Just-in-Time-Konzern: Unternehmensübergreifende Rationalisierungskonzepte und Konzernrecht am Beispiel der Automobilindustrie, in: Der Betrieb 42, 1989, S. 1505–1511; Nagel, Bernhard/Riess, Birgit/Theis, Gisela (Hg.): Just-in-Time-Strategien: Arbeitsbeziehungen, Gestaltungspotentiale, Mitbestimmung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1990.

³⁶ Nagel et al. (1989), S. 1505, 1511.

Treupflicht gegenüber den Geschäftsinteressen seiner Satelliten und es sei zum Schadensersatz verpflichtet, wenn es diese Treupflicht verletze. Außerdem seien dann die zwingenden Regeln der Konzernmitbestimmung auf Just-in-time-Netzwerke anwendbar. Da solche Netzwerke selber faktische Konzerne seien, hätten die Arbeitnehmer der Satellitenunternehmen das Recht, Vertreter in den Konzernbetriebsrat und den Aufsichtsrat des herrschenden Unternehmens zu entsenden³⁷.

C. Argument Nr. 2: Die Effizienz der Hybride beruht nicht auf Gesetzesumgehung, sondern auf niedrigen Transaktionskosten.

I. Das ökonomische Argument

Nach dieser ersten Runde von ökonomischem Argument und juristischer Kritik muß die ökonomische Position neu überdacht werden. Wenn Juristen zeigen können, daß ökonomische Flexibilität aus der Sicht des Rechts Umgehung zwingender Vorschriften heißt, müssen Ökonomen die Effizienz der Hybride auf eine neue Basis stellen. Sie können zwar existierende Rechtsnormen als ineffizient kritisieren und sie auch direkt mit Hilfe von public-choice-Konzepten angreifen. Aber als loyale Bürger des demokratischen Gemeinwesens können sie schlecht die Umgehung dieser demokratisch legitimierten Vorschriften durch eine Untergrund-Strategie vertraglicher „Flexibilität“ empfehlen. Wenn sich weiterhin das Recht als gar nicht so formalistisch herausstellt, wie es Ökonomen gewöhnlich erwarten, und die Rechtsprechung tatsächlich den Schleier des Vertragsrechts zerreißt, dann müssen ökonomische Argumente den zarten Schleier in einen eisernen Schild verwandeln, der die neuen vertraglichen Vereinbarungen in ihrem eigenen Rechte schützt. Genau dies geschieht in der berühmten „transaction costs revolution“.

Der „transaction cost approach“ wurde von Anfang an in der Regulierungsdebatte eingesetzt. Spätestens seit dem Erscheinen von „Markets and Hierarchies“³⁸ haben Ökonomen das Transaktionskosten-Argument erfolgreich benutzt, um die Argumente interventionistischer Juristen zurückzuweisen. Der Trick bei der Sache ist die Einführung einer neuen Unterscheidung – Umgehung versus Effizienz. „Umgehung“ wird zur fixen Idee von staatsinterventionistischen Juristen. Es sei schlicht paranoides Verhalten, daß sie bei jedem innovativen vertraglichen Arrangement zwanghaft an opportunistische Akteure denken, die hierarchische Organisationen hinter einem vertraglichen Regime verstecken, nur um Märkte zu monopolisieren und das Wettbewerbsrecht oder soziale Schutzvorschriften zu umgehen. Das ist aber, so wird erklärt, eine reine Juristenfiktion. In der ökonomischen Rea-

³⁷ § 54 BetrVerfG, § 5 MitbestG, § 18 AktG.

³⁸ *Williamson*, Oliver E.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press 1975.

lität hingegen wählen rational handelnde Akteure vertragliche Arrangements nicht um Gesetze zu umgehen, sondern um Transaktionskosten zu minimieren. Sie kalkulieren Transaktionskosten und vergleichen sie mit denen alternativer Rechtskonstrukte: kurzfristige Verträge, langfristige Verträge, lose koordinierte Organisationen, einheitliche hierarchische Organisationen, Konzerne. Ihre Auswahl wird ausschließlich von dem neuen kategorischen Imperativ bestimmt: Minimiere Transaktionskosten³⁹. Sie wählen Hybride nur dann, wenn diese im Vergleich zu anderen Rechtsinstituten bei Planung, Prüfung, Vertragsschluß, Überwachung und Durchsetzung Kostenvorteile bieten. „Geeignete rechtliche Formen, die Planung und Durchführung von Transaktionen kostengünstiger gestalten würden, werden vom Standpunkt der Effizienz aus Gegenstand einer ‚optimization analysis‘“⁴⁰.

II. Juristische Kritik: Unterscheide zwischen legitimen und illegitimen Reduktionen von Transaktionskosten

Das Transaktionskostenargument versetzt dem Umgehungsargument nahezu den Todesstoß, wie sich besonders in der wettbewerbsrechtlichen Diskussion zeigt. Unter dem Angriff ökonomischer Argumente, insbesondere des „transaction cost approach“, verliert die Anti-trust Politik gegen vertikale Handelsbeschränkungen zunehmend an Plausibilität⁴¹. Der Verdacht unerlaubter Monopolisierung wird ersetzt durch das Lob der „positiven Gemeinwohleffekte von Vereinbarungen, die die Transaktionskosten atomistischen Handels einsparen“⁴². Wie können Juristen dem widerstehen, insbesondere, wenn man ihnen sagt, die positive und normative Funktion des Privatrechts sei ökonomische Effizienz und Transaktionskostenminimierung? Wie können sie widerstehen, wenn ihnen in anderen Bereichen des Vertragsrechts gesagt wird, daß „effizienter Vertragsbruch“ in Ordnung ist? Die Botschaft lautet: Man kann vertragliche Versprechen immer dann brechen, wenn der Vertragsbruch effizient ist, d. h. wenn der Schaden geringer ist als die Kosten der Leistung. Wie können sie widerstehen, wenn sie im Zusammenhang mit Regulierungen über deren „regulatorische Effizienz“ und „optimale Sanktionen“ belehrt werden? Die Botschaft lautet: Unternehmen sind nicht nur berechtigt, mehr noch, sie sind juristisch dazu verpflichtet (!), staatliche Vorschriften dann zu verletzen, wenn „Rechtsverletzungen für das Unternehmen profitabel sind“, d. h. die Kosten der Sanktionen geringer sind als die Kosten der Rechtsbefolgung⁴³.

³⁹ *Williamson*, Oliver: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press 1985, passim.

⁴⁰ *Schanze* (1991), S. 89.

⁴¹ Vgl. *Joerges*, Christian: Status und Kontrakt im Franchise-Recht, in: *Die Aktiengesellschaft* 10, 1991, S. 325–352, 344 f.

⁴² *Schanze* (1991), S. 89.

⁴³ *Easterbrook*, Frank H./*Fischel*, Daniel: *Limited Liability and the Corporation*, in: *University of Chicago Law Review* 52, 1985, S. 89–117; *Easterbrook*, Frank H./*Fischel*,

Alles hängt dann von der Frage ab: Wird Legalität durch Effizienz bestimmt⁴⁴? Oder ist der juristische Diskurs autonom⁴⁵, auch in der Beurteilung ökonomisch effizienten Handelns? Konstruiert das Recht einen eigenständigen Erkenntnisapparat, der die Ansprüche ökonomischer Effizienz an rechtsdogmatischen und rechtspolitischen Maßstäben mißt? Entscheidend scheint zu sein, die Geltungsansprüche ökonomischer Rationalität weder vollständig zurückzuweisen noch sie vollständig zu akzeptieren. Das Transaktionsargument sollte man weder als Ganzes verwerfen noch als Ganzes akzeptieren, sondern es einer neuen Unterscheidung innerhalb des Rechts unterwerfen – legitime versus illegitime Reduktionen von Transaktionskosten.

Die Transaktionskostenökonomik kennt selbst keine immanenten Grenzen der Legitimität. Im Gegenteil, der Transaktionskosten-Ansatz geht explizit von einer ungemein realistischen Anthropologie aus. Er rechnet mit dem opportunistischen Verhalten der Wirtschaftsakteure. Opportunismus aber heißt „self-interest seeking with guile“, auf Deutsch, sein Eigeninteresse mit Tücke zu verfolgen!⁴⁶ Effizienzgewinne sind also jenseits von gut und böse. Ebenso jenseits von Recht und Unrecht. Moralisch, politisch und rechtlich sind sie schlicht neutral. Daher ist eine „Beobachtung zweiter Ebene“⁴⁷ von Effizienzgewinnen erforderlich, die sie vom Beobachtungsstandpunkt des Rechts aus prüfen würde. Wie schon oben angedeutet, arbeitet diese Beobachtung zweiter Ebene mit einer dreidimensionalen Optik⁴⁸. Erstens muß jede Ersparnis von Transaktionskosten unter den *binären Code des Rechts* und seines historisch angesammelten Normenbestandes subsumiert werden: Legal oder illegal? Zweitens müssen Effizienzgewinne auf ihre Vereinbarkeit mit der „*Politik des Gesetzes*“⁴⁹ hin überprüft werden, d. h. mit den politischen Zielen einer demokratischen Gesetzgebung, die in geltendes Recht umgesetzt worden sind. Drittens kann das ökonomische Prinzip der Effizienz nicht selber seine Legalität bestimmen. Eher ist es andersherum: Gerechtigkeit muß öko-

Daniel R.: Antitrust Suits by Targets of Tender Offers, *Michigan Law Review* 80, 1982, S. 1155 – 1178, 1168 Fn. 36, 1177 Fn. 57.

⁴⁴ Siehe *Posner*, Richard A.: The Decline of Law as an Autonomous Discipline: 1982 – 1987, *Harvard Law Review* 100, 1987, S. 761 – 780.

⁴⁵ *Luhmann*, Niklas: Closure and Openness: On Reality in the World of Law, in: G. Teubner (Hg.), *Autopoietic Law: A New Approach to Law and Society*. Berlin: de Gruyter 1987, S. 335 – 348.

⁴⁶ *Williamson*, Oliver (1985); vgl. auch *Lindenberg*, Siegwart / *Vos*, Henk de: The Limits of Solidarity: Relational Contracting in Perspective and Some Criticism of Traditional Sociology, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 141, 1988, S. 558 – 569, 562 ff.; zur Kritik *Gordon*, Robert: Macaulay, Macneil, and the Discovery of Power in Contract Law, in: *Wisconsin Law Review* 1985, S. 565 – 579, 568 ff.

⁴⁷ *Förster*, Heinz von: Sicht und Einsicht, Braunschweig: Vieweg, 1984; *Luhmann*, Niklas: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp, 1984.

⁴⁸ *Teubner* (1989), S. 147 f.

⁴⁹ *Steindorff*, Ernst: *Politik des Gesetzes als Auslegungsmaßstab im Wirtschaftsrecht* in: *Festschrift für Karl Larenz*. München: Beck, 1973, S. 217 – 244.

nomische Effizienz juristisch kontrollieren. Trotz des Verdikts Kelsens⁵⁰ spielt die altmodische „Gerechtigkeit“, die Formel juristischer Selbstreflexion, auch und gerade in modernen Rechtssystemen eine entscheidende Rolle. Unter heutigen Bedingungen kann Gerechtigkeit freilich nicht länger als ausgleichende Gerechtigkeit (*iustitia mediatrix*) im aristotelischen Sinne verstanden werden. Im modernen Sinne ist Gerechtigkeit zu verstehen als ein rechtliches Ausbalancieren zwischen der internen Konsistenz des Rechts und den Anforderungen einer Vielfalt gesellschaftlicher Teilsysteme, insbesondere wirtschaftlicher, aber auch politischer, ökologischer und lebensweltlicher Kommunikation⁵¹.

Unsere Hybride können demnach im juristischen Diskurs nicht einfach unter Effizienzgesichtspunkten als rechtsgültig akzeptiert werden. Transaktionskostenersparnisse müssen Punkt für Punkt einer eingehenden juristischen Prüfung unterworfen werden. Sind die jeweiligen Kosteneinsparungen legitim oder illegitim? Ersparnisse bei der Planung, bei Prüfung, Vertragsschluß und Überwachung werden ohne weiteres den Legitimitätstest bestehen. Und sofern rigide Rechtsnormen bestehen, die ohne weitere Rechtfertigung nur Transaktionskosten erhöhen, dann ist Deregulierung am Platze. Maßnahmen zur Kostenreduktion bei der Durchsetzung des Vertrages können aber bereits problematisch sein. Nicht jedes „hostage taking“⁵², das die Durchsetzungskosten reduziert, kann vom Recht akzeptiert werden, von anderen hocheffektive Methoden „privater“ Rechtsdurchsetzung (Inkassobüros mit ukrainischen Firmennamen und hamburgischen Personal) ganz zu schweigen. Kandidat für eine kritische juristische Durchleuchtung wäre erst recht die private Wahl von Organisationsformen. Hier werden häufig Kostenvorteile durch fragwürdige Haftungsbeschränkungen erreicht, wie etwa beim Aufteilen von Franchiseorganisationen in eine Vielzahl von Einzelverträgen, bei der sich die gesellschaftsrechtliche Haftung in individuelle Haftung auflöst⁵³. Ähnlich proble-

⁵⁰ Kelsen, Hans: Das Problem der Gerechtigkeit, in: H. Kelsen, *Reine Rechtslehre*. 2. Aufl., Wien: Deuticke, 1960, S. 335–444, 355 ff.

⁵¹ Zu diesem Verständnis von Gerechtigkeit s. Teubner (1989), S. 147 f.; Teubner, Gunther: *De collisione discursuum: Communicative Rationalities and the Law*, in: Cardozo Law Review 17, 1996, 901–918; vgl. auch Ladeur, Karl-Heinz: *Postmoderne Rechtstheorie: Selbstreferenz – Selbstorganisation – Prozeduralisierung*. Berlin: Duncker & Humblot, 1992, S. 169; Blecher, Michael: *Zu einer Ethik der Selbstreferenz oder: Theorie als Compassion: Möglichkeiten einer Kritischen Theorie der Selbstreferenz von Gesellschaft und Recht*. Berlin: Duncker & Humblot, 1991, S. 215 ff.; Preuss, Ulrich K.: *Rationality Potentials of Law: Allocative, Distributive and Communicative Rationality*, in: C. Joerges und D. Trubek (Hg.), *Critical Legal Thought: An American-German Debate*. Baden-Baden: Nomos, 1989, S. 525–555, 551; Wiethölter, Rudolf: *Proceduralization of the Category of Law*, in: C. Joerges und D. Trubek (Hg.), *Critical Legal Thought: An American-German Debate*. Baden-Baden: Nomos, 1989, S. 501–510, 509.

⁵² Williamson, Oliver: *Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange*, in: *American Economic Review* 53, 1983, S. 519.

⁵³ Teubner, Gunther: „Verbund“, „Verband“ oder „Verkehr“? Zur Außenhaftung von Franchising-Systemen, in: *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht* 154, 1990, S. 295–324, 296 ff.

matisch ist die Legitimität von vertraglichen Vereinbarungen, durch die interne Risiken auf außenstehende Dritte abgewälzt werden⁵⁴. Schließlich sind Einsparungen bei den Arbeitskosten⁵⁵ vom Standpunkt des Arbeitsrechts aus zu überprüfen⁵⁶.

Wenn das Recht die Hybride weder pauschal als effizient akzeptiert noch pauschal als Gesetzesumgehung ablehnt, sondern systematisch zwischen legitimen und illegitimen Reduktionen von Transaktionskosten unterscheidet, könnte es eine selektive Rechtspolitik gegenüber Netzwerken formulieren, die in der Lage ist, die „Zweischneidigkeit“ von Netzwerken zu bewältigen. Auf der einen Seite würde diese Politik die „Bewegung hin zu relationalen Verträgen, mit größerer Betonung auf Sicherheit und Qualität“ nicht behindern, sondern eher erleichtern. Auf der anderen Seite würde sie aber diejenigen Tendenzen in Netzwerken für illegal erklären, die „eine Rückkehr zu früheren Zeiten als Teil einer Kampagne zur Kürzung von Arbeitskosten, zum Abbau von Arbeitsplätzen, zu einer noch weiteren Beschränkung gewerkschaftlichen Einflusses“ fördern⁵⁷.

Auf diese Weise könnte das Recht als Selektionsmechanismus zur institutionellen Evolution von Organisationsmustern beitragen. Wenn das Recht bestimmte Kostenersparnisse effektiv als rechtswidrig erklärt, wird es illegitime Effizienzgewinne ausfiltern und so indirekt die Entwicklung neuer Organisationsformen in eine andere Richtung lenken. „Transaction cost economics“ können also nicht in toto in das Recht integriert werden, wie es einige Juristen und Wirtschaftswissenschaftler vorschlagen. Das Recht würde die Transaktionskostenökonomik nur insoweit integrieren, als sie mit dem autonomen Apparat juristischer Konzepte, Normen, rechtspolitischer Entscheidungen und Rechtsprinzipien rekonstruierbar wäre. Praktisch bedeutete dies, daß Hybride, deren Effizienzvorteile auf illegitimen Transaktionskostenersparnissen beruhen, in dem Umfang verschwinden, in dem das Recht auch faktisch durchgesetzt wird. Leitprinzip muß aber dann sein, daß das Recht das Regulierungsniveau über die ganze Bandbreite möglicher Leitungsstrukturen – Verträge, Hybride, Gesellschaften, Konzerne – konstant hält. Nur unter dieser einschränkenden Bedingung würden „transaction cost economics“ die wirtschaftliche Entwicklung in Richtung auf (legitime) effiziente Hybride vorantreiben.

⁵⁴ Collins (1990a), S. 774.

⁵⁵ Felstead (1991), S. 53.

⁵⁶ Collins (1990b), S. 377.

⁵⁷ Powell, Walter W.: Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior 12, 1990, S. 295 – 336, 321.

D. Argument Nr. 3: Hybride sind eine dritte Kategorie „zwischen“ Vertrag und Organisation

I. Das ökonomische Argument

Dies widerspricht freilich ökonomischer Intuition, die freie Entwicklung von Hybriden tunlichst nicht durch juristische Regulierungen zu behindern. „Die unkritische Anwendung von Normen des Verbraucher- und Minderheitenschutzes auf Situationen freiwilliger Symbiose kann allerdings, während sie dem einzelnen Kläger nur geringe Vorteile verschafft, die Gänse mit den goldenen Eiern schlachten“⁵⁸. Andererseits stimmt das Prinzip, das Niveau sozialer Regulierung konstant zu halten, durchaus mit den Tendenzen eines komparativen institutionellen Ansatzes im Geiste der „transaction cost economics“ überein⁵⁹.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma besteht darin, die Einzigartigkeit der Hybride zu betonen, indem man die erstaunlichen Eigenschaften der Gänse mit den goldenen Eiern bewundernd herausstreicht. Tatsächlich lautet das zur Zeit anspruchsvollste Argument der Rechtsökonomik: Hybride sind eine dritte wirtschaftliche Kategorie „zwischen“ Vertrag und Organisation⁶⁰. Hybride sind danach Erscheinungen *sui generis*, die sich sowohl von Vertrag als auch von Organisation durch eigenständige Koordinations- und Kontrollmechanismen unterscheiden⁶¹. Die Besonderheit „symbiotischer Verträge“ liegt dann darin, daß der eine Partner die Kontrollrechte völlig auf den anderen überträgt, aber Eigentum und Residualeinkommen behält. Symbiotische Verträge haben eigenständige Anreizmuster („asymmetry of agency“) und Risikostrukturen („sunk investments“). Wichtigste Konsequenz für das Recht ist, daß diese strukturellen Besonderheiten grundsätzlich die Anwendbarkeit sozialer Vorschriften, die für Verträge oder Organisationen entwickelt wurden, ausschließen sollen⁶².

Jedoch widerspricht dieses Argument hybrider Eigenständigkeit einer im ökonomischen Denken tief verwurzelten Tradition, den Unterschied zwischen Markt und Organisation zugunsten des Marktes einzuebnen. Es widerspricht besonders dem Geist neuerer „theories of the firm“, die Begriffe wie Hierarchie, korporativer Akteur, Unternehmensgrenzen als „Fallen“, „Fehler“ und „Fiktionen“ zurückweisen und darauf bestehen, daß Unternehmen nichts anderes als Verträge sind. Im Unternehmen als einem Nexus von Verträgen seien die individuellen Ressourceninhaber an einem Prozeß beteiligt, in dem die Vertragsbedingungen täglich neu ausgehan-

⁵⁸ Schanze (1991), S. 98.

⁵⁹ Williamson, Oliver E.: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly 36, 1991, S. 269–296, 269, 280 f.

⁶⁰ Schanze (1991), S. 95 ff.

⁶¹ Williamson (1991), S. 269–296.

⁶² Schanze (1991), S. 95 ff.

delt werden⁶³. Es gebe keine relevanten Unterschiede zwischen Verträgen und Organisationen; denn Organisationen seien lediglich eine Unterart von vertraglichen Vereinbarungen, durch die Zahlungsströme zügig passieren können⁶⁴.

Der neoklassischen Version zufolge unterscheiden sich Organisationen, wie es apodiktisch heißt, nicht „im geringsten Grad von normalen, auf dem Markt zwischen zwei Personen abgeschlossenen Verträgen“.⁶⁵ Aber auch die eher gemäßigte institutionelle Variante hat ihre Schwierigkeiten mit der dritten Kategorie. Danach sind Verträge, Hybride, Organisationen zwar verschiedene Institutionen, aber doch aus dem gleichen Stoff gemacht – aus ökonomischen Transaktionen. Sie unterscheiden sich lediglich in den Leitungsstrukturen, die im wesentlichen dazu dienen sollen, opportunistisches Verhalten zu kontrollieren.⁶⁶ Ein Hybrid stellt entsprechend keine dritte Kategorie dar, sondern lediglich einen Punkt auf einer stufenlosen, gleitenden Skala. An diesem Punkt sind einerseits wegen der Besonderheit der umgesetzten Güter („asset specificity“) Marktkontrollen relativ schwach ausgebildet. Andererseits sind die Transaktionskosten einer vollintegrierten Organisation zu hoch. In jüngerer Zeit sind zwar zusätzliche Tendenzen spürbar, vom Modell des Kontinuums zu einem Modell diskreter Strukturen überzugehen, doch ist auch hier die Idee einer mittleren Struktur „zwischen“ Vertrag und Organisation beibehalten worden⁶⁷.

Um die Hybride gegen politisch-juristische Interventionen zu verteidigen, befindet sich nun die Rechtsökonomik in einer beinahe paradoxen Situation. Ökonomische Analyse sieht sich genötigt, auf nicht-ökonomische Konstrukte zurückzugreifen. Individualistisch gesonnene Ökonomen machen Anleihen bei kollektivistischen Rechtshistorikern⁶⁸, kommunitaristischen Rechtstheoretikern⁶⁹ und strukturalistischen Organisationssoziologen⁷⁰, die jeweils in ihrer Sprache Netzwerke als eigenständige Institutionen analysiert haben und auf ihren fundamentalen Unterschieden gegenüber Verträgen und Organisationen bestanden haben. Die hybride

⁶³ Easterbrook, Frank H.: The Corporate Contract, in: Columbia Law Review 89, 1989, S. 1416–1448; Jensen, Michael/Meckling, William H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3, 1976, S. 306–360, 311.

⁶⁴ Grossmann, Sanford J./Hart, Oliver: The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: Journal of Political Economy 94, 1986, S. 691–719.

⁶⁵ Alchian, Armen A./Demsetz, Harold: Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review 62, 1972, S. 777–795, 777.

⁶⁶ Williamson, Oliver E., The Logic of Economic Organization, in: Journal of Law, Economics and Organization 4, 1988, S. 65–93; Williamson (1985).

⁶⁷ Williamson (1991), passim.

⁶⁸ Gierke, Otto von: Dauernde Schuldverhältnisse, in: Jherings Jahrbücher 64, 1914, S. 355, 410 ff.

⁶⁹ Macneil, Ian R.: The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations. New Haven: Yale University Press, 1980.

⁷⁰ Powell (1990).

Fusion von Ökonomie und Soziologie kulminiert in der Aussage: „Die rechtliche Symbiose kann mit der Logik des Tausches oder der Hierarchie nicht adäquat erklärt werden.“⁷¹ Es scheint, als erlebten wir den seltenen Fall einer sozio-ökonomischen Synthese.

Doch wenn wir zu der praktischen Frage vorstoßen, wie solche symbiotischen Verträge „konstitutionalisiert“ werden können, oder welche unabhängigen Kriterien für das Innen- und Außenrecht dieser Kategorie entwickelt werden müssen, sind wir in einer seltsamen Schleife plötzlich wieder am Ausgangspunkt unserer dialektischen Debatte gelandet. Das wird deutlich, wenn wir uns den konkreten Lösungen zuwenden, die für unsere Problembereiche vorgeschlagen werden.

Da ist erstens die Frage der Außenhaftung „symbiotischer Verträge“. Hierzu heißt es kategorisch, eine aus der Einheit des Netzwerkes abgeleitete rechtliche Haftung sei schlicht nicht notwendig. Arbeitsrechtlicher Schutz für den abhängigen Unternehmer wird mit dem Argument abgewehrt, eine paternalistische Ausdehnung des Arbeitsrechts, das für klassische industrielle Organisationsformen entwickelt wurde, würde die produktive Spezialisierung des neuen Typs unterdrücken. Selbstverständlich ist auch die direkte oder analoge Anwendung des AGBG ebenfalls ausgeschlossen. Warum? Die Besonderheit von symbiotischen Verträgen ist, daß sie „durch gegenseitig vereinbarte (!) Asymmetrien“⁷² gekennzeichnet sind. Schließlich darf es keine Analogie zum Konzernrecht geben: In symbiotischen Verträgen gibt es „kein Problem“ des Minderheitenschutzes, da „die Kompetenzverteilung von Anfang an vorhanden war, und die mögliche Abhängigkeit voll akzeptiert (!) wurde“⁷³. Außenwirkungen privater Vereinbarungen, ungleiche Verhandlungspositionen, asymmetrische organisatorische Macht – alles kein Problem! Es scheint, als ob hundert Jahre Privatrechtsgeschichte spurlos an der dritten Kategorie der symbiotischen Verträge vorbeigegangen wären.

II. Juristische Kritik: In der Tat, Hybride produzieren Synergien „jenseits“ von Vertrag und Organisation, besonders Synergien der Risikoverlagerung auf Dritte

Eine juristische Kritik der ökonomischen Vernunft muß in der Tat das Argument der „dritten Kategorie“ ernstnehmen, aber sie muß auch die Konsequenzen daraus ziehen. Kein Zweifel, die einfache Unterscheidung Markt und Hierarchie genügt nicht, um Hybride zu erfassen⁷⁴. Es ist schlicht sinnlos, über die Frage zu streiten,

⁷¹ Schanze (1991), S. 103.

⁷² Schanze (1991), S. 96.

⁷³ Schanze (1991), S. 98.

⁷⁴ Powell (1990); Jarillo (1988); Astley, Graham W. / Fombrun, Charles J.: Organizational Communities: An Ecological Perspective, in: Research in the Sociology of Organizations 5, 1987, S. 163 – 185, 167 ff.; Imai, Ken-ichi / Itami, Hiroyuki: Interpenetration of Organization and Market: Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S., in: International Journal of Industrial Organization 2, 1984, S. 285 – 310.

ob Hybride als Verträge oder Organisationen einzuordnen sind um daraus juristische Konsequenzen zu ziehen. Beide Positionen sind gleichzeitig richtig und falsch. Hybride versetzen ihre Mitglieder in eine „paradoxe Situation“ und dies im Hinblick auf Kontrolle, Finanzierung und Eigentum⁷⁵. Der Grund dafür ist, daß durch die Entwicklung der Hybride die wirtschaftliche Praxis selbst die Unterscheidung zwischen Markt und Hierarchie dekonstruiert hat.

Das hat weitreichende Konsequenzen. Die neue Realität der Hybride,

„... a social world of semi-autonomous contracting cultures, governed by relations of co-operative organic solidarity and of pervasive hierarchical domination, is deeply upsetting to the core premises of our liberal social order.“⁷⁶

Und wir können die dritte Kategorie nicht erfassen, wenn wir nur die ökonomische Optik benutzen. Es reicht nicht hin, nur auf die Eigentümlichkeiten der Anreizstrukturen und der Risikoverteilung zu sehen. Mit vollem Recht betont zwar die Transaktionentheorie die „asset specificity“. Und mit vollem Recht betont die „agency theory“ die wesentlichen „agent asymmetries“. Aber dennoch verfehlen beide die radikale Neuerung der Hybride – ihren Charakter als *polykorporative Akteure*.

Ich behaupte, daß nur eine Theorie der Zurechnung uns erlaubt, diese Besonderheit der Hybride wahrzunehmen. Denn für diese Theorie ist die Fähigkeit zu handeln nicht einfach eine „natürliche“ Eigenschaft individueller menschlicher Wesen⁷⁷. Handlungsfähigkeit besitzen nicht nur natürliche Personen. Götter, Orakel, Körperschaften und Individuen haben alle im Prinzip das gleiche Recht zu handeln. Denn Handlungsfähigkeit ist das Produkt eines sozialen Zurechnungsprozesses. Die Zurechnung von Ereignissen zu handelnden Einheiten ist gesellschaftlich und historisch variabel. Das Thema Zurechnung unterliegt – wie wir von Foucault⁷⁸ lernen könnten – extremen sozialen und historischen Variationen. Animismus ist eine, Kollektivismus eine andere, Individualismus eine dritte Variation des gleichen Themas: Zurechnung auf pulsierende Konfigurationen. In dieser Sicht ist die Fähigkeit zu handeln kein ontologisches oder natürliches Privileg individueller Akteure. Ein komplexer sozialer Mechanismus, den wir „Zurechnung“ nennen, entscheidet über die Konstruktion von „Personen“ als handelnden Einheiten und die Zuschreibung kommunikativer Ereignisse zu diesen sozialen Konstruktionen genannt „Personen“. Die „juristische Person“ ist eine der größten kulturellen Errungenschaften des juristischen Diskurses und hat die Schöpfung neuer sozialer Realitäten aus kommunikativen Fiktionen heraus in ungeahnter Weise erleichtert⁷⁹.

⁷⁵ Felstead (1991), S. 38.

⁷⁶ Gordon (1985), S. 575.

⁷⁷ Z. B. Kelley, Harold H.: Attribution Theory in Social Psychology, in: D. Levim (Hg.), Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln, Neb.: University of Nebraska Press, 1967.

⁷⁸ Foucault, Michel: Die Ordnung der Dinge: Eine Archäologie der Humanwissenschaften. Frankfurt: Suhrkamp 1974, S. 27.

Natürlich werden Ökonomen dem Recht in dieser Hinsicht nicht folgen. Sie können eine solche Theorie der Zurechnung nicht akzeptieren. Das Axiom des methodologischen Individualismus hindert sie daran, die ökonomische Realität korporativer Akteure anzuerkennen, und verlangt, daß diese in ein Geflecht individueller Verträge aufgelöst werden. Das trägt ihnen freilich die harsche Kritik von Herbert Simon, des Klassikers der Organisationstheorie ein:

„Die Versuche der neuen institutionellen Ökonomie, das Verhalten von Organisationen ausschließlich mit Begriffen wie ‚agency‘, asymmetrische Information, Transaktionskosten, Opportunismus und anderen Konzepten der neoklassischen Theorie zu erfassen, ignorieren entscheidende organisatorische Mechanismen wie Autorität, Identifizierung und Koordinierung, und weisen daher eine schwerwiegende Lücke auf.“⁸⁰

Die ökonomische Theorie sieht nicht, daß korporative Akteure eigene Präferenzen bilden, die sich gerade nicht auf individuelle Präferenzen oder deren Aggregation zurückführen lassen. Korporative Akteure schaffen ihre eigenen constraints, indem sie ein der Organisation eigenes Modell der Außenwelt konstruieren. Korporative Akteure treffen kollektive Entscheidungen, die im Verhältnis zu individuellen Entscheidungen emergente Eigenschaften aufweisen. Korporative Akteure haben Rechte und Pflichten, die sich über die Lebenszeit ihrer individuellen Mitglieder hinaus erstrecken. Sie sind die eigentlichen „principals“ in der „principal-agent relation“ – und nicht die Anteilseigner, wie es der „agency theory“ entsprechen würde⁸¹. Aber das sind natürlich alles, wie uns die Ökonomie stets wieder erklärt, lediglich „Fallen“, „Fehler“ und „Fiktionen“.

Um so mehr, wenn es um Hybride geht. Ich behaupte, daß die entscheidende Innovation der Hybride eine eigenartige Doppelzurechnung von Handlungen ist. Ein und dasselbe Ereignis wird gleichzeitig einer natürlichen Person und einem

⁷⁹ Einzelheiten bei *Teubner*, Gunther: Unternehmenskorporatismus: New Industrial Policy und das „Wesen“ der Juristischen Person, in: Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft 2, 1987b, S. 61 – 85, 64 ff.

⁸⁰ *Simon*, Herbert: Organizations and Markets, in: Journal of Economic Perspectives 5, 1991, S. 25 – 44, 43.

⁸¹ Zum Konzept des korporativen Akteurs *Vardaro*, Gaetano: Before and Beyond the Legal Personality: Group Enterprises and Industrial Relations, in: D. Sugarman/G. Teubner (Hg.), *Regulating Corporate Groups in Europe*. Baden-Baden: Nomos, 1990, S. 217–251; *Hutter*, Michael: Die Produktion von Recht: Eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentrechts. Tübingen: Mohr und Siebeck, 1989, S. 90 ff.; *Ladeur*, Karl-Heinz: Zu einer Grundrechtstheorie der Selbstorganisation des Unternehmens, in: Festschrift für Helmut Ridder. Neuwied: Luchterhand, 1989, S. 179–191; *Robb*, Fenton F.: The Application of Autopoiesis to Social Organizations: A Comment on John Mingers' „An Introduction to Autopoiesis: Implications and Applications“, in: *Systems Practice* 2, 1989, S. 343–348; *Knyphausen*, Dodo zu: Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme: Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie. Herrsching: Kirsch, 1988; *Teubner*, Gunther: Hyperzyklus in Recht und Organisation: Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese, in: H. Haferkamp/M. Schmid (Hg.), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung, Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp, 1987a, S. 89 – 128, 113 ff.; *Teubner* (1987b), S. 64 ff.

korporativen Akteur zugerechnet⁸². In Verträgen und Organisationen ist die Zurechnung einfach. In einem Vertrag, selbst in einem Dauerschuldverhältnis, werden Handlungen selbstverständlich immer einer der Vertragsparteien zugerechnet – niemals dem Vertrag als solchem. Von einem personifizierten Vertrag hat man im Recht noch nicht gehört⁸³. In der Organisation hingegen werden Handlungen ebenso selbstverständlich der „juristischen Person“ zugerechnet, die von den natürlichen Personen, ihren „Organen“, nur vertreten wird. Netzwerke lassen sich aber mit dieser Zurechnungsdichotomie nicht erfassen. Die Handlung eines Netzwerkes entwickelt sich als ein neuer, elementarer Handlungstyp aus der sozialen Doppelzurechnung von Handlungen. Jedes kommunikative Ereignis im Netzwerk wird sowohl einer der beiden autonomen Parteien des Vertrages und gleichzeitig der gesamten Organisation zugerechnet. Die duale Beschaffenheit des elementaren Handlungstyps wird in der Struktur des Netzwerks wiederholt. Jede Handlung des Hybrids muß gleichzeitig den normativen Anforderungen sowohl des Vertrages zwischen den individuellen Akteuren als auch denen des korporativen Akteurs, des Netzwerkes als solchem, genügen. In diesem nicht-metaphorischen Sinn sind Hybride polykorporative Akteure.

Konsequenz ist eine bemerkenswerte Selbstregulierung des Netzwerkes, die auf der zweifachen Orientierung jeder Handlung basiert⁸⁴. Wir finden hier die Erklärung für das „profit sharing“ zwischen dem Netzwerk selbst und seinen Knoten. Ökonomisch ausgedrückt sind alle Transaktionen sowohl auf den Profit des Netzwerkes als auch auf den des individuellen Akteurs ausgerichtet. Diese doppelte Ausrichtung wirkt als „constraint“, da alle Transaktionen den doppelten Test bestehen müssen. Gleichzeitig wirkt sie als „incentive“, da Vorteile für das Netzwerk immer mit individuellen Vorteilen verknüpft sind. Durch geschickt entworfene Anreize und Sanktionen versuchen die individuellen Vertragsklauseln sicherzustellen, daß die doppelte Ausrichtung auch tatsächlich die Motive der Akteure beeinflusst. Der springende Punkt bei Franchising, etwa im Vergleich mit der Absatzorganisation eines integrierten Unternehmens, liegt, selbst wenn dieses Anreizprogramme aufweist, in dem „residual claim“ des Franchisenehmers⁸⁵. Infolge eingesparter Überwachungskosten ist dieser regelmäßig höher als vergleichbare Anreize in Absatzsystemen integrierter Firmen⁸⁶. Ökonomen analysieren diese zweifache

⁸² Siehe *Teubner* (1990), S. 309 f.

⁸³ Mit einer Ausnahme: 1801 wurde in der deutschen Grafschaft Castell die Ehe per Gesetz zu einer juristischen Person erklärt. Dazu *Ebel*, Friedrich: Die Ehe als juristische Person: Bemerkungen zu einer halbvergessenen Idylle, in: *Zeitschrift für das gesamte Familienrecht* 25, 1978, S. 637–642, 638.

⁸⁴ *Scharpf*, Fritz W.: Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts, in: *Politische Vierteljahresschrift* 32, 1991, S. 621–634.

⁸⁵ Eine besonders anschauliche Studie auf empirischer Grundlage gibt *Norton*, Seth W.: An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, in: *The Journal of Business*, 1988, S. 197–218, 202 ff.

⁸⁶ *Dnes* (1991); *Brickley*, James A. / *Dark*, Frederick H.: The Choice of the Organizational Form: The Case of Franchising, in: *Journal of Financial Economics* 18, 1987, S. 401–420,

Ausrichtung in Begriffen wie „principal-agent incentives“ und „information incentives“⁸⁷.

Aus dieser Perspektive lassen sich gegenüber den verschiedenen Theorien, die unterschiedliche Aspekte der Hybride herausgestellt haben, weitere Eigenschaften der Hybride aufzeigen.

Nach Macneil⁸⁸ sind Hybride relationale Verträge. Damit betont man die Aspekte der Dauer, Komplexität, sozialen Eingebundenheit und Kooperation. Das alles ist zutreffend gesehen. Aber man muß hinzufügen, daß in Fällen besonders enger Kooperation der relationale Vertrag selber eine Eigenständigkeit entwickelt, die ihn ähnlich der „Gruppe“ des Personengesellschaftsrechts zu einem personifizierten Gefüge, zu einem quasi-korporativen Akteur macht. Ohne daß das Recht die technische Konstruktion einer juristischen Person einsetzen müßte, entwickelt der Hybrid ein Eigeninteresse, eigene Präferenzen, constraints und Weltkonstruktionen. Der Vertragszweck verselbständigt sich tendenziell zu einer Zurechnungseinheit für Handlungen, Rechte und Pflichten. Er bestimmt zunehmend die individuellen Handlungen der Vertragspartner. Jedoch lassen all diese Tendenzen zur Personifizierung des Netzwerkes die Eigenschaft der Vertragsparteien als autonome Akteure unberührt.

Schanze⁸⁹ definiert symbiotische Verträge, wie wir bereits gesehen haben, durch die Kombination der völligen Übergabe der Kontrolle in einer „principal-agent relation“ mit der Zurückbehaltung von Eigentum und Residualeinkommen⁹⁰. In der Tat, dies ist richtig beobachtet – aber auf wen wird die Kontrolle übertragen? Auf den zentralen Manager, das zentrale Unternehmen, oder das Netzwerk selber? Zumindest juristisch macht es einen großen Unterschied, wen wir zum „principal“ erklären. Dies entscheidet über die Reichweite von Treupflichten und über die Definition des Organisationsinteresses. In unserer Sicht ist der „principal“ nicht einer der beteiligten individuellen Akteure, sondern die soziale und juristische Realfiktion des korporativen Akteurs. Das „Netzwerk“ selber ist der „principal“. Sowohl die Satelliten als auch das Zentralunternehmen als auch das Management sind seine „agents“, die sich alle seinem Organisationsinteresse unterordnen und ihm gegenüber rechtliche Treupflichten haben.

411 ff.; Rubin, Paul H.: The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, in: Journal of Law and Economics 21, 1978, S. 223 – 233.

⁸⁷ Norton, 1988, S. 202 ff.; siehe auch Klein, Benjamin / Saft, Lester F.: The Law and Economics of Franchise Tying Contracts, in: Journal of Law and Economics 28, 1985, S. 345 – 361; Mathewson, G. Frank / Winter, Ralf: The Economics of Franchise-Contracts, in: Journal of Law and Economics 28, 1985, S. 503 – 526.

⁸⁸ Macneil (1980).

⁸⁹ Schanze (1991).

⁹⁰ Felstead (1991), S. 38; ähnlich Hadfield, Gillian K.: Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, in: Stanford Law Review 42, 1990, S. 927 – 991, 991.

Nach Williamson zeichnen sich Hybride dadurch aus, daß sie zwei unterschiedliche Reaktionen auf Umweltstörungen miteinander kombinieren: die Reaktion „Autonomie“ unabhängig kalkulierender Individuen und die Reaktion „Kooperation“ der formalen Organisation. Hybride verfügten damit über die Fähigkeit von „semi-strong adaptations of both kinds“. Das mache sie verwundbar, wenn die äußeren Störungen häufig aufträten, so daß „der hybride Modus leicht die Überlebensfähigkeit verlieren könnte, wenn die Häufigkeit von Störungen ein hohes Niveau erreicht“⁹¹. So weit, so gut. Zieht man aber zusätzlich die doppelte Zurechnung ins Kalkül ein, dann erscheint das genaue Gegenteil eher plausibel. Die doppelte Zurechnung produziert einen synergetischen Effekt bei ihrer Anpassung an Umweltstörungen, der ihnen sowohl gegenüber Verträgen als auch gegenüber Organisationen einen Vorteil verschafft. Die Ursache ist darin zu sehen, daß das Verhältnis von Markt und Organisation in seiner konkreten Mischung nicht festgelegt ist. Es kann sich nach strategischen Gesichtspunkten ändern. Im Fall äußerer Störungen kann das Management des Netzwerks entscheiden – und kann diese Entscheidung auch wieder abändern –, ob das Netzwerk als Ganzes „kooperierend“ reagiert oder ob die Knoten „autonom“ reagieren. Voraussetzung dafür ist natürlich, daß das Vertragswerk der Netzwerkzentrale entsprechende Kompetenzen einräumt. Im Gegensatz zu sowohl Verträgen als auch Organisationen, die jeweils über nur einen Stabilisierungsmechanismus verfügen, kennzeichnet diese Struktur das Netzwerk als ein „multi-stabiles System“⁹².

Collins⁹³ hat die Divergenz zwischen der organisierten Handlungseinheit und der Vielheit der Kapitaleinheiten als „Problem der Kapitalgrenzen“ identifiziert. Hier liegt tatsächlich das zentrale Problem der Hybride. Allerdings muß es sich nicht stets um eine Umgehungsstrategie handeln, welche die eigentliche Realität der zentralisierten Organisation verbirgt. Stattdessen wird es möglich, Hybride in ihrer eigenen Logik zu verstehen und entsprechende rechtliche Regulierungen zu entwerfen, ohne dabei die Intensität des regulatorischen Zugriffs zu lockern.

Macaulay⁹⁴ schließlich hat quasi-politische Aspekte in privaten Vertragsverhältnissen aufgedeckt. Er definiert Hybride als auf Hierarchie und Macht beruhende „private governments“. Die Theorie der Zurechnung würde dem ein weiteres Element der „Politisierung“ hinzufügen. Manche Hybride entwickeln intern trotz ihrer bloß vertraglichen Verfaßtheit ein politisches Handlungszentrum von Macht und Kontrolle, eine Art inneres politisches System der privaten Organisation, das durch organisationsinterne Handlungskollektivierung nicht nur interne Machtbeziehun-

⁹¹ Williamson (1991), S. 281, 291.

⁹² Pausenberger, Ehrenfried: Konzerne, in: E. Grochla/W. Wittmann (Hg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1975, S. 2234 – 2249, 2243.

⁹³ Collins (1990a), S. 737.

⁹⁴ Macaulay, Stewart: Long-Term Continuing Relations: The American Experience Regulating Dealerships and Franchises, in: C. Joerges (Hg.), Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States. Baden Baden: Nomos, 1991, S. 179 – 238.

gen zentralisiert, sondern auch neuartige Umweltbeziehungen des Netzwerkes ermöglicht.

Sowohl Collins als auch Macaulay eröffnen die Sicht auf die „dunkle Seite“ der Hybride⁹⁵. Mit den positiven Aspekten hybrider Vereinbarungen beschäftigt sich inzwischen eine fast schon unübersehbare Literatur über Netzwerke: mit ihrer Flexibilität, ihren effizienten Marktkontrollen, ihren niedrigen Transaktionskosten, ihren effektiven Überwachungssystemen, ihren Kontrollen des opportunistischen Verhaltens der Satelliten, ihrem innovativen Verhalten, ihren Synergien⁹⁶. All dies ist in der Tat der raffinierten Verbindung vertraglicher und organisatorischer Elemente zuzuschreiben. Aber nur wenige Autoren⁹⁷ sprechen von internen Machtasymmetrien, vom opportunistischen Verhalten des Zentralunternehmens selbst, von Handlungskollektivierung ohne entsprechende kollektive Verantwortlichkeit, von Verlagerung von Risiken auf dritte Parteien, von vertraglichen Beschränkungen der Verantwortlichkeit und von den Synergien der Risiken für andere Leute. Diese Schmutzarbeit scheint man den Juristen zu überlassen, die an dieser Stelle überraschend wenig Hilfsangebote von der Ökonomie bekommen.

Um nur ein Beispiel geben, wie Hybride Risiken für andere Leute schaffen: Empirische Studien auf dem Gebiet der Produktsicherheit in den USA konnten zeigen, daß in formalen Organisationen, welche die Entscheidungsgewalt auf Profitzentren und Satellitenunternehmen delegieren, „bei einem technologisch komplizierten Produkt kaum bemerkbare Gefahren gerade erst durch das Zusammenwirken von Subsystemen“ entstehen. Diese Studien machen den hohen Grad an Arbeitsteilung und die weitgehende Dezentralisierung der Kontrollen, die sich typischerweise bei Hybriden finden, für die entstehenden Risiken verantwortlich. Beides führt die Unternehmen in die „Versuchung, das ganze Produkt für sicher zu halten, wenn nur jedes Subsystem sicher ist“⁹⁸. Trotz der Einflußmöglichkeiten der Netzwerkzentrale schaffen gerade die für seine Effizienz verantwortlichen dezentralen Charakteristika des Netzwerks externe Risiken, die letztlich in dem schwer lösbaren Problem der Koordination zwischen den Profitzentren bestehen.

Ähnliche Gefahren entstehen bei ökologischen Problemen. Gerade lose koordinierte Netzwerke wirtschaftlicher Akteure sind einer der Zusammenhänge, für den

⁹⁵ Gordon (1985), S. 570.

⁹⁶ Lorenzoni, Gianni: L'architettura di sviluppo delle imprese minore: Costellazioni e piccoli gruppi. Bologna: Mulino 1990; Powell, 1990; Jarillo, 1988. Vgl. Macmillan, Keith / Farmer, David: Redefining the Boundaries of the Firm, in: The Journal of Industrial Economics 27, 1979, S. 277–285, 277.

⁹⁷ Oechsler (1997), 482 ff.; Felstead (1991); Joerges (1991); Macaulay (1991); Sciarra, Silvana: Franchising and Contract of Employment: Notes on a Still Impossible Assimilation, in: C. Joerges (Hg.): Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States. Baden-Baden: Nomos, 1991, S. 239–266; Collins (1990a), (1990b).

⁹⁸ Eads, George / Reuter, Peter: Designing Safer Products: Corporate Responses to Product Liability Law and Regulation. Santa Monica: Rand 1983, S. 95.

Probleme der Multi-Kausalität typisch sind. Umweltschäden sind häufig nicht nur das Resultat paralleler Handlungen von unabhängigen Marktakteuren, sondern gerade das synergetische Resultat unterschiedlicher Handlungen der Knoten eines Netzwerkes⁹⁹.

In beiden Fällen ist entgegen dem Verdikt der Rechtsökonomik, wonach eine aus der Einheit des Netzwerkes abgeleitete strukturelle Haftung „schlicht nicht notwendig“ sei¹⁰⁰, die Notwendigkeit, eine kollektive Haftung einzuführen, offensichtlich. Im Fall der Produktsicherheit braucht man eine „Organisationspflicht“ des Zentrums des Netzwerkes, um die komplexen Beziehungen zwischen den Subsystemen zu koordinieren und so diesen kaum wahrnehmbaren Gefahren zu begegnen. Die Frage, wie diese Pflicht rechtsdogmatisch einzuordnen ist – deliktisch, vertraglich, quasi-vertraglich, quasi-gesellschaftsrechtlich –, ist dagegen zweitrangig. Im Fall der ökologischen Probleme muß das Recht die individuelle kausale Zurechnung durch einen kollektiven Beitrag ersetzen, um der synergetischen Gefahren Herr zu werden¹⁰¹. Wiederum ist die Frage, wie dieses Kollektiv juristisch zu qualifizieren ist, zweitrangig. Es kann sich um die gesamtschuldnerische Haftung deliktischer Schuldner handeln oder um einen obligatorischen Risiko-Pool – die berühmte ökologische „Bubble“ industrieller Luftverschmutzer –, der durch Recht erzwungen wird. Das Kollektiv haftet zunächst als Ganzes, und die individuellen Risikobeiträge werden dann intern ausgeglichen.

E. Das neue Recht der organisatorischen Verträge

Um die Ausgangsfrage wieder aufzuwerfen: es sollte deutlich geworden sein, daß es nicht mehr bloß darum geht, „den Schleier des Vertrages zu zerreißen“ und die Hybride einfach den Regulierungen der gesellschaftsrechtlich verfaßten Organisationen zu unterstellen. Vielmehr heißt die langfristige Aufgabe, das Vertragsrecht so weiterzuentwickeln, daß es die Sonderprobleme der Hybride bewältigen kann.¹⁰² Ein solches eigenständiges Recht der organisatorischen Verträge stünde nicht im luftleeren Raum. Es kann an drei Traditionen der Rechtsdogmatik, welche die Expansion des Vertrags in der zeitlichen, sozialen und sachlichen Dimension betreffen, anknüpfen und versuchen, ihre rechtlichen Konsequenzen zu kombinieren: Dauerschuldverhältnisse, Vertragsverbindungen und gesellschaftsähnliche Vertragsverhältnisse.

⁹⁹ Dazu *Teubner*, Gunther: Die unsichtbare „Cupola“: Kausalitätskrise und kollektive Zurechnung, in: Weyma Lübke (Hg.), *Kausalität und Zurechnung*. Berlin: De Gruyter 1995, S. 91 – 143.

¹⁰⁰ *Schanze* (1991), S. 98, Fn. 130.

¹⁰¹ Siehe *Teubner* (1995).

¹⁰² Dazu *Lange* (1998); *Rohe* (1998).

Das Konzept der Dauerschuldverhältnisse betont – etwas einseitig – die zeitliche Dimension. Hybride sind sicherlich durch zeitliche Dauer und Intensität gekennzeichnet. Die wichtigsten rechtlichen Konsequenzen sind die Auferlegung intensiver Treupflichten und rechtliche Regeln zum Schutz gegen unzulässige Beendigung des Vertrages¹⁰³. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Konzept der Vertragsverbindungen auf die soziale Dimension. Es bringt die Vielheit der Akteure, die nicht durch gesellschaftsrechtliche Vereinbarungen verbunden sind, zur Sprache. Die rechtliche Konsequenz ist die teilweise oder vollständige Durchbrechung der Relativität der Vertrages und die Schaffung einer rechtlichen Verbindung zwischen ihnen, unabhängig vom ausdrücklich erklärten Willen der Parteien. Dies kann mit Hilfe von ergänzender Vertragsauslegung, den Regeln der Geschäftsgrundlage, oder der schärferen *actio directa* oder *exceptio directa* geschehen¹⁰⁴. Gerade in jüngster Zeit läßt sich ein dogmatisches Interesse an Vertragsverbindungen im Hinblick auf Netzwerkverträge feststellen¹⁰⁵. Das Konzept der gesellschaftsähnlichen Verträge betont schließlich die sachliche Dimension. Was ist Substanz der Vereinbarung? Ist ihr rechtlicher Zweck Austausch oder Kooperation? Oder beides?¹⁰⁶. Die rechtlichen Konsequenzen sind Regeln für eine interne Verfassung des Hybrids: Arbeitsteilung, Vertretung des rudimentären korporativen Akteurs, Verteilung von Gewinnen und Verlusten. Und, ebenso wichtig, hier wäre die *sedes materiae* für Regeln der individuellen und kollektiven Haftung zu finden.

In diesen drei Konzepten kann man den Kern eines noch zu entwickelnden Rechts der „Vertragsorganisation“ finden. Sie würden hybride Formen als „dritte Kategorie“ jenseits von Vertrag und Organisation behandeln, die besondere, „netzwerk-adäquate“ Schutznormen erfordert. Wenn deren Besonderheit in der Einheit einer Organisation mit dezentralisierten Handlungseinheiten liegt, wären die folgenden rechtlichen Leitprinzipien für unsere drei Problemfelder angemessen:

I. Externe Haftung der Netzwerke

Eine externe Haftung des Netzwerks sollte vom Recht vorgesehen werden. Allerdings sollte diese Haftung nicht in der Form der einheitlichen kollektiven Haftung des Gesellschaftsrechts konstruiert werden, sondern als eine variable, teils kumulative, teils privative, dezentralisierte Haftung von Netzwerk und von tat-

¹⁰³ Gernhuber (1989), §§ 16 ff.

¹⁰⁴ Gernhuber (1989), § 31 I.

¹⁰⁵ Adams, John N. / Brownsword, Roger: Privity and the Concept of a Network Contract, in: Legal Studies 10, 1990, S. 12–37, 25 ff.; Teubner (1990); Möschel, Wernhard: Dogmatische Strukturen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs, in: Archiv für die civilistische Praxis 186, 1986, S. 211–236.

¹⁰⁶ Siehe Wolf, M., in: Soergel, Bürgerliches Gesetzbuch. Kommentar. Stuttgart: Kohlhammer 1986, § 305, Rn. 22.

sächlich betroffenen Knoten. Verglichen mit der Haftung gesellschaftsrechtlich verfaßter Gebilde würde dies die relative Re-Individualisierung der kollektiven Haftung widerspiegeln. Erhöhte synergetische Risiken müßten jedoch durch eine verschärfte Haftung des Netzwerks ausgeglichen werden. In diesen Fällen würde der Schutz externer Gläubiger infolge der erhöhten Risiken das Schutzniveau von Verträgen und Organisationen übertreffen¹⁰⁷.

II. Minderheitenschutz für Mitglieder des Netzwerkes

Ebenso sollte ein Minderheitenschutz im Netzwerk rechtlich gewährleistet sein. Ein solcher interner Schutz sollte jedoch nicht entsprechend dem Abhängigkeitsmodell des Arbeitsrechts ausgeformt werden, sondern sollte der „relativen Autonomie“ dezentralisierter Handlungseinheiten entsprechen. Neue Schutzvorschriften sind notwendig, die die Autonomie, den Status und die Reziprozität der Handlungseinheiten im Netzwerk garantieren¹⁰⁸.

III. Kollektive Interessenvertretung in Netzwerken

Schließlich sollten auch Formen kollektiver Interessenvertretung vom Recht garantiert werden. Wiederum sollte dies nicht entsprechend der einheitlichen Form kollektiver Vertretung des Gesellschafts- und Mitbestimmungsrechts geschehen, sondern über ein Gegenmachtzentrum, das statt eines starren Kompetenzkatalogs über flexible vertragliche Mechanismen als rechtliche Instrumente für Legitimation und Kontrolle verfügt¹⁰⁹.

Solche Prinzipien einer künftigen Rechtsverfassung von Vertragsorganisationen mögen noch spekulativ erscheinen. Sie können sich jedoch auf einen heute diskutierten Begriff des organisierten Kapitalismus berufen, der auf tieferliegende strukturelle Gründe für das Wachstum der Hybride hinweist.

„Ein Wirtschaftssystem, dessen Einheiten Viel-Produkt-Unternehmen und Viel-Markt-Unternehmen sind, ist qualitativ unterschieden von dem Modell der klassischen mikroökonomischen Theorie oder von Theorien über Monopole und Oligopole, die sich stets auf einzelne Märkte konzentrieren. Die heutige Wirtschaft baut nicht auf Transaktionen zwischen Ein-Produkt-Unternehmen, sondern auf Transaktionen zwischen einzelnen Profitzentren auf, die ihrerseits in größere Unternehmen eingebettet sind.“¹¹⁰

¹⁰⁷ Einzelheiten bei *Teubner* (1990), S. 311 ff.

¹⁰⁸ *Joseph*, Robert T.: Do Franchisors Owe a Duty of Competence? in: *Business Lawyer* 46, 1991, S. 471 – 505, 473 ff.; Einzelheiten bei *Joerges* (1991), S. 329 ff.; *Sciarra* (1991), S. 258 ff.

¹⁰⁹ Dazu *Teubner* (1989), S. 181 ff.

¹¹⁰ *Eccles*, Robert G./*White*, Harrison C.: Firm and Market Interfaces of Profit Center Control, in: *S. Lindenberg/J. S. Coleman/S. Nowak* (Hg.), *Approaches to Social Theory*. New York: Russell Sage 1986, S. 203 – 220, S. 211; ähnlich *Mayntz*, Renate: Interessen-

Wenn das zutrifft, dann erscheint auch die Vermutung plausibel, daß in Zukunft das Recht der Vertragsorganisation gegenüber dem reinen Vertragsrecht und gegenüber dem reinen Gesellschaftsrecht an relativem Gewicht gewinnt.

Literaturverzeichnis

- Adams, John N. / Brownsword, Roger* (1990): Privity and the Concept of a Network Contract, in: *Legal Studies* 10, S. 12 – 37.
- Alchian, Armen A. / Demsetz, Harold* (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *American Economic Review* 62, S. 777 – 795.
- Assmann, Heinz-Dieter* (1985): Prospekthaftung. Köln.
- Astley, Graham W. / Fombrun, Charles J.* (1987): Organizational Communities: An Ecological Perspective, in: *Research in the Sociology of Organizations* 5, S. 163 – 185.
- BGH Wertpapiermitteilungen 1985, 1391; 1977, 1042.
- Blecher, Michael* (1991): Zu einer Ethik der Selbstreferenz oder: Theorie als Compassion: Möglichkeiten einer Kritischen Theorie der Selbstreferenz von Gesellschaft und Recht. Berlin.
- Brickley, James A. / Dark, Frederick H.* (1987): The Choice of the Organizational Form: The Case of Franchising, in: *Journal of Financial Economics* 18, S. 401 – 420.
- Chandler, Alfred D.* (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge.
- Collins, Hugh* (1990a): Ascription of Legal Responsibility to Groups in Complex Patterns of Economic Interaction, in: *Modern Law Review* 53, S. 731 – 744.
- (1990b): Independent Contractors and the Challenge of Vertical Disintegration to Employment Protection Laws, in: *Oxford Journal of Legal Studies* 10, S. 353 – 380.
- Dierdorf, Josef* (1978): Herrschaft und Abhängigkeit einer Aktiengesellschaft auf schuldvertraglicher und tatsächlicher Grundlage. Köln.
- Dnes, Antony W.* (1991): The Economic Analysis of Franchising and its Regulation, in: C. Joerges (Hg.): *Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*. Baden-Baden, S. 133 – 142.
- Eads, George / Reuter, Peter* (1983): *Designing Safer Products: Corporate Responses to Product Liability Law and Regulation*. Santa Monica.
- Easterbrook, Frank H.* (1989): The Corporate Contract, in: *Columbia Law Review* 89, S. 1416 – 1448.
- Easterbrook, Frank H. / Fischel, Daniel R.* (1982): Antitrust Suits by Targets of Tender Offers, in: *Michigan Law Review* 80, S. 1155 – 1178.
- (1985): Limited Liability and the Corporation, in: *University of Chicago Law Review* 52, S. 89 – 117.
-
- und Gemeinwohl, in: R. Mayntz (Hg.), *Verbände zwischen Mitgliederinteressen und Gemeinwohl*. Gütersloh: Bertelsmann 1992, S. 11 – 35, 19.

- Ebel, Friedrich* (1978): Die Ehe als juristische Person: Bemerkungen zu einer halbvergesenen Idylle, in: *Zeitschrift für das gesamte Familienrecht* 25, S. 637–642.
- Eccles, Robert G./White, Harrison C.* (1986): Firm and Market Interfaces of Profit Center Control, in: S. Lindenberg/J. S. Coleman/S. Nowak (Hg.): *Approaches to Social Theory*. New York, S. 203–220.
- EIRR* (1985): European Industrial Relations Conference, in: *European Industrial Relations Review* 138, S. 24–27.
- Esser, John* (1996): Institutionalizing Industry: The Changing Forms of Contract, in: *Law & Social Inquiry* 21, S. 593–629.
- Felstead, Alan* (1991): The Social Organization of the Franchise: A Case of „Controlled Self-Employment“, in: *Work, Employment & Society* 5, S. 37–57.
- Förster, Heinz von* (1984): *Sicht und Einsicht*. Braunschweig.
- Foucault, Michel* (1974): *Die Ordnung der Dinge: Eine Archäologie der Humanwissenschaften*. Frankfurt.
- Gernhuber, Joachim* (1989): *Das Schuldverhältnis: Begründung und Änderung, Pflichten und Strukturen, Drittwirkungen*. Tübingen.
- Gierke, Otto von* (1914): Dauernde Schuldverhältnisse, in: *Jherings Jahrbücher* 64, S. 355, 410 ff.
- Gordon, Robert* (1985): Macaulay, Macneil, and the Discovery of Power in Contract Law, in: *Wisconsin Law Review*, S. 565–579.
- Grossmann, Sanford J./Hart, Oliver* (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: *Journal of Political Economy* 94, S. 691–719.
- Hadfield, Gillian K.* (1990): Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, in: *Stanford Law Review* 42, S. 927–991.
- Hager, Günter* (1991): Die Verflechtung von Verträgen: Planung und Risikoverteilung bei Großprojekten, in: H.- L. Weyers (Hg.): *Die Verflechtung von Verträgen: Planung und Risikoverteilung bei Großprojekten*. Baden Baden, S. 65–113.
- Hansmann, Henry/Kraakman, Reinier* (1991): Toward Unlimited Shareholder Liability for Corporate Torts, in: *The Yale Law Journal* 100, S. 1879–1934.
- Hirte, Heribert* (1992): Gesellschaftsrechtliche Fragen des Outsourcing, in: *Computerrecht*, S. 193–198.
- Hutter, Michael* (1989): *Die Produktion von Recht: Eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentrechts*. Tübingen.
- Imai, Ken-ichi/Itami, Hiroyuki* (1984): Interpenetration of Organization and Market: Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S., in: *International Journal of Industrial Organization* 2, S. 285–310.
- Jarillo, J. Carlos* (1988): On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal* 9, S. 31–41.
- Jensen, Michael/Meckling, William H.* (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics* 3, S. 306–360.

- Joerges, Christian* (1991): Status und Kontrakt im Franchise-Recht, in: *Die Aktiengesellschaft* 10, S. 325–352.
- Joseph, Robert T.* (1991): Do Franchisors Owe a Duty of Competence?, in: *Business Lawyer* 46, S. 471–505.
- Kelley, Harold H.* (1967): Attribution Theory in Social Psychology, in: *Levim, D. (Hg.): Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, Neb.: University of Nebraska Press.
- Kelsen, Hans* (1960): Das Problem der Gerechtigkeit, in: *Kelsen, H.: Reine Rechtslehre*. 2. Aufl. Wien, S. 335–444.
- Kenis, P./Schneider, V.* (1996): *Organisation und Netzwerk*. Frankfurt.
- Klein, Benjamin/Saft, Lester F.* (1985): The Law and Economics of Franchise Tying Contracts, in: *Journal of Law and Economics* 28, S. 345–361.
- Knyphausen, Dodo* zu (1988): Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme: Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie. Herrsching.
- Koller, Ingo* (1987): Grundstrukturen des Bankhaftungsgesetzes unter besonderer Berücksichtigung des Zahlungsverkehrs, in: *Köndgen, J. (Hg.): Neue Entwicklungen im Bankhaftungsgesetz*. Köln, S. 21–34.
- Köndgen, Johannes* (1987): Bankhaftung – Strukturen und Tendenzen, in: *Köndgen, J. (Hg.): Neue Entwicklungen im Bankhaftungsgesetz*. Köln, S. 133–158.
- Kowol, U./Krohn, W.* (1995): Innovationsnetzwerke, in: *Halfmann, J. (Hg.): Theoriebausteine der Technikgenese*. Frankfurt, S. 749–760.
- Ladeur, Karl-Heinz* (1992): *Postmoderne Rechtstheorie: Selbstreferenz – Selbstorganisation – Prozeduralisierung*. Berlin.
- (1989): Zu einer Grundrechtstheorie der Selbstorganisation des Unternehmens, in: *Festschrift für Helmut Ridder*, Neuwied, Luchterhand, S. 179–191.
- Lange, Knut* (1998): *Das Recht der Netzwerke*. Heidelberg.
- LG Düsseldorf, *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 1981, S. 601 ff.
- Lindenberg, Siegwart/Vos, Henk de* (1988): The Limits of Solidarity: Relational Contracting in Perspective and Some Criticism of Traditional Sociology, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 141, S. 558–569.
- Lorenzoni, Gianni* (1990): *L'architettura di sviluppo delle imprese minore: Costellazioni e piccoli gruppi*. Bologna.
- Luhmann, Niklas* (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt.
- (1987): Closure and Openness: On Reality in the World of Law, in: *Teubner, G. (Hg.): Autopoietic Law: A New Approach to Law and Society*. Berlin, S. 335–348.
- Macaulay, Stewart* (1991): Long-Term Continuing Relations: The American Experience Regulating Dealerships and Franchises, in: *Joerges, C. (Hg.): Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*. Baden Baden, S. 179–238.
- Macmillan, Keith/Farmer, David* (1979): Redefining the Boundaries of the Firm, in: *The Journal of Industrial Economics* 27, S. 277–285.

- Macneil, Ian R.* (1980): *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven.
- Mahnkopf, B.* (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen, in: Beckenbach, N. (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Göttingen.
- Martinek, Michael* (1987): *Franchising: Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen*. Heidelberg.
- Mathewson, G. Frank / Winter, Ralf* (1985): The Economics of Franchise Contracts, in: *Journal of Law and Economics* 28, S. 503 – 526.
- Mayntz, Renate* (1992): Interessenverbände und Gemeinwohl, in: Mayntz, R. (Hg.): *Verbände zwischen Mitgliederinteressen und Gemeinwohl*. Gütersloh, S. 11 – 35.
- Möschel, Wernhard* (1986): Dogmatische Strukturen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs, in: *Archiv für die civilistische Praxis* 186, S. 211 – 236.
- Nagel, Bernhard / Riess, Birgit / Theis, Gisela* (1989): Der faktische Just-in-Time-Konzern: Unternehmensübergreifende Rationalisierungskonzepte und Konzernrecht am Beispiel der Automobilindustrie, in: *Der Betrieb* 42, S. 1505 – 1511.
- (Hg.) (1990): *Just-in-Time-Strategien: Arbeitsbeziehungen, Gestaltungspotentiale, Mitbestimmung*. Düsseldorf.
- Norton, Seth W.* (1988): An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form, in: *The Journal of Business*, S. 197 – 218.
- Oechsler, Jürgen* (1997): Die Anwendung des Konzernrechtes auf Austauschverträge mit organisationsrechtlichem Bezug, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 26, S. 465 – 492.
- Pausenberger, Ehrenfried* (1975): Konzerne, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 4. Aufl. Stuttgart: Poeschel, S. 2234 – 2249.
- Piore, Michael J. / Sabel, Charles F.* (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York.
- Posner, Richard A.* (1987): The Decline of Law as an Autonomous Discipline: 1982 – 1987, in: *Harvard Law Review* 100, S. 761 – 780.
- Powell, Walter W.*: Neither Market nor Hierarchy (1990): Network Forms of Organization, in: *Research in Organizational Behavior* 12, S. 295 – 336.
- Preuss, Ulrich K.* (1989): Rationality Potentials of Law: Allocative, Distributive and Communicative Rationality, in: C. Joerges und D. Trubek (Hg.): *Critical Legal Thought: An American-German Debate*. Baden-Baden, S. 525 – 555.
- Robb, Fenton F.* (1989): The Application of Autopoiesis to Social Organizations: A Comment on John Mingers' „An Introduction to Autopoiesis: Implications and Applications“, in: *Systems Practice* 2, S. 343 – 348.
- Rölle, Daniel / Blättel-Mink, Birgit* (1998): Netzwerke in der Organisationssoziologie, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 23, S. 66 – 87.
- Rohe, Mathias* (1998): *Netzverträge: Rechtsprobleme komplexer Vertragsverbindungen*. Tübingen.

- Roth*, Herbert (1989): Anmerkung zu OLG Karlsruhe, in: *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht*, S. 435 – 436.
- Rubin*, Paul H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, in: *Journal of Law and Economics* 21, S. 223 – 233.
- Schanze*, Erich (1991): Symbiotic Contracts: Exploring Long-Term Agency Structures Between Contract and Corporation, in: *Joerges, C. (Hg.): Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*. Baden-Baden, S. 67 – 103.
- Scharpf*, Fritz W. (1991): Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des Zwanzigsten Jahrhunderts, in: *Politische Vierteljahresschrift* 32, S. 621 – 634.
- Schmidt*, Karsten (1980): „Unternehmen“ und „Abhängigkeit“: Begriffseinheit und Begriffsvielfalt im Kartell- und Konzernrecht, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 9, S. 227 – 288.
- Scholz*, Franz / *Emmerich*, Volker (1986): *Kommentar zum GmbH-Gesetz*. Köln.
- Sciarra*, Silvana (1991): Franchising and Contract of Employment: Notes on a Still Impossible Assimilation, in: *Joerges, C. (Hg.): Franchising and the Law: Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States*. Baden-Baden, S. 239 – 266.
- Simon*, Herbert (1991): Organizations and Markets, in: *Journal of Economic Perspectives* 5, S. 25 – 44.
- Steindorff*, Ernst (1973): Politik des Gesetzes als Auslegungsmaßstab im Wirtschaftsrecht, in: *Festschrift für Karl Larenz*, München, S. 217 – 244.
- Strauss*, George (1984): Industrial Relations: Times of Change, in: *Industrial Relations* 23, S. 1 – 15.
- Streeck*, Wolfgang (1987): The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labour Relations and Industrial Adjustment in the 1980s, in: *Work, Employment and Society* 1, S. 281 – 308.
- Sura*, Achim (1980): Fremdeinfluß und Abhängigkeit im Aktiengesetz: Eine Neuorientierung zu den Grundlagen des Rechts der verbundenen Unternehmen. Konstanz.
- Sydow*, J. (1993): *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden.
- Tacke*, Veronika (1999): „Netzwerk“ – Selbstbeschreibung von Organisationen. EUI Florenz.
- Teubner*, Gunther (1987a): Hyperzyklus in Recht und Organisation: Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese, in: *Haferkamp, H./Schmid, M. (Hg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt, S. 89 – 128.
- (1987b): Unternehmenskorporatismus: New Industrial Policy und das „Wesen“ der Juristischen Person, in: *Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft* 2, S. 61 – 85.
- (1989): *Recht als autopoietisches System*. Frankfurt.
- (1990): „Verbund“, „Verband“ oder „Verkehr“? Zur Außenhaftung von Franchising-Systemen, in: *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht* 154, S. 295 – 324.

- (1995): Die unsichtbare „Cupola“: Kausalitätskrise und kollektive Zurechnung, in: Lübke, Weyma (Hg.): Kausalität und Zurechnung. Berlin, S. 91 – 143.
- (1996): De collisione discursuum: Communicative Rationalities and the Law, in: Cardozo Law Review 17, S. 901 – 918.
- Varvaro*, Gaetano (1990): Before and Beyond the Legal Personality: Group Enterprises and Industrial Relations, in: Sugarman, D. / Teubner, G. (Hg.): Regulating Corporate Groups in Europe. Baden-Baden, S. 217 – 251.
- Weyer*, J. (Hg.) (1999): Soziale Netzwerke. München.
- Wiethölter*, Rudolf (1989): Proceduralization of the Category of Law, in: Joerges, C. / Trubek, D. (Hg.): Critical Legal Thought: An American-German Debate. Baden-Baden, S. 501 – 510.
- Williamson*, Oliver (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: American Economic Review 53, S. 519.
- (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York.
- Williamson*, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York.
- (1988): The Logic of Economic Organization, in: Journal of Law, Economics and Organization 4, S. 65 – 93.
- (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly 36, S. 269 – 296.
- Wolf*, S. M. (19): in: Soergel, Bürgerliches Gesetzbuch. Kommentar. Stuttgart: Kohlhammer 1986, § 305, Rn. 22.
- Würdinger*, Hans (1973): Aktien- und Konzernrecht. Karlsruhe.

Steuerung zwischen Autonomie und Paradoxie

Zwischen Selbstverantwortung und Synergie – der Manager als Unternehmer im Unternehmen

Von Hartwig Knitter

A. Einleitung

Der Manager als Unternehmer im Unternehmen – das klingt nicht gerade nach einem besonders aufregenden Vortrag. Es hört sich eher an wie das Motto einer Sonntagspredigt, in der an das freundliche Mitdenken aller Menschen im Unternehmen appelliert wird.

Es hört sich vielleicht auch an wie der vierte Aufguß einer Managementmode, deren Hochzeit sich schon wieder dem Ende zuneigt. In der Tat habe ich kürzlich in einem Beitrag eines bekannten Unternehmensberaters gelesen, daß in Unternehmen jetzt wieder die Zeit der Zentralisierung anbreche. Übrigens derselbe Unternehmensberater, der einige Jahre zuvor Dezentralisierung von Verantwortung und internes Unternehmertum als Allheilmittel verkauft hatte.

Es gibt auch gelehrte Abhandlungen darüber, daß „Unternehmertum innerhalb eines Unternehmens“ eigentlich ein Widerspruch in sich sei. Daß sich nämlich wahres Unternehmertum durch bestimmte Eigenschaften auszeichne, die innerhalb eines Unternehmens gerade nicht vorhanden seien – etwa die persönliche Haftung im Falle eines Scheiterns.

Ich muß auch zugeben, daß wir innerhalb des Unternehmens bisweilen vor der scheinbaren Trivialität des Begriffs zurückschrecken und schon des öfteren nach anderen Bezeichnungen gesucht haben. Ich sage jedoch bewußt *scheinbare* Trivialität, denn am Ende sind wir immer wieder zu diesem Begriff „Unternehmer im Unternehmen“ zurückgekehrt: Kein anderer Begriff beschreibt nach unserer Auffassung so präzise ein bestimmtes Managementverständnis, die damit verbundenen Herausforderungen und das Spannungsfeld, in dem dieser Typus von Manager leben muß.

Ich möchte Ihnen in meinem Vortrag deutlich machen, daß internes Unternehmertum für uns in der Dasa nicht nur eine schöne Metapher ist, sondern ganz konkret mit der Sanierung der Dasa und der Rückkehr des Erfolges verbunden war.

Ich möchte verdeutlichen, welche veränderten Verhaltensweisen zu diesem internen Unternehmertum gehören.

Ich möchte darauf eingehen, daß zum Verständnis von Management als internem Unternehmertum ein bestimmtes Menschenbild gehört, das weder im historischen noch im internationalen Vergleich eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Und ich möchte zu guter Letzt einige Gedanken dazu äußern, wie auch in einer Organisationsform, die ihre Dynamik eigentlich aus dem Egoismus der Teilbereiche bezieht, Verbundvorteile erzielt werden können.

B. Dasa-Sanierung und internes Unternehmertum

Wie bereits erwähnt – Unternehmer im Unternehmen – das hört sich nicht sehr aufregend an. Wenn man allerdings die Entwicklung der Dasa betrachtet, dann handelt es sich um eine ziemlich spannende und reale Geschichte.

Das Geschäft, das ich zu verantworten habe, die Luft- und Raumfahrtindustrie, ist seit jeher relativ kleinräumig angelegt. Es gibt unterschiedliche Kundengruppen und unterschiedliche Technologiefelder. Es gibt verzweigte Projektorganisationen und damit traditionell eine relativ hohe Eigenständigkeit der entsprechenden Geschäftseinheiten.

Seit der Integration der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie im Daimler-Benz-Konzern und der Gründung der Dasa im Jahre 1989 wurde diese dezentrale Organisation systematisiert. Die Geschäftseinheiten wurden auf allen Ebenen gestärkt. Es wurden Geschäftsbereiche geschaffen, die sich nicht nach Größe, sondern aus den Gemeinsamkeiten eines bestimmten Geschäftes definieren.

Diese Geschäftsbereiche besitzen jeweils ein „Board of Management“, egal ob sie rechtlich selbständig sind oder nicht. Sie besitzen auch die Ressourcen, um ihr Geschäft entsprechend ihren jeweiligen Erfolgsfaktoren zu gestalten. Wenn ich etwa in meine eigene Funktion, das Personalwesen, schaue, dann ist der zentrale Personalbereich unseres Geschäftsbereiches Airbus nicht prinzipiell kleiner als der zentrale Personalbereich der Dasa insgesamt. Und innerhalb dieser Geschäftsbereiche wurden weitere unternehmerische Einheiten geschaffen: Leistungscenter, GmbHs, Produktbereiche – und wie sie immer heißen.

Auf dem Papier hatte die Dasa also bereits vor einigen Jahren eine sehr unternehmerische Struktur. Und selbstverständlich haben wir auch bereits damals in unseren Management-Seminaren oder in Veranstaltungen wie dieser hier über „Unternehmer im Unternehmen“ gesprochen. Der eigentliche Wandel kam jedoch nicht von Management-Seminaren, sondern aus der bitteren Realität.

Wie Sie vielleicht wissen, ist die Dasa wie die gesamte Luft- und Raumfahrtindustrie in den vergangenen Jahren durch eine tiefe Krise gegangen – bedingt durch Markteinbrüche, Dollarkursverfall und verschärften internationalen Wettbewerb.

Die Reaktion der Dasa auf diese Herausforderung in den Jahren 1995 und folgende ist Ihnen vielleicht noch unter dem Stichwort DOLORES und der darauf aufbauenden Wettbewerbsinitiative in Erinnerung. Das Verfahren des DOLORES-Programms bestand darin, alle Leistungen des Unternehmens einem weltweiten Kostenvergleich auf der Basis eines Dollarkurses von 1,35 DM zu unterziehen. Dieser Vergleich wurde wo immer möglich auf der Basis realer Ausschreibungen durchgeführt.

Das Ergebnis ließ an Deutlichkeit nicht zu wünschen übrig: Es wurden Kostenabstände von durchschnittlich 20 bis 30 Prozent deutlich. Und zwar handelte es sich dabei um reale Weltmarkt-Endpreise für definierte Leistungen, in die alle positiven und negativen Standort-Faktoren schon eingegangen waren.

Die Probleme am Standort Deutschland, über die sonst häufig nur abstrakt diskutiert wird, wurden plötzlich für die einzelnen Bereiche, ja für die einzelnen Mitarbeiter in unserem Unternehmen ungeschminkt sichtbar. Und es war klar, daß kein Kunde diese Unterschiede bezahlen würde.

Entsprechend hart waren die Konsequenzen. Die einzelnen Bereiche mußten die Kostenlücke zum Wettbewerb schließen, sonst drohten Fremdvergabe, Ausgliederung, Verkauf oder Standortschließungen.

In dieser Zeit ist in den unterschiedlichsten Bereichen der Dasa plötzlich eine ganze Reihe bemerkenswerter unternehmerischer Persönlichkeiten entstanden, die die Krise als Chance genutzt und die Dinge selbst in die Hand genommen haben.

Lassen Sie mich hier zur Verdeutlichung nur ein einziges Beispiel skizzieren: unseren Standort Laupheim in Baden-Württemberg. Laupheim war ein klassisches Werk, das als Teil des Geschäftsbereiches Verkehrsflugzeuge Innenverkleidungsteile für Airbus-Flugzeuge herstellte. Im Rahmen von DOLORES wurde eine erhebliche Kostenlücke identifiziert, das Werk war von Verkauf und Schließung bedroht. Um den Verkauf vorzubereiten, wurde das Werk in eine GmbH umgewandelt.

Die Geschäftsführung wollte sich mit diesem Schicksal nicht einfach abfinden und ergriff energisch die Initiative und führte letztlich ein umfassendes Maßnahmenbündel durch, das von eigenen technischen Innovationen über Prozeßveränderungen bis hin zu einem Fenster im Metalltarifvertrag reichte. Die Wettbewerbsfähigkeit wurde wieder erreicht. Es konnten neue Kunden außerhalb des Dasa-Konzerns gewonnen werden (Innenverkleidungen für ICE 3). Und heute plant man bereits, den nächsten Schritt in der Wertschöpfungskette mitzugehen und sich vom Teilelieferanten zum Systemlieferanten für die immer wichtigeren Kabinensysteme zu entwickeln.

C. Strukturen und Verhalten

Man mag jetzt akademisch diskutieren, ob sich hinter dieser Entwicklung echtes oder halbechtes Unternehmertum oder womöglich nur eine Form der Scheinselbstständigkeit verbirgt. Ich bin jedenfalls aus eigener Anschauung überzeugt, daß sich hier gegenüber früheren Organisations- und Verhaltensformen Entscheidendes gewandelt hat.

Nehmen wir ein Beispiel: Wenn unternehmensinterne Bereiche ihre Leistungen untereinander verrechnen; wenn die dabei zugrundegelegten Kosten und Preise im Weltmaßstab wettbewerbsfähig sein dürfen und bei Nichterreichen die Fremdvergabe droht; wenn ein Bereich diese Wettbewerbsfähigkeit tatsächlich erreicht; wenn er schließlich seine Leistungen sogar Dritten außerhalb des Unternehmens wettbewerbsfähig und gewinnbringend anbietet, dann wurde hier etwas Neues geschaffen: Man mag noch so viele Kästchen und Berichtswege malen, eine solche Einheit und ihr Chef stehen zu anderen Einheiten des Unternehmens nicht mehr in einem Vorgesetzten-/Mitarbeiterverhältnis, sondern in einem Kunden-/Lieferantenverhältnis. Ein Verhältnis, das den Betroffenen zwar einerseits einem viel härteren Druck aussetzt, ihn aber andererseits auch in eine viel stärkere Position versetzt.

Gleichzeitig ist es kaum noch möglich, ein solches Unternehmen mit klassischen Berichts- und Hierarchieebenen zu beschreiben – und zwar nicht aufgrund sozialromantischer Ideale, sondern weil die Realität eine andere geworden ist.

Oder: Wenn ich eine unternehmerische Einheit über die Erreichung eines bestimmten Ergebnisses, etwa einer Kapitalrendite von 12 Prozent führe und an der Erreichung dieser Ziele zum Beispiel die Vergütung der Führungsmannschaft ausrichte, dann kann ich nicht gleichzeitig auch noch festlegen wollen, auf welchem Wege und unter welchen Bedingungen dieses Ziel erreicht werden soll. Ich muß der unternehmerischen Einheit vielmehr die Gelegenheit und den Freiraum geben, das Geschäft entsprechend den jeweiligen Werttreibern und Erfolgsfaktoren zu gestalten.

Es ist vielleicht eine erfreuliche Ironie der Geschichte, daß die Standorte der Dasa, die in Zeiten von Dolores am stärksten von Schließungen bedroht waren, heute die Stars in der Dasa sind. Stars, was Ertrag, Dynamik, Initiative und Unternehmertum betrifft. Der Grund liegt darin, daß hier der Weg der Ausrichtung auf Kunden-/Lieferantenbeziehungen und der Ausrichtung auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren am konsequentesten gegangen wurde.

Und natürlich hat auch eine Unternehmenszentrale in diesem Prozeß dazugelernt. Lassen Sie mich dazu ein Beispiel aus meinem eigenen Bereich nehmen: Vor einigen Jahren noch haben wir die Bereiche gedrängt, flexible Arbeitszeitmodelle mit möglichst großen Gleitzeitkonten einzuführen. Bei genauerem Hinsehen stellt sich jedoch heraus, daß möglichst große Gleitzeitkonten keineswegs für alle Berei-

che einen Erfolgsfaktor darstellen. Ja, daß überhaupt flexible Arbeitszeitmodelle für einige Bereiche lebenswichtig sind, für andere jedoch von untergeordneter Bedeutung.

Was wir deshalb als Zentrale heute von den Bereichen erwarten, ist, daß sie ihre Arbeitszeitmodelle, ja überhaupt die kollektiven Arbeitsbedingungen konsequent auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren ausrichten. Dies haben wir auch zu einem obligatorischen Bestandteil der strategischen Planung gemacht. Mit anderen Worten: Als Zentrale beschreiben wir einen Prozeß und nicht ein bestimmtes Mittel.

In diesem Sinne ist in unseren Zentralen immer weniger Platz für Funktionalmanager, die sich mit großer Phantasie ausmalen, was die operativen Bereiche alles falsch machen könnten und damit eine rege Kontroll- und Determinierungstätigkeit begründen. Als Zentrale werden wir einerseits immer mehr zu Dienstleistern. Andererseits schlüpfen wir immer mehr in die Rolle eines Shareholders oder Investors: Ein Investor beansprucht zwar durchaus fundierte Planungen und seriöse Perspektiven, bevor er eine Investitionsentscheidung trifft. Aber er beansprucht nicht, das Geschäft besser zu verstehen als der Unternehmer selbst.

Und natürlich verändert sich auch das Bewußtsein und das Verhalten eines dezentralen Unternehmers im Unternehmen: Gibt es etwas, das mehr Selbstbewußtsein verleiht, als daß ein Bereich interne oder externe Kunden zu Worldclass-Konditionen beliefern kann und dabei Gewinne macht? Es ist deshalb klar, daß diese erfolgreichen Bereiche und ihre Manager auch mit einem ganz anderen Selbstbewußtsein „Nein“ sagen gegenüber manchen ordnungspolitischen Phantasien von Unternehmenszentralen. Darüber ärgert man sich natürlich bisweilen in der Zentrale, aber es ist vom System so gewollt und wir fördern diese Haltung ganz bewußt in unseren Management-Entwicklungsprogrammen.

Es ist auch interessant, wie unsere Unternehmer im Unternehmen ihre Rolle beschreiben. Manager, die noch nicht in unternehmerischen Funktionen sind, denken bei ihrer zukünftigen Funktion vornehmlich an den Aspekt General Management, das heißt an die thematische Breite der Aufgaben, die da auf sie zukommen wird. Manager, die schon in unternehmerischer Verantwortung stehen, heben etwas ganz anderes hervor. Sie gebrauchen ganz seltsame Worte, um den Wechsel zu beschreiben: Alleinsein, Einsamkeit, niemand, der einem sagt, was man tun soll und ähnliches.

Übrigens gebrauchen sie die Begriffe keineswegs in einem negativen Sinne. Im Gegenteil. Die meisten dieser unternehmerischen Persönlichkeiten wollen die direkten Gestaltungsmöglichkeiten nicht mehr missen. Sie haben Lust auf unternehmerische Verantwortung. Damit haben sich abseits aller Personalentwicklungskonzeptionen auch die Karrierevorstellungen geändert. Es ist heute in der Dase nicht mehr automatisch das Traumziel, Direktor in einer Unternehmenszentrale zu werden. Mehr und mehr Manager bewerten es als höher und attraktiver, unternehmerische Verantwortung in einer dezentralen Geschäftseinheit zu tragen.

Vielleicht erscheint Ihnen meine Beschreibung jetzt etwas zu euphorisch. Klar, der Alltag ist immer etwas grauer, als solche Vorträge es wiedergeben, und selbstverständlich würden jedem Dasa-Mitarbeiter jetzt zwei oder drei Gegenbeispiele einfallen. Dies ändert jedoch nichts an meiner Grundaussage: Ich bin davon überzeugt, daß Unternehmertum auch innerhalb des Unternehmens etwas ganz Reales sein kann. Ich bin davon überzeugt, daß es in den letzten Jahren eine ganz reale Entwicklung hin zu mehr dezentraler unternehmerischer Verantwortung gegeben hat. Ich bin davon überzeugt, daß diese Entwicklung sowohl mittels der Strukturen als auch mittels der handelnden Personen ganz real ihren Beitrag dazu geleistet hat, daß die Dasa nach schwierigen Jahren heute glänzend dasteht. Und ich glaube, daß dieses interne Unternehmertum ein Modell auch für die Zukunft ist.

D. Der Manager als Unternehmer im historischen und internationalen Vergleich

Bei allen euphorischen Beschreibungen sollten wir allerdings einen wichtigen Punkt nicht vergessen. Der Manager als Unternehmer im Unternehmen setzt ein bestimmtes Menschenbild voraus. Ein Menschenbild, das weder im historischen noch im internationalen Vergleich selbstverständlich ist.

Lassen Sie mich dies an einem geschichtlichen Beispiel deutlich machen. Im vorigen Jahrhundert wurden die Unternehmungen im Rahmen der Industrialisierung schließlich so groß, daß die Organisations- und Führungsaufgaben nicht mehr vom Eigentümer-Unternehmer und seiner Familie wahrgenommen werden konnten. Gesucht wurden Mitarbeiter, denen man mehr als nur ausführende Tätigkeiten anvertrauen konnte, ohne daß sie gleich mit der Kasse durchbrannten. Mitarbeiter, die das ihnen anvertraute Vermögen so bewirtschafteten, als sei es ihr eigenes.

Menschen, denen man dieses Vertrauen entgegenbrachte und die selbst mit diesem Ethos ausgestattet waren, gab es offenbar in der Wirtschafts- und Industriewelt nicht oder nicht in ausreichender Zahl. Man fand sie woanders: Im preußischen Beamtentum, aus dem man in größerem Umfang die ersten Top-Manager abwarb.

Wieviel sich hier geändert hat zeigt sich nicht nur am Management, sondern auch am Mitarbeiter an der Werkbank. Auch von ihm werden heute Tugenden erwartet, die man vor 150 Jahren offenbar noch nicht einmal vom Top Management erwarten konnte: selbständiger Einsatz von Budgets, eigenständige Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden, eigenständige Qualitätsverantwortung.

Meines Erachtens zeigt die historische Entwicklung, daß Steigerung von Produktivität und Innovation untrennbar mit Delegation von Verantwortung und Stärkung unternehmerischer Initiative zusammenhängen. Die historische Entwicklung zeigt aber auch, wie lange eine solche Entwicklung dauern kann. Das erreichte Niveau der unternehmerischen Handlungsfähigkeit von Managern ist ein mühsam erarbeitetes Kapital, mit dem wir heute wuchern können.

Diese Erkenntnis aus der historischen Betrachtung führt mich zum internationalen Vergleich: Ist unsere Botschaft vom „Unternehmer im Unternehmen“ eigentlich in internationale Strukturen übertragbar? Ist sie im internationalen Umfeld überhaupt willkommen? Ist sie vielleicht nur eine deutsch-nationale Marotte, die in anderen Ländern nur belächelt wird?

Die Erfahrung macht uns jedenfalls vorsichtig. Sie lehrt uns, daß eben vieles, das uns selbstverständlich oder erstrebenswert erscheint, nicht ohne weiteres auf andere Kulturen übertragen werden kann. Lassen Sie uns deshalb eine kleine Rundreise machen, aufgrund der konkreten Erfahrungen, die wir in der Dase gemacht haben.

Wenn wir unsere *britischen* Partnerunternehmen betrachten, dann treffen wir dort auf ausgeprägt dezentrale Unternehmensstrukturen. Center, ergebnisverantwortliche Einheiten, selbstbewußte Geschäftsbereiche und schlanke Zentralen – dies alles sind keine Fremdwörter. Und dazu finden wir auch die passenden unternehmerischen Persönlichkeiten. Die Managementqualifizierung unserer britischen Kollegen ist allerdings sehr stark auf management skills ausgerichtet, und es besteht ein ziemlich großes Vertrauen in die Meßbarkeit menschlicher Eigenschaften. Auch ist es für Manager in anderen europäischen Ländern manchmal überraschend, wie widerstandslos sich englische Führungskräfte auf top down festgelegte Unternehmensziele und values einschwören lassen. Auf dem Hintergrund unseres Ideals der „inneren Unabhängigkeit“ zucken wir da bisweilen etwas zusammen.

Noch stärker als in Großbritannien ist das Bild der unternehmerischen Führungskraft bei unseren *schwedischen* Kollegen verankert. Bei SAAB gibt es ein Managemententwicklungsprogramm, das sehr stark auf die Bildung unternehmerischer Persönlichkeiten und auf Leadership zielt. Zum Bild einer abgerundeten Führungspersönlichkeit gehört hier zum Beispiel auch die Auseinandersetzung mit Kunst und Literatur.

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn wir nach *Frankreich* blicken. Zumindestens bei den staatlich beeinflussten Unternehmen stehen Unternehmenswert und Ergebnis noch nicht an erster Stelle. Aber auch in privaten Unternehmen stehen Center-Strukturen vielfach nur auf dem Papier. Zentralfunktionen haben noch ein höheres Gewicht. Dem entspricht auch die Managementphilosophie: Die Unternehmensstruktur ist auf eine Person, den PDG ausgerichtet. Kollektive Gremien, wie sie ein deutscher Vorstand darstellt, werden eher mit Argwohn betrachtet. Hierzu passen auch die Ausbildungsgänge: Praktisch alle Führungskräfte des oberen Managements stammen von wenigen Eliteschulen. Karrieren wie die eines Werner Niefer oder Jürgen Schrempp wären in Frankreich kaum denkbar. Und: Die französischen Eliteschulen sind keine Business Schools, sondern entweder technisch-mathematisch oder administrativ ausgerichtet. Ich möchte diese Charakterisierung nicht übertreiben, aber ich glaube, daß es doch wesentliche Unterschiede zwischen dem französischen Struktur- und Führungsverständnis und unserem Bild einer unter-

nehmerischen Führungskraft gibt. Und wir haben in unseren Kooperationen mehrfach erlebt, wie es wütendes Erstaunen auslöste, wenn deutsche Mitarbeiter und Führungskräfte aus eigener Initiative mit einem Vorschlag für eine Zielvereinbarung zu ihrem französischen Vorgesetzten gingen.

Dies gilt eigentlich auch für *Spanien*, wo traditionell starke Unternehmenszentralen alles regeln und die Führungskraft eine patriarchalische Rolle einnimmt. Bei unserem spanischen Partner C.A.S.A. findet hier jedoch seit einiger Zeit eine Umwälzung von oben statt. Die neue Führungsmannschaft propagiert das sogenannte „partizipative Management“ und fördert die Bildung unternehmerischer Einheiten.

Und wie ist es jenseits des Atlantiks? Zumindest in den großen Unternehmen treffen wir hier auf funktional gegliederte Strukturen und überraschend starke Zentralbereiche. Die Realität sieht offenbar etwas anders aus als das Bild, das sich aus der *amerikanischen* Management-Literatur ergibt.

Dieses kleine Panorama ist weder vollständig noch wissenschaftlich abgesichert. Es zeigt jedoch, daß die Managementphilosophie, die wir in der Dasa und auch im gesamten Daimler-Konzern bisher für richtig und auch für fortschrittlich gehalten haben, in internationalen Zusammenhängen nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.

Was heißt das für uns?

Es heißt zum einen, daß wir die Erfahrungen und das Feed-back der anderen durchaus ernst nehmen sollten. Lassen sie mich nur zwei Themen herausgreifen, wo wir von anderen lernen können.

Erstens. Wir stellen bisweilen fest, daß andere, ebenfalls stark dezentralisierte Unternehmen sorgfältig darauf achten, auf bestimmten Gebieten ihre Verbundvorteile nicht zu verlieren. Darauf werde ich gleich noch zurückkommen.

Zweitens. Manager aus anderen Länder halten uns Deutschen bisweilen vor, daß wir oft nicht deutlich und offen genug unsere Interessen artikulieren. Vielleicht ist das ein erklärliches Erbe unserer historischen Vergangenheit, aber von anderen Nationen wird dieses Verhalten oft als unehrlich und doppelbödig empfunden. Unverkrampt und offen zu seinen Interessen zu stehen, das können wir daraus lernen, ist auch Bestandteil einer unternehmerischen Persönlichkeit.

Aber wir können nicht nur von anderen lernen. Wir können auch selbstbewußt zu unserer Auffassung von einem fortschrittlichen Management stehen. Unternehmerische Strukturen im Unternehmen und Führungskräfte als selbstbewußte Unternehmer im Unternehmen – das ist keine vorübergehende Managementmode. Zweihundert Jahre Industriegeschichte zeigen eine kontinuierliche Tendenz zu mehr Verantwortung und Selbstverantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern. In einer Gesellschaft und einem Unternehmen mit einem so hohen Qualifikationsniveau wie dem unsrigen gilt meines Erachtens unumstößlich der Satz, daß selbstverantwortlich handelnde, unternehmerische Führungskräfte und Mitarbeiter der größte Produktivitätsfaktor sind.

E. Verbundvorteile in dezentralen Strukturen

Ich habe Ihnen geschildert, wie der Erfolgsweg der Dasa auch verbunden ist mit der Schaffung dezentraler ergebnisverantwortlicher Strukturen und mit dem Hervortreten von Persönlichkeiten, die diese Strukturen ausgefüllt haben und dabei auch gelernt haben, gegenüber Unternehmenszentralen ein „Nein“ zu wagen.

Aber, ganz bewußt reden wir ja nicht vom „Freien Unternehmer“, sondern vom „Unternehmer im Unternehmen“. Dies bedeutet eben, daß sich über dem Unternehmer im Unternehmen nicht der blaue Himmel wölbt, sondern daß er Teil eines größeren Ganzen ist, daß er in bestimmte Rahmenbedingungen eingebunden ist, daß bisweilen seine Teilinteressen mit den Gesamtinteressen des Unternehmens kollidieren.

Dabei denke ich nicht an das bekannte Thema, daß ein Gesamtunternehmen mit Teileinheiten auch Dinge machen kann, in die der Teilbereich nicht einbezogen werden kann. Man spricht dann davon, daß die Frösche nicht ihren eigenen Teich austrocknen könnten. Das mag zwar stimmen, aber dies soll hier nicht unser Thema sein. Denn im Normalfall – und der soll uns hier interessieren – geht es ja nicht darum, eine Geschäftseinheit zu schließen oder zu verkaufen, sondern darum, sie möglichst erfolgreich zu machen.

Es geht mir auch nicht um den Druck, der von der Ergebniserwartung des Gesamtunternehmens ausgeht. Dies ist zwar ein wichtiges Thema, bei dem häufig übersehen wird, daß natürlich die Steuerung von Unternehmenseinheiten durch wenige betriebswirtschaftliche Steuergrößen – etwa eine Kapitalrendite von 12 Prozent – eine viel härtere und gnadenlosere Rahmenbedingung ist als ein in der Zentrale erdachter Katalog von Richtlinien und Ausführungsbestimmungen. Aber diese Rahmenbedingung ist nicht etwas Besonderes des internen Unternehmertums. Vielmehr muß sich auch jeder freie Unternehmer den Bedingungen des Kapitalmarktes stellen.

Worum es mir zum Abschluß geht, ist eine andere Frage: Wie können wir in dezentralen Strukturen, die ihre Dynamik und Effizienz eigentlich aus dem Bereichsegoismus beziehen, trotzdem die Verbundvorteile eines großen Unternehmens schaffen.

Hier treibt das Bereichsfürstentum in dezentralen Unternehmen bisweilen schon recht kräftige Blüten. Vielleicht muß man damit leben, daß kleine und kleinste Bereiche bisweilen vollmundige Visionen und Leitbilder entwickeln, die auch einer UNO angemessen wären. Vielleicht muß man auch damit leben, daß die aufwendigste und edelste Broschüre, die ich je im Daimler-Chrysler-Konzern gesehen habe, eine Selbstdarstellung der Sitzfertigung im Werk Sindelfingen war.

Es ist aber meines Erachtens nicht akzeptabel, wenn es leichter ist, ein E-mail über den Atlantik in die USA zu schicken als in das Nachbargebäude am selben Standort, nur weil in diesem Nachbargebäude vielleicht ein anderer Unterneh-

mensbereich mit einem anderen IV-Fürsten und seiner sorgsam verteidigten speziellen IV-Philosophie residiert.

Mit anderen Worten: Bestimmte Elemente der internen Infrastruktur eines Unternehmens müssen kompatibel, wenn nicht sogar einheitlich sein. Dazu gehören natürlich an erster Stelle elektronische Kommunikationssysteme, sozusagen der Blutkreislauf eines Unternehmens.

Ein weiteres Feld der Einheitlichkeit betrifft die Außendarstellung. Man kann sich ja intern in soviel Centern und sonstigen Teilbereichen organisieren, wie man will. Man sollte aber nach außen hin nicht auf die Idee kommen, den Kunden oder auch den potentiellen Bewerber mit komplizierten und sich ständig verändernden internen Strukturen zu belästigen. Jeder erfolgreiche Markenartikler geht hier übrigens trotz zum Teil dezentralster oder gar virtueller Strukturen mit unerbittlicher Strenge vor.

Etwas komplexer ist die Situation meines Erachtens hinsichtlich solcher Leistungen, die gebündelt in besserer Qualität oder zu günstigeren Kosten angeboten werden können als wenn jeder Bereich in seinem Kleingarten vor sich hinwerkelt. Dies gilt zum Beispiel für juristische Beratung oder für Managementqualifizierung. Ich meine jedoch, daß dieser eindeutige Verbundvorteil den Dienstleistungsgedanken nicht ausschließt. Gerade wenn das Verbundangebot so eindeutig besser ist, dürfte es doch kein Problem sein, daß es zu transparenten Kosten im Unternehmen seinen Markt findet. Übrigens schließen sich nach meiner Überzeugung und Erfahrung auch strategische Orientierung und Dienstleistung nicht per se aus.

Als weiteres und letztes Beispiel möchte ich auf das Gebiet des Know-how-Transfers eingehen. Hier liegen meines Erachtens in Großunternehmen riesige Schätze verborgen, die noch gehoben werden können. Der frühere Forschungsvorstand Prof. Weule hat einmal das treffende Wort geprägt: „Wenn der Daimler wüßte, was der Daimler weiß...“

Ich glaube allerdings, daß wir hier wie auch in anderen Fällen die Verbundvorteile nicht mehr durch zentrale Synergie- und Wissensvermittlungsbehörden herstellen können. Wir müssen lernen, daß übergreifend nicht zwangsläufig zentral bedeutet. Daß einheitlich nicht zwangsläufig zentral bedeutet. Und daß übergreifend nicht zwangsläufig einheitlich bedeutet.

Gerade die modernen Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologie öffnen hier neue Horizonte. Wir haben zum Beispiel ein Online-Bewerbersteuerungssystem eingeführt, das unternehmensweit läuft und dem Benutzer einheitlicher erscheint als jemals zuvor und das dennoch absolut dezentral gepflegt und genutzt wird. Eigentlich stellt sich hier die Frage von zentral und dezentral gar nicht mehr. Und gerade aus der Informationstechnologie haben wir ja gelernt, daß „Kompatibilität“ ein intelligenterer Begriff sein kann als „Einheitlichkeit“.

Auch die Wissensdatenbanken oder etwa regelmäßige Best Practice-Workshops, die wir in der Dasa regelmäßig durchführen, folgen diesem Prinzip: Die Plattformen müssen übergreifend, kompatibel und effizient sein. Die Nutzung erfolgt allerdings in Selbststeuerung. Unser beschriebenes Spannungsfeld findet sich somit auch hier wieder: Auch der, der für seine speziellen Zwecke das Know-how des Unternehmens nutzen will, ist dabei ein „Unternehmer im Unternehmen“. Ein Egoist in einer gemeinschaftlichen Infrastruktur.

Allerdings stellen wir auch hier fest, daß Strukturen nicht reichen, sondern erst durch ein entsprechendes Verhalten zum Leben erweckt werden müssen. Hier empfinde ich häufig ein Wechselbad der Gefühle: Einerseits mcht es Mitarbeitern riesigen Spaß, Synergien zu entdecken und Netzwerke zu knüpfen. Aber nur einen Augenblick später scheint es das Schlimmste und Schwierigste zu sein, von den Fehlern anderer zu lernen. Bis wirklich unsere Unternehmer im Unternehmer begreifen, daß es in ihrem eigenen Interesse ist, durch selbstgesteuertes, offenes und ehrliches Geben und Nehmen von guten und schlechten Erfahrungen vom gemeinsamen Wissensschatz zu profitieren, ist es noch ein weiter Weg. Aber wir arbeiten daran.

Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess

Grenzen der Entscheidungs rationalität

Von Oswald Neuberger

Men and nations will act rationally, when all other possibilities have been exhausted.

(Bloch (1980), S. 90)

Managementideologien stilisieren die Tätigkeit von ManagerInnen – in zunehmendem Kontrast zur Managementtheorie – als zielbewusst und rational geplant, realistisch fundiert, umsichtig und konsequent umgesetzt, beherrscht und kontrolliert. In der Selbsterfahrung der ManagerInnen dominieren jedoch andere Charakterisierungen: Entscheidungen und Handlungen sind bestimmt durch Verfahren und Routinen, Intuition und Gespür, Zufall und Gelegenheiten, Willkür und „Beziehungen“, Probieren und Riskieren ...

Das Auseinanderklaffen von Selbstideal und Selbsterfahrung wird von den ManagerInnen nicht zum Anlass genommen, das Ideal zu korrigieren, vielmehr wird die Diskrepanz persönlichen Mängeln zugerechnet, mit Schuldgefühlen belastet und mit erhöhtem Einsatz beantwortet. Dahinter steckt die Fetischierung von Rationalität: die quasi-göttlichen Modelleigenschaften des homo oeconomicus werden zum Bezugsrahmen, in dem sich das empirische Funktionieren kläglich ausnimmt.

Anstatt Ratschläge zu geben, wie das Ideal (besser) zu realisieren ist, soll analysiert werden, warum es weltfern und unerreichbar ist. Zu diesem Zweck sollen die Bedingungen der Unmöglichkeit rationalen Entscheidens und Handelns untersucht werden. Ausgangspunkt sind die zahlreichen Dilemmata, Antinomien, Paradoxien, Widersprüche, Zirkel, Ambiguitäten etc., die den Managementprozess charakterisieren. Leitmotiv der Überlegungen zum Umgang mit Management-Dilemmata und -Paradoxa ist, dass die Funktion „Management“ durch die Existenz eben dieser Dilemmata und Paradoxien gerechtfertigt wird und sich im Umgang mit ihnen bewähren muss. Das Ideal objektiver, differenzierter, berechenbarer, geplanter und beherrschter Intervention muss aufgegeben werden, weil es – paradoxerweise – zu einer Trivialisierung des Problemfelds führt.

A. Entscheidungslogik

Einleitend werde ich – bevor ich auf Dilemmata und Paradoxa zu sprechen komme – zwei Basiskategorien herausgreifen, die Managementhandeln orientieren: Rationalität und Entscheidung. Diese beiden Konzepte sind auf das Engste miteinander verknüpft, aber ich werde sie nacheinander erörtern.

I. Rationalität

Denkt man über den westlichen Zentralmythos Rationalität nach – allein die Zusammenstellung dieser beiden Begriffe signalisiert schon einen Widerspruch – wird man unweigerlich mit dem Anderen des Rationalen, seinen Rück- und Schattenseiten konfrontiert. Dieses eingeschlossene Ausgeschlossene zeigt sich in drei Oppositionen zum Rationalen:

- dem Absurden und Widersprüchlichen; das Rationale gilt dabei als das Verstandesmäßig-Logische, vielleicht Vernünftige, das sich vom Unlogischen, Wirren, bloß Geglaubten, Unbeweisbaren abgrenzt;
- dem Emotionalen, Irrationalen und (im psychoanalytischen Sinn) Rationalisierten, das sich vom Kognitiven und Distanzierten unterscheidet;
- dem Sinnlichen und Empirischen, dem Kontingenten und Zufälligen, das kontrastiert mit dem Prinzipiellen und Denknötwendigen.

Mit den genannten drei Ausgrenzungen ist der Bedeutungshof von ‚Rationalität‘ nicht erschöpft. Es bieten sich noch weitere Optionen an:

- Das Rationale kann in sich differenziert werden, indem eine *instrumentelle*, technische oder formale Rationalität (die auf Mittel-Zweck-Beziehungen ausgerichtet ist) kontrastiert wird mit einer inhaltlichen oder *substantiellen* Rationalität (die normativ, wertbezogen ist).
- Von diesen beiden Formen der Rationalität kann *diskursive* Rationalität unterschieden werden; sie ist eine auf sprachliche Argumentation bezogene Konkretisierungsform *prozeduraler* Rationalität, der es lediglich um das Verfahren der Wahrheitsfindung geht, nicht aber dessen inhaltliche Ergebnisse.
- Sozusagen quer dazu gibt es noch die Unterscheidung zwischen prinzipieller und okkasioneller Rationalität.¹ *Prinzipielle* Rationalität ist an allgemeinen Theorien orientiert, operiert deduktiv-subsumtionslogisch und zielt auf person- und kontextunabhängige, zeitübergreifende Geltung, während für *okkasionelle* Rationalität all das nicht gilt; es wird kein hierarchischer Ableitungszusammenhang akzeptiert, die Argumentation folgt eher dem Muster von Erzählungen, für die Kriterien wie interne Stimmigkeit und fallweise Passung dominieren.

¹ Siehe Spinner, zit. in Kirsch (1992), 114 f., 387 f.

- Des weiteren werden Handlungs- und Systemrationalität unterschieden, wobei *Handlungsrationalität* die Entscheidungen des *Subjekts* charakterisiert², während *Systemrationalität* an spezifischen *Umwelten* orientiert ist³ und auf deren Funktionslogiken oder Leitcodes festgelegt ist.⁴
- In der postmodernen Organisationstheorie werden diverse weitere Rationalitäten, – nicht zuletzt in Auslegung und Anwendung *Habermasscher* Überlegungen – propagiert.⁵

Mir geht es im Folgenden um Entscheidungsrationalt  t im technischen, formalen oder prinzipiellen Sinn, also um Entscheidungslogik, die die Referenzkriterien bereitstellt, auf die der Managementprozess bezogen werden kann.

II. Bedingungen rationalen Handelns

Von Autoren, die sich mit der formalen Rationalität von Entscheidungen beschäftigt haben, sind „notwendige“ Anforderungen zusammengestellt worden. Die Merkmalslisten unterscheiden sich zuweilen, aber es gibt einen Kernbereich von Annahmen. Im Rahmen einer axiomatischen Entscheidungslogik (!) wird Folgendes vorausgesetzt:

Die Person

- kennt alle in Frage kommenden Handlungsalternativen;
- weiß, was der Fall ist (kennt die Handlungsbedingungen): die Wirklichkeit lässt sich zutreffend („objektiv“) erkennen, abbilden, durchschauen und verstehen;
- weiß, was der Fall sein wird, wenn sie bestimmte Alternativen wählt (Handlungen ausführt), sie kennt also alle Folgen. Dabei wird lineare Kausalität zu Grunde gelegt: Ursachen können eindeutig identifiziert, Folgen gezielt herbeigeführt werden. Die Zielerreichung ist (objektiv oder subjektiv) definiert und messbar;
- hat für bestimmte Handlungsergebnisse Vorlieben (besitzt eine wohlgeordnete und vor allem stabile Präferenzstruktur); sie weiß u.U. sogar, was sie will;
- weiß, was ihr welche Folgen wert sind;
- ist von irrelevanten Bedingungen, Folgen, Motiven und Zielen unbeeinflusst;

² Davon zu unterscheiden ist *Brunssons* (1985) Auffassung von Handlungsrationalität (die er der Entscheidungsrationalt  t gegenüberstellt); nicht die optimale Entscheidung wird angestrebt, sondern eine Alternative ausgewählt, deren *Realisierungschancen* unter den gegebenen Bedingungen besonders hoch sind.

³ Dieses Verständnis von System darf nicht verwechselt werden mit *Habermas'* Gegenüberstellung von System und Lebenswelt.

⁴ Ausführlich dazu: *Schreyögg* (1984).

⁵ Vor allem ästhetische und *expressive* Rationalität; siehe dazu *Kirsch* (1992), *Weik* (1998) und *Pelzer* (1995).

- *kann* entscheiden (hat eine klare Entscheidungsregel und ist in ihren Entscheidungen auf sich gestellt und souverän),
- *will* entscheiden und
- wird/kann schließlich konsequent handeln (umsetzen oder verwirklichen, was sie entschieden hat).

Überträgt man diese Anforderungen auf Alltagsentscheidungen, dann sieht man – das behaupte ich suggestiv, ohne es zunächst im einzelnen zu belegen (siehe unten) –, dass es bis auf recht triviale und routinisierbare „Entscheidungen“ kaum Fälle gibt, die in diesem Sinn *rational* entschieden werden.

III. Entscheidung

Entscheidung ist – neben Geld/Kapital und Markt – wohl einer der wichtigsten Begriffe der Wirtschaft. Er stilisiert ökonomisches Handeln zur rationalen Wahl (rational choice) zwischen Alternativen – und damit nehmen die Probleme ihren Lauf.

Rationales Entscheiden fundiert die Wirtschaftstheorie: an der Entscheidungslogik orientieren sich Analysen, Empfehlungen und Ideologien (Rechtfertigungen). Der Ansatz beschreibt nicht die Realität (genau genommen ist er sogar höchst weltfern), aber er fungiert als Ideal und Bezugssystem. Alle Abweichungen davon gelten als mangel- und fehlerhaft – kurz: als Anzeichen einer unprofessionellen Vorgehensweise. Real existierende ManagerInnen müssen sich am Idealmodell messen (lassen); natürlich scheitern sie – aber gerade das setzt sie unter Rechtfertigungsdruck und spornt sie an, das Unmöglich doch möglich zu machen. Sie können deshalb mit dem Erreichten nie zufrieden sein, weil es immer die Möglichkeit der Steigerung gibt. Dem wird auch durch sog. „stretch goals“ Rechnung getragen: werden sie realisiert, werden sie im nächsten Durchgang höher gesetzt. ManagerInnen wird die Umsetzung olympischer Maximen abverlangt: schneller, besser, billiger – oder noch einfacher: mehr! Die Unstillbarkeit des Erfolgsbedürfnisses teilen sie mit dem System, dem sie dienen. Der Kapitalismus kennt kein „Es reicht!“; sein sowohl schöpferisches wie zerstörerisches Prinzip ist im Gegenteil: „Es reicht *nicht!*“ (oder: „Es lässt sich noch mehr herausholen!“). Erfolg oder Zielerreichung sind zudem keine objektiven Größen, sondern werden aus der wechselnden Perspektive bestimmter BeobachterInnen, zu bestimmten Zeiten und unter bestimmten Umständen definiert. *Beobachterabhängig* heißt: Verschiedene Stakeholders legen jeweils andere Maßstäbe an, man kann es nie allen recht machen und muss sich dennoch ihrem Urteil stellen. ManagerInnen werden deshalb ihr Leben lang nach widersprüchlichen Kriterien zensiert. *Zeitabhängig* heißt: was gestern genügte, kann heute unzulänglich oder gar falsch sein; *kontextabhängig* heißt: je nach Ressourcen und Umständen ist anderes Vorgehen zielführend, weil es höchst unterschiedliche Chancen und Gefahren gibt.

Unabwendbares ManagerInnenschicksal ist es deshalb, einerseits zu wissen, dass man nie gut genug ist, und andererseits dem Zwang zu unterliegen, morgen besser als heute und besser als die anderen sein zu müssen. ManagerInnen sind deshalb tragische Figuren; selbst bei höchstem Einsatz, bester Absicht und größten Erfolgen laufen sie stets Gefahr aufgrund unverschuldeter schicksalhafter Ereignisse zu scheitern.

Das Modell der rationalen Entscheidung unterstellt die Möglichkeit sowohl der analytischen Zerlegung und geistigen Durchdringung komplexer Situationen (wobei Wohlstrukturiertheit zwangsläufig zur Trivialisierung führt), wie auch der Kontrollierbarkeit, der ingenieurmäßigen Konstruktion und Steuerung. Mit ersterem ist vollständige Information, mit letzterem Handlungsmächtigkeit verbunden. In der Terminologie der aktuellen Agenda sind ManagerInnen *knowledge workers* und *intrapreneurs*, sie arbeiten mit Expertise und Empowerment. Darin werden sie – Verschärfung des Drucks – inzwischen allen MitarbeiterInnen gleichgestellt, denn heute sollen *alle* Unternehmensmitglieder entfesselte ExpertInnen werden. Unausgesprochene, aber latent wirksame Phantasien und Visionen imaginieren ManagerInnen als Götter auf Erden (über alles informiert, überall präsent, allmächtig). Die wirklich unwirklichen Ansprüche an sie sind: Aus dem Nichts Großes schaffen. Dreck zu Gold machen. Das Chaos ordnen. Die Welt beherrschen. Alle besiegen. Unendlich potent sein und reich machen ... [siehe dazu unten]. Gleichzeitig aber – und das markiert ein weiteres Dilemma – ist ein Manager nicht der eigentliche Herr („der Prinzipal“), sondern bloß dessen Agent oder anders: Manager sind Herren, die Angestellte sind, sie sind also Herren *und* Knechte. Als Herren sind sie (ihrer) selbst bewusst und haben deshalb die Herr-Knecht-Spaltung verinnerlicht: sie wissen, dass sie Knechte sind und versuchen es zu vergessen und vergessen zu machen. Daraus folgt, dass nicht nur die *Situationen* (Alternativen, zwischen denen gewählt werden muss) dilemmatisch sind, sondern auch die entscheidenden *Personen*.

Weil Dilemmata und Paradoxa immobilisieren können, müssen sie beseitigt, übersehen oder verleugnet werden. Handeln kann man nur, wenn man entdilemmatisiert und entparadoxiiert. Gegen die Lähmung und Paralyse durch Dilemmata und Paradoxa setzt Management die Kunst oder (Selbst-)Suggestion, sich daraus befreien zu können, wobei man vergessen muss, dass man weiß, dass dies nicht geht.

Die Schwierigkeit liegt im Wesen des Konzepts Entscheidung, so wie es üblicherweise definiert wird.⁶ Voraussetzung von Entscheidung ist Entscheidbarkeit.

⁶ Der Facettenreichtum des Begriffs „Entscheidung“ erschließt sich durch einen Blick in das „Deutsche Wörterbuch“ der Gebrüder *Grimm* (1984, Bd. 3, S. 596 f.). Folgende Bedeutungen von „entscheiden“ werden referiert:

- trennen, absondern (separare); Einschnitt, Zäsur (caedere, decisio),
- unterscheiden (distinguere),
- urteilen (dirimere, dijudicare),
- bestimmen (decernere).

Das Entscheidungsproblem ist entweder bereits zur Wahl zwischen einer Ja-Nein-Alternative zugespitzt (entweder Affirmation oder Negation einer Handlungsmöglichkeit oder -kette A) oder aufbereitet zur Wahl zwischen der Affirmation einer Möglichkeit A und der Affirmation von B, wobei „Ja zu A“ = „Nein zu B“ und „Ja zu B“ = „Nein zu A“. Ein Drittes ist ausgeschlossen (und damit: eingeschlossen!). Entscheidung setzt erst an diesem *Punkt*(!?) ein – alles was vorher geschah, um diese Wahl-Möglichkeiten zu entdecken und zu definieren, bleibt unberücksichtigt. *Nach* der Entscheidung beginnt ein neues Leben und das heißt zunächst, dass die Vergangenheit im Lichte der Entscheidung umgeschrieben wird: Man hat entschieden und muss nun entschieden sein. So einfach ist es aber meist nicht: Wichtige Entscheidungen sind wie die Echternacher Springprozession, in der es vor und zurück, hin und her geht. Um diesem Zick-Zack-Kurs abzuhelpen, werden Empfehlungen gegeben (z. B. die materiellen Grundlagen für eine der Möglichkeiten beseitigen oder die Schaffung neuer oder „vollendeter“ Tatsachen, die Rückwege oder Rückfälle versperren sollen).

Wenn man so denkt, sind Dilemmata und Paradoxa sehr irritierend, weil sie das Wesen der Entscheidung, „für“ *oder* „gegen“ etwas zu sein, unmöglich machen (wobei genau genommen das „gegen“ auch ein „für“ ist, nämlich „für die Alternative“).

Eine beliebte Metaphorisierung der Entscheidung ist die Weggabel oder der Scheideweg: die unausweichliche Wahl an diesem Punkt gibt der Geschichte einen anderen, unumkehrbaren Verlauf! Aber es bietet sich noch eine zweite, verfremdende Assoziation an: Das Ent-Scheiden nimmt das Trennen, Teilen, Spalten, Schneiden, Brechen wieder zurück, und macht die Differenz rückgängig. Das quälende Oszillieren zwischen den Alternativen ist durch die Ent-Scheidung beendet. Führen Ent-Trennung, Ent-Grenzung, Ent-Riss, Ent-Zweigung usw. zurück zu einem heilen Ursprung oder zu einer neuen Ein-Heit und Eindeutigkeit? In einer Ent-Scheidung – als der Einheit der Differenz der Entscheidung – sind jedoch, wie bei einem zusammenge kitteten zerbrochenen Spiegel, die Spuren der Teilung nicht zu tilgen, weil die abgewählte Alternative nicht vernichtet, sondern „aufgehoben“ wurde und die Suche nach der Differenz zu dieser neuen Einheit angeregt wird: Welche Alternative gibt es zur ent-schiedenen Entscheidung? Die entscheidende Person sieht zwar bei einer bewussten Entscheidung ihre Optionen (Entscheidungsalternativen), aber wie die Einheit dieser Differenzen zu einer möglichen anderen Differenz steht, bleibt ihr verborgen. Das erschließt sich – wenn überhaupt – nur einem Beobachter ihrer Entscheidungen (Kybernetik zweiter Ordnung).

„Indem die Entscheidung bestimmte, ihrerseits ausgewählte Alternativen in den Bereich möglicher Auswahl einschließt, schließt sie aus, dass sie selbst eine Alternative ist, die man wählen oder nicht wählen kann.“⁷

Entscheidung ist ein Akt, der von einem Handelnden ausgeführt wird. Bei existentiellen Entscheidungen wird besonders klar sichtbar, was im Grunde für

⁷ Baecker (1994), S. 161, im Anschluss an Luhmann (1993).

jede Entscheidung gilt, die einem zugerechnet wird: die entscheidende Person grenzt nicht nur etwas, sondern durch die Sach-Entscheidung unvermeidlich auch sich selbst ab, sie errichtet zu sich selbst (wie sie war, wie sie hätte sein können) eine Differenz.

Organisationen kann man als soziale Erfindungen zur Vermeidung von Entscheidungen betrachten. Wie *Schnelle* einmal formuliert hat, leisten sich nur solche Unternehmen entscheidungsfreudige ManagerInnen, die den Aufwand für Planung und Organisation nicht treiben können. Das Ideal der rational(isiert)en Organisation, das *Max Weber* in der Bürokratie idealtypisch verwirklicht sah, hat für alle Fälle optimale (effiziente und effektive) Verfahren eingerichtet, die personunabhängig funktionieren. Wenn *Ashforth & Fried*⁸ von der „mindlessness of organizational behaviors“ reden, dann meinen sie damit die empirisch bestätigte Dominanz von weitgehend automatisierten und erfolgswährten Routinen, Techniken, Systemen, Skripten, Schemata usw., die das Alltagshandeln der Organisationsmitglieder steuern und die Organisation von riskanten Entscheidungen einzelner entlasten.

Es taucht dann sofort die Frage auf, was denn nun eigentlich „Entscheidungen“ sind und ob ManagerInnen „echte“ Entscheidungen fällen. *Luhmann* findet – wie so oft – eine Radikallösung und reiht Entscheidungen ein unter die Operationen, die im Moment ihres Vollzugs vergehen; nur wenn sie kommuniziert, bezeichnet und behandelt werden, sind sie von Dauer und können dann zu Bedingungen (Prämissen) weiterer Entscheidungen werden und Folgen (Ergebnisse, Strukturen) zeitigen(!).

„Es ist klar, dass keine Organisation funktionieren könnte, wenn in jeder Entscheidung alle vorangegangenen Entscheidungen überprüft würden, was auch heißen müsste, die Überprüfungen zu überprüfen. Stattdessen bilden sich Präzedenzentscheidungen, die den künftigen Entscheidungsprozessen zugrunde gelegt werden, was dann zu subtilen Techniken überlegter Unaufmerksamkeit führen kann, mit denen man die Bildung unwillkommener Präzedenzentscheidungen zu vermeiden sucht.“⁹

Erst im Lichte weiterer, nachfolgender Entscheidungen erweist sich der *Sinn* (oder auch nur: die Faktizität) vorangegangener Entscheidungen; sie werden fortwährend zitiert und (re-)interpretiert im Sinne von Berufung, Legitimation, Selbstverständigung, Konsensbildung. Aus einer solchen Perspektive kann es auch „unentschiedene“ (in keiner eigenständigen Entscheidung gewählte) Entscheidungsprämissen geben, z. B. unbewusste oder unthematisierte Voraussetzungen (im Sinne von basic assumptions, Unternehmenskultur). Sie sind bewusster Reflexion und Modifikation unzugänglich, lenken aber alle Entscheidungen.

Heinz von Foerster formuliert in diesem Zusammenhang ein „metaphysisches Postulat“:

„Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können *wir* entscheiden.“

⁸ *Ashforth/Fried* (1988).

⁹ *Luhmann* (1993), S. 301.

Dies liegt seiner Meinung nach daran, dass

„... die entscheidbaren Fragen schon entschieden sind durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, und durch die Wahl von Regeln, wie das, was wir ‚die Frage‘ nennen, mit dem, was wir als ‚Antwort‘ zulassen, verbunden wird. Aber wir stehen nicht unter Zwang, nicht einmal dem der Logik, wenn wir über prinzipiell unentscheidbare Fragen entscheiden. Es besteht keine äußere Notwendigkeit, die uns zwingt, derartige Fragen irgendwie zu beantworten. Wir sind frei! Der Gegensatz zu Notwendigkeit ist nicht Zufall, sondern Freiheit. Wir haben die Wahl, wer wir werden möchten, wenn wir über prinzipiell unentscheidbare Fragen entschieden haben.“¹⁰

Darüber hinaus kann man in Betracht ziehen, dass ManagerInnen ein vitales Interesse daran haben (müssen?), dass es Probleme gibt, die nach Entscheidungen rufen, die sie sich vorbehalten. Würde alles glatt gehen, wären sie (die Entscheidungen und die ManagerInnen) überflüssig. Man kann also davon ausgehen, dass, was für Ärzte gilt, auch auf ManagerInnen zutrifft: Einen Teil der Krankheiten, für die sich Ärzte als Therapeuten empfehlen, haben sie selbst verursacht. Auch ManagerInnen lösen nicht nur Probleme, sie machen und sind welche.

Es erstaunt, dass sich ein derart weltfernes Paradigma wie das Rationalmodell in eine solche strategische Position bringen und dort halten konnte. Dient – paradox genug – die Beschwörung der *Managerrationalität* der ideologischen Absicherung von Positionen und Privilegien durch *Managementmythen*? Oder führt die Sehnsucht nach Klarheit und Beherrschung der Zukunft zur magischen Ersetzung der Realität durch das Ideal? Wer – wie Führungskräfte – andere an reine Rationalität glauben macht, wird (oder muss?) am Schluss selbst daran glauben.

Insgesamt erscheint die Figur des homo oeconomicus als eines emotionslos-nüchtern kalkulierenden Superhirns als Erfindung und Spiegelbild des Wissenschaftlers, der eunuchenhaft weiß, wie es geht, aber es selbst nicht machen kann. ManagementpraktikerInnen dagegen schrauben die Rationalitätsansprüche an sich selbst nicht so hoch; sie sind eher stolz auf ominöse Qualitäten (Riecher, Gespür, „guts“, Durchsetzungskraft usw.).

IV. Zur Kritik am Rationalmodell

Die eingangs als Bedingungen rationalen Entscheidens genannten Charakteristika wurden allesamt als unrealistisch und praxisfern deklariert.

In Würdigung empirischer Studien resümiert *Schreyögg*,¹¹ dass die Anforderungen des Rationalmodells leibhaftige ManagerInnen offenkundig überfordern. Er stellt im einzelnen fest:

¹⁰ von Foerster (1993), S. 73.

¹¹ Vgl. *Schreyögg* (1991).

- Es ist nicht möglich, die Umwelt und ihre künftige Entwicklung realistisch abzubilden oder zu antizipieren, sie wird vielmehr selektiv (nie vollständig), „interessiert“ und kontingent wahrgenommen, oder besser gesagt: konstruiert.
- Subsysteme bilden eigene Identitäten aus und machen sich blind gegenüber Entscheidungen anderer Stellen, was die Intransparenz und Widersprüchlichkeit im System steigert.
- Die entscheidungsrelevanten Informationen sind nicht (alle) beschaffbar, eindeutig, objektiv usw., sie werden interpretiert und interpoliert.
- Weil zudem der internen und externen Umwelt andere Akteure angehören, die selbst wiederum ihre spezifischen „Abbildungen“ oder Modellierungen vornehmen, auf deren Basis sie handeln, entsteht „zirkuläre Interdependenz“: Das eigene Handeln wird einerseits beeinflusst vom (aktuellen oder antizipierten) Handeln der anderen, andererseits beeinflusst es dieses.
- Es gibt kein Gesamtziel, das für alle eindeutig bestimmt, klar erkennbar und verbindlich festgelegt ist. Man muss vielmehr von der Existenz mehrerer Ziele ausgehen und diese werden ausgehandelt, weiterentwickelt, revidiert, absichtlich unoperational und auslegungsfähig gehalten, nicht gegenüber allen und in allen Facetten veröffentlicht etc.
- Wie *Brunsson*¹² gezeigt hat, führt das Bemühen um Steigerung der Entscheidungsrationaltät nicht selten zur Lähmung der Handlungsrationaltät, die vielfältige Kompromisse, Zugeständnisse, Umwege etc. erfordert.

Die empirischen Befunde bei der Führungskräfte-Verhaltensbeobachtung erbringen mit hoher Regelmäßigkeit folgende Ergebnisse:¹³

- Hoher Anteil der mündlichen (informellen, idiosynkratischen) Kommunikation,
- hoher Anteil ungeplanter Aktivitäten,
- hohe lokale Mobilität,
- hoher Grad an Fragmentierung und Unterbrechungshäufigkeit der Episoden,
- häufig wechselnde GesprächspartnerInnen (sowohl intern wie „grenzüberschreitend“),
- große Bandbreite von Führungsrollen,
- große Bandbreite in der Etikettierung der Agenda.

All das zusammengenommen ergibt das Bild einer eher hektischen, beweglichen, häufig unterbrochenen, auf viele ungesicherte Informationsquellen abgestützten Führungskraft, die sich in Gesprächen und Meetings absichert und Entscheidungen weniger fällt, als vielmehr reifen lässt.

¹² Vgl. *Brunsson* (1989).

¹³ Vgl. *Neuberger* (1995a), *Walgenbach* (1994).

Aus derartigen Befunden lässt sich – so z. B. *Dirk Baecker*¹⁴ folgender Schluss ziehen:

„Die typische Geisteshaltung eines Managers ist eine wache Bereitschaft zum Sprung von einer vernünftigen Idee zu einer anderen. Und den guten Manager kennzeichnet, dass er nicht allzu lange bei dem Umstand verweilt, dass es für die Sprünge selbst nur selten gute Gründe gibt. ... Die Managementtechniken, die aus dieser Idee eines ausgewogenen Mischungsverhältnisses gewonnen werden, wirken allerdings oft eher so als seien sie zur strategischen Verwirrung der Situation im Interesse der Wenigen erfunden, die daraus ihren Nutzen zu ziehen verstehen. Es geht drunter und drüber, niemand hat den Durchblick und bestimmte Leute schneiden immer wieder überraschend gut ab. Kein Wunder, dass den Mitarbeitern Zweifel kommen.“

Theodor Bardmann sieht das ähnlich:

„Rationalismus im Management ist somit keine kognitive, lernbereite, realistische Einstellung, die wissen möchte, was im Organisationsalltag ‚wirklich‘ vor sich geht, sondern eine normative Haltung, die die effektive Bedeutung etwa von Charisma, Intuition, Improvisation und Opportunismus nicht wahrhaben will, die das faktische Ausmaß z. B. an falschen Spielen und erbitterten Kämpfen, heimlichen Mauseleien und hinterhältigen Fallancen, Blockaden, Verweigerungen, Korruptionen, Dilettantismen und Inkompetenzen herunterspielen möchte.“¹⁵

Das sagt ein Wissenschaftler. Aber von der anderen Seite kann man denselben Refrain hören. Wie gut kann ein Manager schon entscheiden, wenn stimmt, was das ehemalige Vorstandsmitglied einer Versicherung sagt:

„Mit einer Hand hält man den Stuhl fest, mit der anderen die Tür zu. Die Hände, die frei bleiben, nutzt man für seinen Job.“¹⁶

In derselben Interviewreihe resümiert ein früheres Lufthansa-Vorstandsmitglied:

„80 % seiner Zeit ... verbringt ein Topmanager mit Aufgaben, die nichts mit dem operativen Geschäft zu tun haben. Was das bedeutet? ‚Angriff und Verteidigung, Taktieren, Trick-sen, Hausmacht sichern, falsche Fährten legen, und Verbündete suchen für alle Projekte, die einem wirklich wichtig sind‘.“¹⁷

Ein anderer Manager, der in mehreren Großunternehmen Vorstandsmitglied war, sekundiert:

„Ein Vorstand betreibt Politik: Die Zeit, die er für die eigentliche Aufgabe aufwendet, und die, die er braucht, um überhaupt im System mitzuspielen, stehen in keinem besonders guten Verhältnis. Ein Topmann muss jeden Tag Attacken abwehren, Informationen lancieren und sich die richtigen beschaffen. Er muss versuchen zu erfahren, was überall gespielt wird, wer die nächste Intrige plant und wer gerade mit wem im Krieg ist. Also: Ein Ver-

¹⁴ *Baecker* (1994), S. 76 f.

¹⁵ *Bardmann* (1994), S. 31.

¹⁶ *Risch* (1998), S. 180.

¹⁷ *Risch*, S. 175.

hältnis von 50 : 50 wäre schon ideal. Aber ich fürchte, die Totzeiten, so nennen wir Ingenieure die unproduktiven Zeiten, machen weit mehr als die Hälfte aus“.¹⁸

Wenn formale oder prinzipielle Rationalität des Entscheidens nur in künstlichen Modellierungen oder in trivialen wohlstrukturierten Situationen zu verwirklichen ist, wie lässt sich das unbeirrbar Festhalten an dieser Fiktion verstehen? Zu Ende gedacht erforderte synoptische formale Rationalität die Ersetzung des entscheidenden Menschen durch fehlerfreie Entscheidungstechnik. Aber auch dies ist eine projektive Phantasie. Die unverrückbare Stellung der Rationalität als Bezugsnorm offenbart ihren Fetischcharakter.

Eine radikale Alternative hat schon *Gutenberg* in Erwägung gezogen, als er das Feld der Entscheidungen teilte in solche, die objektiv und andere, die nur subjektiv („rational nicht weiter auflösbar“, „Geheimnis“, „irrationale Schicht“) zu fällen sind und letztere in die Domäne des „dispositiven“ Faktors verwies:

„Als Träger der betrieblichen Impulse, als Motor gewissermaßen der betrieblichen Dynamik durchdringt und formt dieser Faktor das gesamte betriebliche Geschehen. Zwar versachlicht und entindividualisiert sich der betriebliche Vollzug in immer noch zunehmendem Maße und immer mehr werden Improvisation durch Planung und Spontaneität durch Methodik ersetzt. Dennoch finden sich in jeder Entscheidung, die von der Geschäfts- und Betriebsleitung gefasst werden muss, Momente, die rational nicht weiter auflösbar sind, weil sie aus der Individualität der die Entschlüsse fassenden Personen stammen und von ihrer Gabe zeugen, den Argumenten jeweils jenes Gewicht zu geben, das ihnen in Wirklichkeit zukommt. Hierin liegt das Geheimnis ‚richtiger‘ Entscheidungen. Im Grunde handelt es sich also um eine ... ‚irrationale‘ Schicht, in welcher der Leistungsgrad betriebsführender Tätigkeit wurzelt.“¹⁹

Bereits 1868 hat *Emminghaus*²⁰ den „allezeit und überall gegenwärtigen und alles durchschauenden Unternehmer“ gefordert; *Krupp* strebte an, dass im Hauptkontor jederzeit die Geschichte und der aktuelle Stand des Unternehmens personunabhängig dokumentiert sein müsse, eine Vision, der sich auch Management-Informationen-Systeme (MIS) oder der PPBS (Planning, Programming & Budgeting System) verschrieben haben. All das läuft auf die Schaffung des *Laplaceschen* Dämons hinaus, der alle Zustände und Gesetzmäßigkeiten kennt. Ich nenne das die Vergötzung des homo oeconomicus.

V. Zur Theologie der Rationalität

Wenn ich von einer „Theologie“ der Rationalität spreche, dann sehe ich das Konzept des „homo oeconomicus“ (zu dessen Inkarnation ManagerInnen erklärt werden) als Manifestation eines Gotteskomplexes. Ebenso wie es zur Erfindung Gottes kam, so auch zur Erfindung des homo oeconomicus: die Erfahrung der all-

¹⁸ *Risch*, S. 186.

¹⁹ *Gutenberg* (1979), S. 131.

²⁰ Siehe den Beitrag von *Kocka* in diesem Buch.

täglichen Unzulänglichkeiten und Widrigkeiten regte zur Konstruktion eines Ideals an, in dem alle Makel und Beeinträchtigungen überwunden sind. Methodisch kann man so vorgehen, dass man all das, was im Alltag von ManagerInnen defizitär erscheint, ins Vollkommene transponiert. Wer mit Ungewissheit und Unsicherheit kämpft, postuliert perfekte Information, wer Ressourcen und Wissen verspätet oder nur zu hohen Kosten erhält, setzt sofortige, ständige und kostenlose Verfügbarkeit dagegen, wer unter den Beschränkungen von Rationalität und Selbstsucht (der anderen!) leidet, phantasiert Transparenz, Allwissenheit und Moral, wer an Knappheit und Unbeweglichkeit verzweifelt, träumt von Fülle und universeller Präsenz, wem die vielen Köche und Geschmäcker seinen Brei verderben, der setzt dagegen den souveränen allmächtigen Alleinentscheider, der für das Eine und Ganze handelt, wer impotent ist, imaginiert unermüdliche Schöpferkraft ...

Zwei Bewegungen sind wichtig: Zum einen wird als Gegenreaktion auf die erlebten Beschränkungen ein Ideal konstruiert und zum zweiten wird verdrängt, dass dies ein *selbstgemachter* Fetisch ist, der Unterwerfung unter sein Gesetz fordert. Verfehlt man das weltferne Ideal, wird das der *eigenen* Unzulänglichkeit zugerechnet, was mit Schuld und Scham erfüllt. Wer personalisierend den Fehler bei sich zu suchen gelernt hat, ist abgelenkt von den strukturellen Defiziten der Situation und sieht sich in der Verantwortung und unter Druck, besser, ja perfekt zu werden – ein Unterfangen, das zwar scheitern muss, aber, weil das Ideal als erreichbar fingiert wird, der Motor fortwährenden Strebens nach Verbesserung (KVP!)²¹ bleibt. Mit jedem kleinen Erfolg rückt jedoch das Ziel wieder in die Ferne, weshalb es, um die Abwanderung in das Lager der Resignierten und Zyniker auszugleichen, des ständigen Nachschubs an Gläubigen und Visionären bedarf.

In der Abbildung 1 sind die Attribute, die dem Rationalentscheider normalerweise zugeschrieben werden, mit jenen Merkmalen gleichgesetzt, die in monotheistischen Religionen auch den Weltenschöpfer und -lenker auszeichnen: (Nur) Gott erfüllt alle Bedingungen perfekter Entscheidungen vollständig. Auf der dunklen, „unteren“ Seite stehen diesen Merkmalen die Mängel und Beeinträchtigungen gegenüber, unter denen Normalmenschen leiden, denen es definitionsgemäß und empirisch an Allmacht, Allwissenheit, Vollkommenheit usw. gebricht. ManagerInnen lassen sich – obwohl sie täglich schmerzlich genug ihre Unvollkommenheit erfahren – gern mit den Attributen des Herrn schmücken, weil das ihren Taten jene Aura verleiht, die das Defizit an Substanz überstrahlt.

Die Managementideologie arbeitet daran, *strukturelle* Paradoxa, Dilemmata, Ambiguitäten und Defizite des Managementprozesses in *persönliche* Schwächen umzufälschen. Aber wo Gefahr ist, ist das Rettende auch. Statt die Dinge zu ändern, kann man einen neuen Fetisch herstellen. Das ist geschehen und er heißt: systemisches Denken. Das neue Heilsversprechen lautet: Wer die fünfte

²¹ KVP steht für „Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess“: die stets und an alle gerichtete Aufforderung, systematisch nach Verbesserungsmöglichkeiten für die bestehenden Prozesse zu suchen.

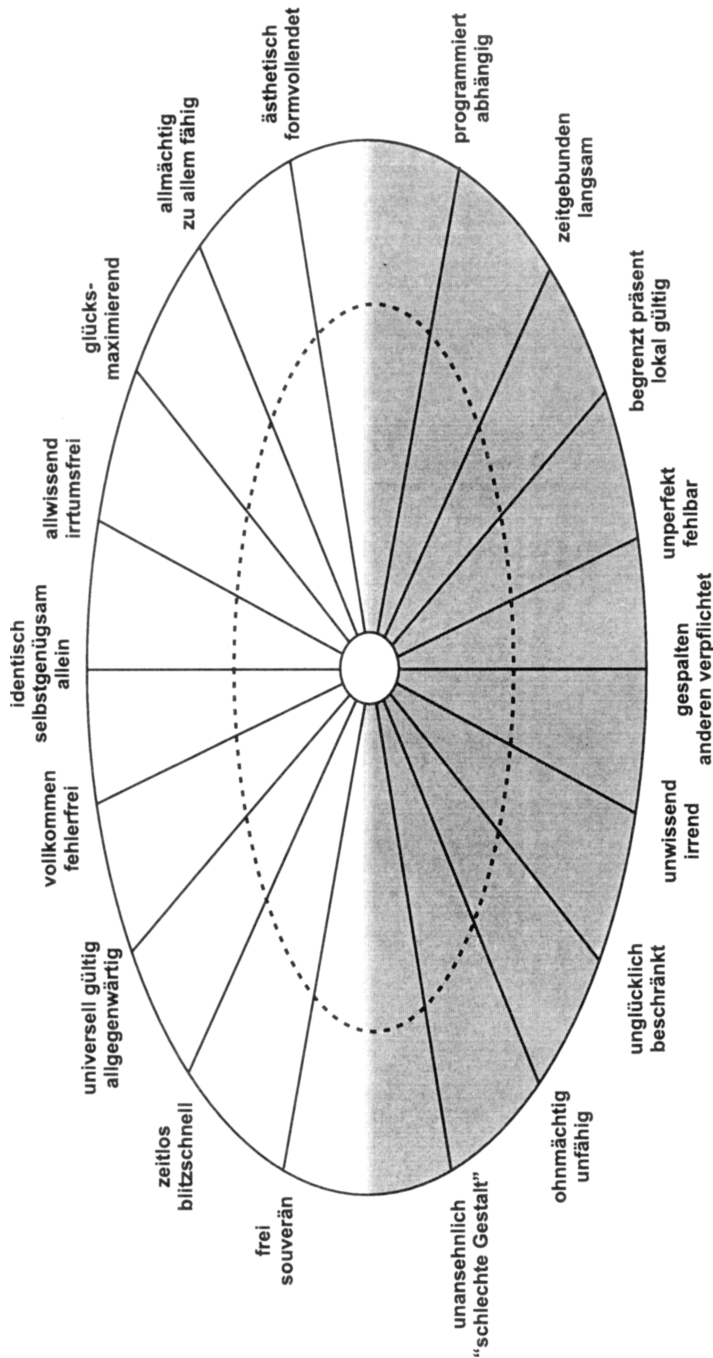


Abbildung 1: „Theologie der Rationalität“

beherrscht und systemisch denkt, wird/ist erlöst. Paradoxa, Intransparenzen, Widersprüche, Ambiguitäten, Zielkonkurrenzen und multiple Stakeholder sind dann nicht mehr Abweichungen vom reinen Pfad der rationalen Strategie, sondern wertvolle Anstöße, Kreativitätszünder, Befreier von Zwängen usw.

Formale Entscheidungslogik wird nun ihrerseits als vormodern, trivial, unterkomplex etc. denunziert. Man muss jetzt einsehen, dass der alte Gott ein Götze war (alleinentscheidend, allwissend, verzögerungsfrei reagierend, fehlerfrei kalkulierend usw.). Statt mit beschränkter Rationalität linear-kausale Interventionen zu versuchen, lernt man die eigene operationelle Geschlossenheit lieben oder zumindest akzeptieren, übt sich in Selbstbeobachtung, erfindet seine Wirklichkeit und weiß, dass man nur durch Irritationen und Kontextsteuerung Impulse zur Selbstveränderung geben kann. Dazu hat *Luhmann* in gewohnter Ironie einen Kommentar abgegeben:

„Schließlich noch eine Bemerkung zur systemischen Therapie ... Dies ist, vordergründig betrachtet, ein moderner Fall von Teufelsaustreibung. Paradox gegen Paradox, Konstruktion gegen Konstruktion und die Hilfe muss aus Dir selbst kommen, denn Du bist ein System. ... Der Therapeut verbirgt sich hinter seiner ‚Weisung‘, seiner Stheno, seinem *contraparadosso*. ... Um Hilfe gerufen, lehrt er: Dein Problem ist schlimm, behalte es; es ist für Dich notwendig, ist Dir lieb, ist Dir teuer (bis hin zur Bereitschaft, den zu bezahlen, der Dir das sagt).“²²

Die Ersetzung von „Ich entscheide“ in „Es geschieht“ (nach dem Gesetz, wonach es angetreten) mutet den zu Erfolgsmachern stilisierten ManagerInnen viel Bescheidenheit und Selbstverleugnung zu. Halten sie den Entzug aus? Welche Ersatzlösungen und -befriedigungen müssen ihnen geboten werden?

Bei Suchtabhängigen droht stets der Rückfall ins alte Verhalten, hier: in die Verklärung (Vergötterung) der Great Men oder Women. Charismatische und transformationelle Führung, Intra- und Entrepreneurship, TQM und BPR fungieren als Wiederkehr des Verdrängten.

Der fehlerfrei kalkulierende Manager ist eine Figur, die mit allem rechnet, nur nicht mit sich selbst. Was sie von sich als lebendigem Subjekt fordert (Identifikation mit der Firma, also Selbstaufgabe) gelingt ihr nie völlig; dennoch fordert sie es in Sorge um die Firma (pro cura) auch von den Unterstellten, damit am Ende nur noch ein Wille geschehe.

Wenn ManagerInnen so sind, wie sie sind, dann lässt sich das deuten als evolutionär erfolgreiche Anpassung an die Verhältnisse. Wie aber sind die Verhältnisse, deretwegen sich ManagerInnen so ‚irrational‘ verhalten?

Kurzum: sie sind mehrdeutig, dilemmatisch, widersprüchlich und widersinnig (paradox), intransparent. Und die angemessene Reaktion auf eine verrückte Situation ist Verrücktheit – so jedenfalls *March*.²³

²² *Luhmann* (1991), S. 76.

²³ Zusammenfassend: *March* (1990).

Verrückt werden kann aber nur jemand, der (zweiwertig) logisch denkt.²⁴ Wenn wir die Arbeitshypothese aufstellen, dass die meisten ManagerInnen nicht verrückt und die meisten existierenden Unternehmungen erfolgreich sind, dann ist per Umkehrschluss anzunehmen, dass die meisten ManagerInnen nicht logisch denken (können, dürfen, sollen). Womöglich ist das Rationalmodell doch nicht das ideale Referenzsystem, an dem der Managementprozess gemessen werden sollte? Wenn man das so sieht, muss man sich gleichzeitig von einer heroischen Erfolgsdefinition verabschieden. Ein Manager gilt schon dann als erfolgreich, wenn „... es ihm nicht gelungen ist, das Unternehmen zugrunde zu richten“.²⁵ Erfolg ist, wenn das Unternehmen überlebt bzw. „gut genug“ ist, um auf dem Markt weiter zu bestehen.

„Das ist an sich schon eine Leistung, angesichts des unmöglichen Auftrags des Managements. Es muss mit der Paradoxie umgehen, dass ihm die Verantwortung für das Verhalten eines hochkomplexen Systems zugeschrieben wird, welches nicht in einem geradlinig-kausalen Sinne gesteuert werden kann.“²⁶

Ist die Behauptung der Allgegenwart von Management-Dilemmata ein cleverer taktischer Schachzug, die Nichtprogrammierbarkeit von Entscheidungen (und damit die Notwendigkeit von Führungspersonal) zu konstatieren? Wenn ManagerInnen aber tatsächlich in dilemmatischen und paradoxen Situationen zu manövrieren haben, können sie kaum reüssieren, wenn sie konsistent, logisch und widerspruchsfrei reagieren. Dies ist der Punkt, an dem über Dilemmata und Paradoxa zu reden ist.

B. Dilemma und Paradoxon: Bedeutungen und Beispiele

Bevor ich mich diesen beiden Konzepten näher zuwende, möchte ich kurz das begriffliche Umfeld beschreiben, in dem sich die Wörter Dilemma und Paradoxon häufig finden und für die vielfach Familienähnlichkeiten behauptet wird:

- Antinomie, Aporie, Widerspruch (Kontradiktion, Gegensatz), Antithese, Antagonismus, Polarität, Dualismus, Dualität, Dichotomie; Dialektik, Oxymoron; Ironie; Konflikt;
- Ambiguität (Mehrdeutigkeit), Ambivalenz, Intransparenz, Unentscheidbarkeit;
- Zirkelschluss, (rekursive oder reflexive) Schleife, Circulus vitiosus und fructuosus, Selbstreferenz;
- Trugschluss, Absurdität, Irrationalität, Widersinn;
- Zwickmühle, Falle, Sackgasse (deadlock), Selbstblockade ...

²⁴ Simon, F. (1992), S. 82.

²⁵ Simon, F. (1997), S. 125.

²⁶ Simon, F. (1997), S. 125.

Leider kann nicht davon ausgegangen werden, dass die AutorInnen, die die Begriffe Dilemma oder Paradox gebrauchen, ein übereinstimmendes und einheitliches Verständnis zu Grunde legen, im Gegenteil: Die Begriffe werden zuweilen als Synonyme gebraucht oder es werden von einer Autorin Unterscheidungen vorgenommen, die von einem zweiten Autor zurückgewiesen und von einer dritten zwar akzeptiert, aber erweitert und von einem vierten wiederum in anderer Weise relativiert werden. Das macht es sinnvoll, das eigene Verständnis von Dilemma zu skizzieren.

I. Was ist ein Dilemma?

Ein Dilemma ist (für mich) durch drei Bestimmungsstücke charakterisiert: Es muss eine Entscheidung zwischen zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen getroffen werden. Damit werden folgende Akzente gesetzt:

1. „Zwischen zwei gegebenen gleichwertigen gegensätzlichen *Alternativen*“: Diese „3-g-Bedingung“ geht davon aus, dass der Entscheidungsraum in sehr spezifischer Weise vordefiniert ist;
2. „*muss*“: Es besteht Handlungsdruck, man kann sich nicht ohne weiteres entziehen;
3. „eine *Entscheidung* getroffen werden“: Die Situation ist durch eine bindende Wahl definitiv und endgültig aufzulösen; man kann sich nicht mit Kontemplation, Analyse oder Reflexion begnügen.

Die beiden Möglichkeiten, zwischen denen man (sich) zu entscheiden hat, werden *beide* begehrt oder gefürchtet; in psychologischer Sprache ausgedrückt, handelt es sich um Appetenz-Appetenz- oder Aversions-Aversions-Konflikte (wie sie der Entscheidung *Buridans* Esel zwischen zwei gleich attraktiven Heuhaufen oder der Wahl zwischen Pest oder Cholera zu Grunde liegen). Eine andere Möglichkeit für ein Dilemma besteht darin, dass ein erklärtes Ziel A mit Mitteln verfolgt werden soll, die (ungewollt, aber vorhersehbar) ein Ergebnis X produzieren, das dem Ziel A widerspricht. Beispiel: Das Ziel A (wirtschaftlicher Erfolg) wird mit einem Kostensenkungsprogramm realisiert, das aber gleichzeitig das Ergebnis X (eine hohe Störbarkeit der Abläufe) mit sich bringt und *unter Umständen* das Ziel A konterkariert. Anders als bei Paradoxa sind die Alternativen nicht *in sich* widersprüchlich oder gegensätzlich, sie beziehen sich auf verschiedene, aber gleich (un-)attraktive Optionen.

Beispiele für Dilemmata im Führungs- und Managementbereich finden sich zahlreich in der Literatur.²⁷

²⁷ Vgl. Neuberger (1995a), Kaspar (1986), Wesser/Grunwald (1985), Gebert/Boerner (1995), Koopman/Pool (1991), Martin/Drees (1999), Kühl (1995), Müller-Stewens/Fontin (1997), Li (1998).

Zur Veranschaulichung stelle ich zwei Ansätze, den von *Kühl*²⁸ und den von *Müller-Stewens / Fotin*²⁹, kurz vor.

II. Beispiele für Management-Dilemmata

(1) Die drei Dilemmata, die *Kühl* behandelt (*Flexibilitätsdilemma*, *Politisierungsdilemma*, *Komplexitätsdilemma*), sind inhaltlich nicht homogen, sondern jeweils Zusammenfassungen mehrerer Subdilemmata.

1. Flexibilitätsdilemma

Zwischen den Polen der Starrheit (im Sinne tayloristischer Bürokratien) und der Verflüssigung (siehe die fluiden und unklaren Grenzen „virtueller“ Organisationen) muss sich das Unternehmen positionieren. Es ist nicht möglich, sich voll auf die eine Seite zu schlagen, weil das den Untergang des Unternehmens bedeutete. Damit das Unternehmen überlebt (noch extremer: floriert), muss man mit und in Widersprüchen leben und sie produktiv balancieren oder integrieren. Eine solch vereinfachende Gegenüberstellung (Starrheit – Beweglichkeit) beschreibt jedoch nur dann ein *Dilemma* im logischen Sinn des Worts, wenn das Unternehmen als *Einheit* gedacht wird, in der *alle* Prozesse und Strukturen gleichermaßen einem der Pole zugeordnet sind.

Näher betrachtet umfasst das Flexibilitätsdilemma mehrere Polaritäten, z. B.

- Rigidität – Flexibilität,
- straffe Kopplung – lockere Kopplung,
- starre Grenzen zur Umwelt – weiche Grenzen, Verschmelzung mit und „Herein-nahme“ der Umwelt,
- Wandel – Konstanz,
- Vielfalt (Komplexität) – Einfachheit, Einfalt.

2. Politisierungsdilemma

Flache Organisationen erfordern und kultivieren Empowerment und Intrapreneurship; damit aber werden zugleich Machtkämpfe virulent, die Energien binden und Hierarchievorteile preisgeben.

Thema ist die Steuerbarkeit: alles bei allen im einzelnen und jederzeit zentral kontrollieren können – das ist das Extrem des einen Pols. Das andere Extrem wäre, die selbstständigen Einheiten jeweils sich selbst führen zu lassen.

²⁸ Vgl. *Kühl* (1995).

²⁹ Vgl. *Müller-Stewens / Fontin* (1997).

Es geht beim Politisierungsdilemma im Kern um *Macht*. Macht ist zugleich

- zentr(alis)iert und verteilt,
- klar und verschwommen,
- offen und versteckt,
- personalisiert und versachlicht.

3. Komplexitätsdilemma

Zunehmende Komplexität soll durch Prozess-Vereinfachung beherrscht werden, gerade diese Vereinfachungen führen an anderer Stelle zu noch komplexeren, unübersichtlichen und undurchschaubaren Strukturen und Prozessen, die zu ihrer Handhabung ein hohes Maß an Kompetenz erfordern und die Störanfälligkeit steigern. Je höher die interne und externe Komplexität, desto unsicherer werden die Entscheidungen. Dennoch werden Fehlerfreiheit, Perfektionierung und Steuerbarkeit angestrebt.

- Je einfacher die Regeln und Abläufe im einzelnen – desto größer der Abstimmungsbedarf und desto komplexer die Steuerung des Ganzen. Das erklärt die Sehnsucht(!) nach Einfachheit und Transparenz („leanness“) und die Sehnsucht nach vollkommener Information, ständiger Verbesserung.
- Verringerung der internen Vielfalt kann in Outsourcing münden – und dies steigert die Abhängigkeit von Externen.
- Komplexitätssteigerung (Gefahr der Informationsüberflutung; nicht mehr erkennen können, was „wichtig“ ist) koexistiert mit Komplexitätsreduktion (Vernichtung der produktiven Vielfalt durch Übervereinfachung).
- Beschleunigung (Verkürzung der Wege, Just-in-time, Time Optimizing Processes) führt zu hoher Störfähigkeit und findet seinen „ruhenden“ Gegenpol in Absicherung, Aufbau und Bewahrung von Kernkompetenzen.
- Wenn die eine Seite eines Programms auf Null-Fehler und hohe Prozesssicherheit drängt, dann drängt die andere Seite auf die Entwicklung zur Fähigkeit von Fehlertoleranz (Lernen!) bei kontrollierten Kosten und kontrolliertem Risiko.
- Möglicher Demotivation durch Komplexitätsreduktion steht andererseits die Steigerung der Eigenverantwortung (z. B. durch Intrapreneurship) gegenüber.

Angeichts sowohl komplexer, wie mehrdeutiger, wie dynamischer, wie nur partiell durchschaubarer Zusammenhänge wäre es verwegen, alle Probleme zu simplen Entweder-Oder-Entscheidungen zu vereinfachen bzw. zu verfälschen. Wie die Digital-Technik lehrt, lassen sich aber beliebige Komplexitätsstufen durch fundamentale Ja-Nein-Entscheidungen herstellen, sodass auch Sowohl-Als-auch-Entscheidungen, das Hinauszögern oder Nacheinander-Abarbeiten von Teil-Entscheidungen, das Überschreiten bisheriger enger Alternativen-Stellungen, das Aushalten

von Spagat-Situationen, das Hin- und Herpendeln zwischen Möglichkeiten usw. in Frage kommen. Grobe Werkzeuge eignen sich nicht für verletzlich hochdifferenzierte Feinstrukturen; ein Vorschlaghammer hilft wenig bei der Reparatur einer Armbanduhr, aber er kann auf seine Weise das Problem durchaus endgültig lösen und vor völlig neue Alternativen stellen.

(2) In ihrem materialreichen Überblickstext referieren die beiden St. Gallerer Wissenschaftler *Müller-Stewens/Fontin*³⁰ zunächst in sehr gedrängter Weise Konzeptionen anderer Autoren (*Hampden-Turner, Handy, Evans/Doz, Neuberger, Blickle* etc.).

Ihr eigenes Begriffsverständnis entwickeln sie schrittweise. Zunächst sagen sie, dass ein Dilemma vorliegt, wenn „das Erschließen neuer Vorteile oftmals mit dem Verlust alter Vorteile verknüpft ist“.³¹ Dies kennzeichnet jedoch nicht spezifisch Dilemmata, sondern kann als ein Basismerkmal des Entscheidens angesehen werden, zu dem nun einmal Güterabwägung gehört, was allen Juristen, Theologen und Ökonomen bestens bekannt ist. Ein Dilemma entsteht erst, wenn die eine Alternative die andere blockiert, wenn beide gleich anziehend oder abschreckend sind, sodass es keinen vernünftigen Grund gibt, die eine der anderen vorzuziehen. Dem üblichen Sprachgebrauch nähert sich eher eine zweite Bestimmung an:

„Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i.a. gute Gründe sprechen.“³²

Beispiele für Führungsdilemmata nach Müller-Stewens/Fontin

Im Rahmen der Beschreibung eines Workshops für ein Konsortialprogramm drucken *Müller-Stewens/Fontin* acht zentrale Dilemmata ab, deren Beschreibung den TeilnehmerInnen vorab zugeleitet wurden, damit sie sich damit auseinandersetzen konnten. Es handelte sich um folgende Dilemma [in eckigen Klammern füge ich meine Umformulierung hinzu]:

1. *Zentralisierte Dezentralisation* [Selbständige Einheiten zentral steuern]
„Einerseits flexibilisieren wir unsere Organisationen über Dezentralisierungsprozesse, andererseits bedarf es verstärkter Zentralisation, um noch die Vorteile des Ganzen nutzen zu können.“ (S. 42)
2. *Differenzierte Standardisierung* [Individualisierte Massenfertigung]
„Einerseits sollen wir uns über – oft teure – Differenzierungsvorteile im Wettbewerb positionieren; andererseits wird von uns auch Kostenführerschaft (bezogen auf die Benchmark-Partner verlangt).“ (S. 43)
3. *Koordinierte Virtualität* [Ausgliedernde Eingliederung von Wertschöpfungsprozessen]
„Einerseits machen wir unsere Unternehmen kleiner, indem wir sie auf Kernaktivitäten

³⁰ *Müller-Stewens/Fontin* (1997).

³¹ *Müller-Stewens/Fontin* (1997), S. 3.

³² *Müller-Stewens/Fontin* (1997), S. 5.

konzentrieren, um diese auch straffer führen zu können; andererseits vergrößern wir sie über immer mehr angegliederte Partner- und Zulieferunternehmen, die für uns bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten übernehmen.“ (S. 43)

4. *Konkurrierende Kooperation* [Koopetition in der Wertschöpfung]
„Wir begeben uns in strategische Allianzen, wo wir einerseits bei bestimmten Wertschöpfungsaktivitäten mit dem Partner kooperieren müssen; andererseits machen wir uns aber an anderen Stellen der Wertschöpfungskette Konkurrenz.“ (S. 43)
5. *Rotierende Kontinuität* [Stabilität (von Beziehungen und Vertrauen) trotz Mobilität]
„Einerseits soll die Mobilität der Organisation durch Rotationsprozesses gestärkt werden; andererseits müssen wir auch für Kontinuität in den Beziehungen sorgen, um ausreichend Vertrauen in unseren internen und externen Beziehungsstrukturen zu haben.“ (S. 44)
6. *Partizipative Themenvorgaben* [Fremde Vorgaben zu eigenen machen]
„Einerseits müssen in einem Konzern immer wieder neue, zentrale Themen [oder vielleicht: neue Themen zentral?, O.N.] in ein Unternehmen eingesteuert werden. Andererseits ist die Identifikation der umsetzenden Teileinheiten mit neuen Themen dann besonders groß, wenn diese aus der Teileinheit selbst kommen und diese ihr auch einen eigenen Stempel gibt.“ (S. 44)
7. *Selektive Kommunikation* [Selektive Vollständigkeit der Information]
„Einerseits besteht die Notwendigkeit, dass die Anspruchsgruppen an einem Unternehmen rückhaltlos über die Sachlage dieses Unternehmens zu informieren sind. Andererseits sind heute viele Entwicklungen und Ereignisse in ihrer Tragweite nur sehr schwer einschätzbar, so dass man es bevorzugt, nur selektiv zu informieren, um eine Organisation nicht durch verfrühte Spekulationen zu paralysieren.“ (S. 44)
8. *Dynamische Kernkompetenzen* [Bewahrendes Verlernen von Qualifikationen]
„Einerseits verlangt die hohe Dynamik der Branchenstrukturen nach einer Erhöhung der internen Anpassungsgeschwindigkeit (Outside-in). Andererseits benötigt man für den Aufbau organisatorischer Kompetenzen sehr viel Zeit, sodass man diesen tendenziell treu bleiben sollte und für sie nach immer neuen Anwendungsfeldern zu suchen hat (Inside-out).“ (S. 44)

Quelle: Müller-Stewens/Fontin (1997).

Müller-Stewens’/Fontins harmonisierend-integrierende Perspektive auf Dilemmata und ihr Vertrauen in konstruktive Möglichkeiten der Arbeit an und mit Dilemmata kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck, in dem sie vorschlagen, dass man

„bewusst auf die Wahl zwischen den Polen verzichtet und in der spezifischen Gleichzeitigkeit des Verfolgens beider Extreme und dem dabei stattfindenden Wechselspiel den Weg sieht, das jeweilige soziale System auf ein höheres Niveau im Umgang mit seinen interagierenden Umsystemen zu bringen. Damit wird aus dem Entweder-Oder eine Polarität im Sinne eines Sowohl-als-auch. ... Man muss nach ‚Drittvariablen‘ suchen, die zu ‚Ausbruchsversuchen‘ verhelfen können. Solche dritte Variablen oder andere Ebenen spielen eine entscheidende Rolle für das Management von Dilemmata ...“³³

³³ Müller-Stewens/Fontin (1997), S. 6.

Müller-Stewens/Fontin differenzieren zwischen Basis-, Fall- und Aktions-Dilemma: *Basis-Dilemmata* sind grundsätzliche, abstrakte, nicht auflösbare, latente Polaritäten. *Fall-Dilemmata* sind Konkretisierungen von Basis-Dilemmata, sozusagen Kernprobleme, die organisationale Spannungsfelder beschreiben, von denen direkter Handlungsdruck ausgeht. *Aktions-Dilemmata* sind operativ wirk-same konkrete Ausprägungen eines Fall-Dilemmas. Das Fall-Dilemma „Zentralisierung-Dezentralisierung“ kann sich z. B. als Aktionsdilemma konkretisieren in der Organisation des Einkaufs, des Controlling, der Aus- u. Weiterbildung, dem Cash-Management oder in unternehmensweiten Systemangeboten usw.³⁴

Der Kunstgriff, der *Müller-Stewens/Fontin* eine konstruktive Dilemma-Handhabung ermöglicht, ist die Setzung, bei Dilemmata handle es sich um zwei verschiedene („gegenläufige“) *Handlungsstränge*, die zwei verschiedene (miteinander konkurrierende) Wege *zum selben übergeordneten Ziel* darstellen. Die Zielübereinstimmung kann somit als Integrationsmechanismus fungieren, in ihr sind die Gegensätze „aufgehoben“. Die konkreten Handlungen (Vorgehensweisen) sind „das Schmerzhafte des Dilemmas“, nicht die jeweils erreichten Handlungsergebnisse und schon gar nicht das von beiden Handlungssträngen bzw. den auf sie festgelegten Akteuren gemeinsam bzw. gleichermaßen angestrebte Ziel. Es wird also allein Weg-, nicht aber Ergebnis- oder Ziel-Gegensätzlichkeit thematisiert. Zielwidersprüche bestehen dieser Auffassung zufolge nur vordergründig; sucht man lange genug, findet man ein höheres Ziel, das als Einheit der (scheinbaren) Differenzen anzusehen ist.

Müller-Stewens/Fontin laden dazu ein, die eine allzu enge Fixierung auf *einzelne* Polaritäten zu überwinden, indem sie unter anderem kleine „Systemmodelle (micro worlds)“ vorschlagen, „die beide ‚Hörner‘ des Dilemmas über ein Netzwerk zueinander in Beziehung setzen“, oder Simulationen oder Rollenspiele empfehlen, in denen Alternativen experimentell – ergebnisentlastet – *durchgespielt* werden können.

Bei ihrem Dilemma-Bewältigungs-Vorschlag gehen *Müller-Stewens/Fontin* so vor, wie in Abb. 2 visualisiert.

- Sie versuchen zunächst, den Kern des Dilemmas herauszuschälen, der für sie immer eine zentrale Aktivität ist, die auf verschiedene Weise angegangen werden kann (z. B. die Sachgerechtigkeit von Maßnahmen erhöhen oder reduzieren, Wandel personalisieren oder versachlichen, Eigenverantwortung beschränken oder erweitern, Steuerungseingriffe verstärken oder abbauen).
- es werden Protagonisten identifiziert, die für die eine oder andere Vorgehensweise stehen,
- das übergeordnete Ziel wird zwar von beiden Parteien geteilt, die beiden Wege zu diesem Ziel aber widersprechen sich,

³⁴ *Müller-Stewens/Fontin* (1997), S. 18 ff.

- die Protagonisten werden dazu gebracht, *miteinander* über ihre Sicht(en) der Dinge zu reden und ihre „mental Modelle“ offenzulegen und gegenseitig kennenzulernen, um dann – weil ja Zielübereinstimmung besteht – nach kreativen und konstruktiven Lösungen zu suchen.

Für diesen letzten Prozess können *Müller-Stewens/Fontin* keinen Algorithmus angeben. Sie berichten vielmehr von Erfahrungen aus Firmen-Workshops, in denen es, – nachdem ein differenzierteres Verständnis des Wandels erarbeitet worden war – nicht mehr um reine Aktionspläne ging, „sondern man legte viel mehr Wert darauf, *Maßnahmen an den sensiblen Druckpunkten anzusetzen und im Netz der Interdependenzen anschlussfähig und integriert zu gestalten*. Damit gelang es, sowohl der zugrundeliegenden Problematik gerecht zu werden, als auch das *Know-How auf eine effektive Art zu transportieren*“.³⁵

Dass das nur ein schmaler Ausschnitt aus den Möglichkeiten des Umgangs mit Dilemmata ist, werde ich unten zeigen. Zuvor aber erörtere ich Bedeutungen und Beispiele von Management-Paradoxa.

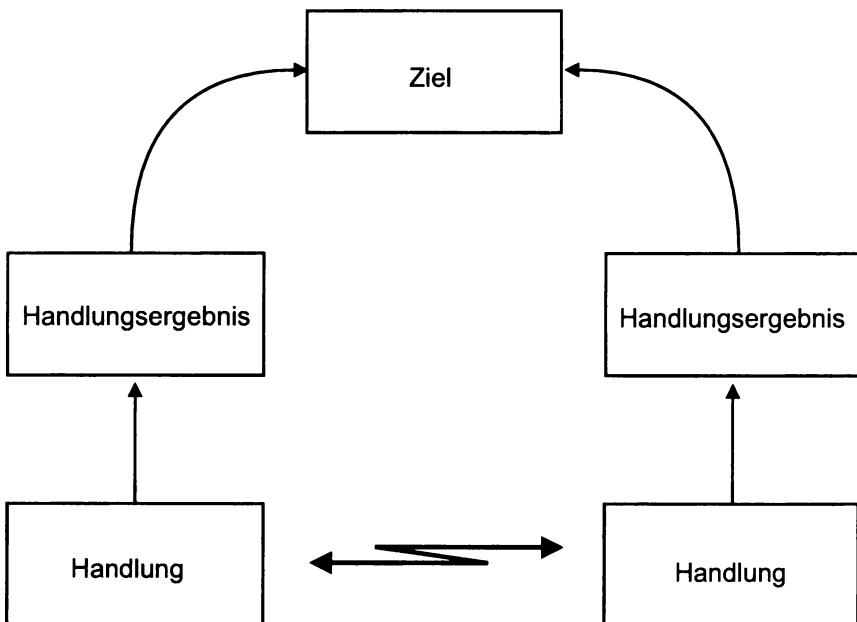


Abbildung 2: Dilemma als gegenläufige Zwei-Stränge-Argumentation
(aus: *Müller-Stewens/Fontin*, 1997)

³⁵ *Müller-Stewens/Fontin* (1997), S. 66.

III. Was ist ein Paradoxon?

Ein *Dilemma* bringt die Qual der Wahl auf den Entscheidungs-Punkt: auf eine von zwei Alternativen muss man sich festlegen. Man steht an einem Scheideweg.

Anders bei einem *Paradox*: Hier gibt es nichts zu entscheiden oder anders: die Entscheidung ist getroffen und man ist nun konfrontiert mit in sich widersprüchlichen Konsequenzen. Wenn man A gesagt hat, bekommt man unausweichlich Nicht-A und umgekehrt. Statt der Qual der Wahl trifft einen der Fluch der Wahl.

Wie *Probst*³⁶ in seinem Überblick belegt, wurden in der Antike solche Aussagen *para doxa* (wörtlich: gegen die herrschende Meinung oder Lehre) genannt, die als sonderbar, befremdlich, überraschend, erstaunlich, unerwartet, wundersam, mit geläufigen Meinungen oder vorher geweckten Erwartungen nicht übereinstimmend empfunden wurden.

„Para-dox ist etwas, das der vorherrschenden Auffassung, der *Doxa*, und der aus ihr resultierenden Erwartung entgegensteht. Widersprüchlich ist dagegen, was sich *selbst* widerspricht. Das Paradoxe beruht mithin auf einem Schein, es ist ästhetischer, der Widerspruch ist logischer Natur. Was *sich* widerspricht, kann nicht wahr sein. ‚In sich‘ kann etwas nur als Begriff widersprüchlich sein.“³⁷

Obwohl einige der berühmtesten Paradoxa (das Lügner-Paradox, die Zenonischen Paradoxa) schon im Altertum intensiv diskutiert wurden, wurde das Paradox erst spät, im 20. Jahrhundert, zur Angelegenheit von Logik und Mathematik.

„‚Paradoxie‘ bezeichnet in der *Logik* einen durch eine (scheinbar) korrekte logische Argumentation gewonnenen Satz, der kontradiktorisch ist oder im Widerspruch zu anerkannten Tatsachen steht bzw. zu stehen scheint.“³⁸

Ich werde mich im folgenden der Auffassung von *Hughes/Brecht*³⁹ anschließen, die Paradoxa durch die Trias von Widersprüchlichkeit, Selbstbezug und Zirkelhaftigkeit definieren⁴⁰. Damit geben sie die zentralen Merkmale wieder, die in den meisten umfassenden Paradoxie-Definitionen enthalten sind:

Die Charakteristika eines Paradoxons sind somit:

1. Widersprüchlichkeit, Gegensätzlichkeit, Negation
2. Selbstreferenz

³⁶ *Probst* (1989).

³⁷ *Simon*, J. (1992), S. 46.

³⁸ *von Kutschera* (1989), S. 96.

³⁹ Vgl. *Hughes/Brecht* (1978), S. 1 ff.

⁴⁰ „Paradoxien sind charakterisierbar durch identisch intendierte Verdoppelungen eines sprachlich-symbolischen Sachverhalts, der in negierender Weise wechselseitig auf sich selbst verweist. Die daraus resultierende Arbeitsdefinition: *Ein Paradoxon ist eine korrekte deduktive Aussage, die durch einen negativen Selbstbezug zum Widerspruch führt*, ist selbst in paradoxer Form formuliert“ (*Schöppe* (1995), S. 65).

3. Zirkelhaftigkeit

4. Alternativ dazu und /oder allgemein: Überraschung, Irritation

Die Bestimmungsstücke 1 – 3 illustriere ich durch einige konkrete Beispiele.

zu 1. *Negation*⁴¹

Leben ist Sterben.

Kooperation.

Vorgesetzte sind (wie) kooperative Tiger.

Eins ist sicher: Nichts ist sicher.

„Keine Toleranz gegenüber den Feinden der Toleranz!“ (Popper)

Quadratur des Zirkels.

Oxymora: Beredtes Schweigen, stummer Aufschrei, einsame Masse, lebende Leiche.

Das einzig Beständige ist der Wandel.

Weniger ist mehr.

zu 2. *Selbstbezogenheit*

„Dieser Satz ist wahr.“

„Ich verwirkliche mich selbst.“

zu 3. *Zirkularität*

Betriebsordnung:

§ 1: Der Chef hat immer recht.

§ 2: Sollte der Chef einmal nicht recht haben, tritt automatisch § 1 in Kraft.

„Kann ich nun nach einem Jahr eine Gehaltserhöhung haben? Sie haben nämlich gesagt, dass ich eine Gehaltserhöhung bekomme, wenn Sie mit mir zufrieden sind!“ – „Wie kann ich mit Ihnen zufrieden sein, wenn Sie eine Gehaltserhöhung verlangen?“

zu 1 – 3: *Kombinationen der drei Merkmale:*

„Allgemeine Sätze sind nichts wert!“ [Dies ist ein allgemeiner Satz.]

Keine Regel ohne Ausnahme. (Dies ist eine Regel!)

„Verbote sind verboten.“ (Dies ist ein Verbot!)

„Diesen Hinweis nicht beachten!“ (Dies ist ein Hinweis!)

„Man soll niemals niemals sagen!“

„Stablerfahrer gesucht, der gut deutsch kann.“

„Der Grundsatz Nr. 1 unserer Qualitätsphilosophie: Wir machen keine Fehler!“

„Wir müssen sparen, koste es, was es wolle!“

„Folge keinem Rat!“

Murphy's Law:

a: Murphy's Law: If anything can go wrong, it will.

a²: Murphy's Law can go wrong.

⁴¹ Nur durch Negation kann man in Widerspruch geraten. Deshalb liegt die verführerische Attraktivität von „Positivem Denken“ darin, dass es nirgendwo aneckt, niemand herausfordert und man sich – selbstredend – gut dabei fühlt.

Ein vollendetes logisches Paradox

Epimenides, der Kreter, sagt: Alle Kreter lügen immer!“

Das Alle-Kreter-lügen-immer-Paradox in Kurzform ist: *Ich lüge* [oder: „Ich lüge jetzt“ oder „Ich lüge immer“].

Wenn ich lüge, ist es gelogen, dass ich lüge, also ist wahr, was ich sage. Ich sage aber wahrheitsgemäß, dass ich lüge, also lüge ich wirklich. Wenn ich aber lüge usw. ...

Ein weiteres Beispiel: Dieser Satz ist falsch.

Wenn wahr ist, was dieser Satz über sich sagt, dann ist er, wie er buchstäblich feststellt, falsch und wenn er falsch ist, dann ist er wahr, denn er behauptet (wahrheitsgemäß) seine Falschheit.

Analog funktioniert der Satz: „Dieser Satz enthält drei Fehler“.⁴²

Der dritte Fehler ist, dass der Satz nur zwei Fehler enthält, aber aussagt, dass es drei gäbe. Wenn er drei Fehler enthält, ist der Satz wahr. Ist er aber wahr, enthält er nur zwei Fehler, so dass er falsch ist ...

Die Trias Widerspruch, Selbstbezug und Zirkularität arbeitet mit Unterstellungen:

- Der Widerspruch muss auf *derselben* Dimension und in derselben *Ebene* liegen (keine Vermengung von Objekt- und Metasprache oder von Semantik und Wirklichkeit).
- Alle Aussagen sind eindeutig definiert, ohne jede Ambiguität und Unschärfe.
- Der Selbstbezug setzt zeitlose Identität voraus. Das, worauf sich etwas bezieht, hat sich zwischenzeitlich (oder gesehen aus anderen Blickwinkeln, eingebettet in andere Kontexte) *nicht* verändert.
- Die Schlussfolgerung geht nicht auf, sondern kehrt kreisförmig immer wieder unmittelbar an den Anfang zurück (es liegt also keine Spirale vor oder ein Umweg über einige weitere Stationen, die den Rückweg als kontingenten Pfad erscheinen lassen).
- Nichts sonst spielt eine (relativierende) Rolle (Exklusivität).
- Die Aussage gilt *total* (für alle eingeschlossenen Elemente unter allen Umständen und immer, buchstäblich: zeitlos).

In der „Verletzung“ dieser Bedingungen liegen zugleich Strategien der Bewältigung oder Entschärfung von Paradoxien.

In definierten Sinn strenge Paradoxien finden sich nicht in der Realität, sondern nur in der künstlichen Welt formaler Setzungen. Einziger, allerdings sehr bedeutsamer Ausnahmefall: Handelnde Personen operieren auf der Basis mentaler Modell, die nach „praxisfernen“ Bedingungen konstruiert sein können (z. B. psychotische oder – was so etwas Ähnliches sein kann – rein logische Welten). Die zahlreichen Paradoxien-Beispiele in den Büchern von *Smullyan*, *Paulos*, *Faletta*, *Gardner*,

⁴² Vollmer (1992).

Poundstone sind von dieser Art, an der sich MathematikerInnen und LogikerInnen so begeistern können. An diesen Herausforderungen haben sich Größen aus Philosophie, Logik, Mathematik, Sprach- und Naturwissenschaft, Theologie und Kunst versucht und mit ihren Lösungsvorschlägen zur Weiterentwicklung der herkömmlichen Auffassungen beigetragen. Weil in der klassischen Logik Aussagen widerspruchsfrei formuliert sein müssen und entweder falsch oder wahr sein müssen (ein Drittes gibt es nicht!), ist jeder Selbstwiderspruch eine Infragestellung der Grundfesten der Logik – und muss deshalb mit allen Mitteln – denen der Logik – eliminiert werden. Die häufigste Taktik ist, paradoxen Aussagen schlicht jeglichen Wahrheitswert oder Sinn abzusprechen: sie sind dann gar keine wahrheitsfähigen oder prüfbaren Aussagen, sondern Unsinn oder verwirrende Scheinprobleme.

Praktische – bezeichnenderweise ebenfalls sprachlich formulierte – paradoxe Aufforderungen (wie z. B. „Sei spontan!“) bringen normale Menschen keineswegs zum Abstürzen; derartige Anweisungen werden als impulsive oder ironische Aussagen dechiffriert und als durchaus sinnvoll empfunden. Anders allerdings ist es, wenn diese paradoxe Injunktion im Rahmen einer Doppelbindung erfolgt. Eine Doppelbindung (Beziehungsfalle, Zwickmühle) ist dadurch gekennzeichnet, dass es (1) eine in sich widersprüchliche Aufforderung gibt, der gefolgt werden muss, wobei man (2) die Beziehung nicht verlassen kann und (3) über die Situation nicht geredet werden darf (und auch über dieses Verbot darf nicht geredet werden) (siehe dazu *Bateson; Watzlawick et al.; Selvini-Palazzoli et al.; Simon*). Darauf werde ich noch eingehen.

Im therapeutischen Kontext wird die Doppelbindung durch ein Gegenparadox gesprengt. Das ist möglich, weil neben der paradoxen Situation im Problemsystem (z. B. einer Familie) eine paradoxe Situation zu einem Therapeutesystem aufgebaut wird (wenn etwa in sich widersprüchliche Anweisungen gegeben werden und gleichzeitig die Beziehung zu den TherapeutInnen nicht verlassen wird). Unter dem Druck dieser doppelten Paradoxie kann es geschehen, dass die ursprüngliche Paradoxie aufgebrochen wird.

IV. Beispiele für Management-Paradoxa

Die folgenden Zitate von Paradoxa, die der Organisations- und Managementliteratur entnommen sind, zeigen, dass nicht der logische Begriff von „Paradox“ zu Grunde gelegt wird.⁴³ Vielmehr wird der rhetorische Paradoxbegriff genutzt: Es handelt sich um überraschende Schlussfolgerungen, kontraintuitive Folgen und selbstwidersprüchliche Intentionen oder Aktionen.

⁴³ *Barnes* (1981) behauptet, dass z. B. die Konzeptionen von *McGregor* (Theorie X und Theorie Y), *Blake/Mouton* (Mitarbeiter- u. Leistungsorientierung) sowie *Lawrence/Lorsch* (Differenzierung und Integration) auf Paradoxa beruhen. Aus der hier vertretenen Perspektive wären das – bestenfalls – Dilemmata.

Paradoxa haben die Wirtschaftstheorie seit ihren Anfängen begleitet. Das beginnt schon mit *Adam Smiths* Verteidigung des ungestörten Wirkens der „unsichtbaren Hand“:

„Das paradoxe Wirken des Markts fordert eine paradoxe Antwort: wer auch immer die Gesellschaft auf den glatten Weg ökonomischen Fortschritts lenken wollte, der sollte sie überhaupt nicht lenken.“⁴⁴

Die metaphorische Einkleidung dieses Paradoxons liefert *Bernard Mandeville* mit seiner berühmten „Fable of the Bees: or Private Vices, Publick Benefits.“

Beispiele für Paradoxa, die in der Organisations- und Managementliteratur zitiert werden:

Interventionsparadox, Machtparadox, Effizienzparadox, Informationsparadox (z. B. Kennzahlenparadox), Telekommunikationsparadox, Produktivitätsparadox, Rationalisierungsparadox, Paradox der Handlungsbeobachtung, Komplexitätsreduktionsparadox, Hierarchieparadox, Organigrammparadox, Extrapolationsparadox, Prognoseparadox, Planungsparadox, Spezialisierungsparadox, Boninis Paradox, Freiheitsparadox, Vertrauensparadox, Paradox der Chronifizierung, Kompetenzparadox usw.

Ich gehe kurz auf einige dieser Paradoxa ein:

1. Interventionsparadox

„Jede nicht-triviale Intervention steht zunächst vor einem blockierenden Paradox: Sie will etwas bewirken, was sie nicht bewirken kann.“⁴⁵ „Noch einmal ist zu betonen, dass schon die Ausgangslage für korrigierende Interventionen in autonome Systeme eine paradoxe ist: Sie zielen auf nicht intendierbare Intentionen.“⁴⁶ [Systeme] „sind mit zunehmender Komplexität immer schwerer zu beeinflussen und zu steuern, und zugleich nimmt die Notwendigkeit und der Bedarf an Steuerung zu, weil Fehlentwicklungen und Risiken wahrscheinlicher werden.“⁴⁷

2. Informationsparadox

Normalerweise wird erwartet, dass Entscheidungen umso besser ausfallen, je besser sie durch Informationen abgestützt sind. Andererseits: Je mehr Informationen man hat (je mehr man weiß), desto schwieriger wird es, diese Informationen zu verarbeiten, in Beziehung zu setzen, Folgerungen zu ziehen – und: desto mehr werden Entscheidungen und Handlungen hinausgezögert. Im Hinblick auf die Stasi-Akten wurde z. B. vom *Paradox der sich selbst entwertenden Erkenntnisfülle*

⁴⁴ Masuch (1986), S. 90.

⁴⁵ Willke (1989), S. 130.

⁴⁶ Willke (1989), S. 133.

⁴⁷ Wilke (1998), S. 74.

geredet: Informationssammlung wird zum Selbstzweck. In ähnlicher Weise führt die Satelliten-Spionage von Telefongesprächen zum Ertrinken in Roh-Daten: obwohl man alle Daten hat, weiß man nichts (das Internet-Paradox: potentiell vollständige Information bewirkt völlige Desinformation).

Eine Konkretisierung des allgemeinen Informationsparadox ist das *Kennzahlen-paradox*: Die schiere Anhäufung von Kennzahlen konterkariert das ursprüngliche Ziel, Informationen zu verdichten und Zusammenhänge vereinfacht darzustellen. Je mehr Kennzahlen man hat, desto weniger sind sie wert. Sie lassen sich dann gegeneinander ausspielen oder selektiv präsentieren; sie verwirren, führen zur Etablierung von Kennzahlen-ExpertInnen, die die Kunst beherrschen, Kennzahlen richtig zu lesen oder zu verstehen; begünstigen die eskalierende Inflation von Kennzahlen, weil für offene Fragen immer neue Kennzahlen gefordert werden. So werden dann nicht mehr nur Ergebnisse erfasst, sondern Zwischenstände, Vorbedingungen, latente Prozesse usw.

3. Organigrammparadox

„Hier liegt letztlich das Paradoxon des Organigramms, der internen Regelungen, der Verwaltungsabläufe und -techniken und anderer formaler Einrichtungen, mit deren Hilfe Organisationen versuchen, Entscheidungsprämissen ihrer Mitglieder zu strukturieren und damit ihr eigenes Funktionieren zu regeln und vorhersehbarer zu machen. Es gelingt ihnen niemals, die Ungewissheiten zu beseitigen, sie verschieben sie nur und erzeugen neue, die ihrerseits von den Beteiligten genutzt werden können und somit ihre Funktionsweise komplizieren und das Handlungsfeld teilweise destabilisieren.“⁴⁸

„Wenn Vorschriften Methoden und Strategien beschreiben, die leicht in konkretes Verhalten übersetzt werden können, dann übervereinfachen diese Vorschriften, ignorieren Zusammenhänge und stellen Halbwahrheiten fest. Wenn Vorschriften Methoden und Strategien festlegen, die auf ganze komplexe Systeme angewandt werden sollen, dann lesen sich diese Vorschriften wie Gedichte, die Wahrheiten ausdrücken, aber dunkle Beziehungen zu konkretem Verhalten haben. Beide Arten von Vorschriften bringen die Menschen, die ihnen folgen, dazu, das Vorgeschriebene falsch zu interpretieren. Darum sollten Organisationen keiner Vorschrift strikt folgen ... auch dieser nicht. Eine einfühlsame Handlungsregel ist, dass immer dann, wenn Organisationen eine Vorschrift erlassen, sie eine zweite Vorschrift erlassen sollten, die der ersten widerspricht. Gegensätzliche Vorschriften erinnern Organisationen daran, dass jede Vorschrift eine irreführende Übervereinfachung ist, die man nicht zum Exzess treiben sollte.“⁴⁹

⁴⁸ Friedberg (1995), S. 147.

⁴⁹ Starbuck, Greve/Hedberg (1978), S. 122 f.

4. Planungsparadox

Perfekte Planung macht Steuerung unmöglich:

„Perfekte Planung wäre fehlerfrei und würde somit perfektes Wissen über die Zukunft implizieren. Über solches Wissen kann man nur verfügen, wenn die Welt – und auch die soziale Welt – dem Determinismus unterworfen ist *und* wenn die Gesetze dieses Determinismus bekannt sind. Vorausgesetzt dieses Wissen ist verfügbar, werden die künftigen Welten total determiniert sein. Als Konsequenz dessen wird kein Freiheitsspielraum für Planung existieren. Perfekte Vorhersage und perfekte Planung schließen einander aus.“⁵⁰

[Diese Argumentation *Masuchs* liefert ein gutes Beispiel für die später noch zu diskutierende Totalisierungsstrategie in Paradoxa.]

5. Boninis Paradox

Je realistischer ein Modell ist, desto mehr verdoppelt es die Realität und verliert dadurch seinen Modellcharakter.⁵¹

*Bonini*⁵² entwickelte ein so komplexes realitätsnahes Computermodell zur Simulation eines Unternehmens, das ihm, dem Modellkonstrukteur nicht mehr erlaubte zu verstehen, warum sich die (Modell-)Firma in bestimmter Weise verhielt. Das Bonini-Paradox: Wenn das Modell immer realistischer wird, ist es genau so schwer zu verstehen wie die Prozesse in der Wirklichkeit, die es abbildet.

6. Paradox der Chronifizierung

*Fritz Simon*⁵³ zitiert einige paradoxe Einsichten, wie z. B. „Anpassung durch Nichtanpassung“ oder „Erfolg bedeutet Misserfolg“ oder „Der Versuch etwas zu ändern, sorgt (oft) nur dafür, dass alles so bleibt, wie es ist“. Er stellt dann fest, dass – was einmal schriftlich diagnostiziert und etikettiert ist – chronifiziert. Wenn in Systemen pathologische Symptome identifiziert werden, dann muss man das System ändern, nicht den Symptomträger oder das Symptom; man muss die stillschweigenden Vorannahmen, Skripten, Routinen durchbrechen, anders sehen, anders reden, neue Unterscheidungen treffen . . .

„[Es] lässt sich eine Regel, eine Art Grundgesetz der Chronifizierung formulieren. Sie lautet: Es ist immer der Erfolg, der zu Chronifizierung führt . . . Nichts wird Routine, was sich nicht bewährt. [Eine zweite Regel lautet]: Jedes System, das nicht in Krisen gerät, chronifiziert.“⁵⁴

⁵⁰ *Masuch* (1986), S. 95.

⁵¹ *Weick* (1985).

⁵² *Bonini* (1963).

⁵³ *Simon*, F. (1997), S. 80 ff.

⁵⁴ *Simon*, F. (1997).

7. Kompetenzparadox

Jede bewährte und wichtige Kern-Kompetenz führt als ihre Schattenseite eine Kern-*Rigidität* mit sich, die Anpassung und Innovation ver- oder behindert.⁵⁵ Leonard-Barton nennt das ein Paradox: Organisationen müssen zugleich versuchen Kernkompetenzen zu bewahren bzw. zu nutzen *und* zu ersetzen bzw. zu erneuern:

„Kernkompetenzen fördern die Entwicklung und hemmen sie gleichzeitig.“⁵⁶ In den Projekten, die sie in ihrer Studie beobachtete, gingen die ManagerInnen mit den Paradoxa auf folgende Weise um: (1) Aufgabe oder Einstellung des Projekts, (2) Rückgriff auf die traditionellen Kernkompetenzen, (3) Um- oder Neuorientierung (z. B. Verlagerung in eine aufgeschlossenerere neuere Abteilung) und (4) Isolierung (ein neues Projekt physisch und psychologisch vom Rest der Firma abschotten, um eine ungestörte Entwicklung zu ermöglichen).

Eine fast schon unübersehbare Fülle von Management-Paradoxa findet sich in dem von *Gutschelhofer/Scheff*⁵⁷ herausgegebenen Sammelband. Um einen Eindruck zu geben, nenne ich die neun Paradoxa, die *Ursula Schneider* in ihrem Beitrag „Globalisierung als Paradoxie“ diskutiert: Knappheitsparadox, Risikoparadox, Exklusionsparadox, Kulturparadox, Managementparadox, Größenparadox, Messbarkeitsparadox, Wissensparadox und Ethisches Regulierungsparadox.

C. Mit Dilemmata und Paradoxa umgehen

So sehr Übereinstimmung herrscht, dass Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess unausweichlich sind, so sehr gehen die Meinungen darüber auseinander, wie auf diese Situation zu reagieren ist. Das Spektrum reicht von „ignorieren“ bis „beseitigen“. Ich werde im Folgenden auf dem Hintergrund der oben skizzierten Begriffsdefinitionen eine Systematisierung versuchen.

I. Zum Umgang mit Dilemmata

Die oben entwickelte Dilemma-Definition enthält folgende Bestimmungen:

- 1) Zwischen zwei gegebenen gleichwertigen gegensätzlichen Alternativen
- 2) entscheiden
- 3) müssen.

Durch die Negation jeder dieser drei Setzungen ergeben sich die folgenden Möglichkeiten des Umgangs mit Dilemmata.

⁵⁵ Siehe auch *Dorothy Leonard-Barton* (1992).

1. Keine „gegebenen Gegensätze“

Wird bestritten, dass es sich bei den präsentierten Alternativen um gegebene gleichwertige Gegensätze handelt, eröffnet sich eine Reihe von Aktionsmöglichkeiten:

Entdichotomisieren: zu einem Gegensatz-Pol mehrere Gegenpole aufzeigen

Zurückweisen, dass es tatsächlich *nur zwei* Oppositionen gibt und den Alternativenraum kreativ ausweiten auf drei, vier, x Optionen: jedem Pol steht dann nicht nur ein Gegenpol gegenüber, sondern mehrere – und das schafft neue Wahlmöglichkeiten oder -zwänge. „Kontrolle“ ist z. B. ein Gegenpol zu „Vertrauen“ oder zu „Freiheit“ oder zu „Willkür“ oder zu „Autonomie“ ...

Statt ein Gegensatzpaar zu fokussieren, gleichzeitig viele dyadische Oppositionen betrachten

Man geht von der isolierten oder seriellen Betrachtung je eines Gegensatzpaares ab und holt alle zugleich ins Blickfeld. Ein Beispiel dafür bietet das Competing Values Framework.⁵⁶ Die Gleichzeitigkeit einer Vielzahl von Oppositionen eröffnet die Möglichkeit zu Priorisierungen, Kompromissen, Ausklammerungen usw.

Auf diese Option setzt auch *Hampden-Turner*, der explizit deutlich macht, dass nicht ein einzelnes Dilemma, sondern die Gleichzeitigkeit mehrerer Dilemmata den Alltag von ManagerInnen bestimmt.

Die Gegensätze nicht als gegeben, sondern als (von einem selbst) wahrgenommen oder konstruiert sehen

Erkennen, dass die Alternativen nicht *gegeben*, sondern wahrgenommen und/oder von einem selbst konstruiert sind und dass sie etwas mit den eigenen Funktionsprinzipien, Interessen, Abwehren usw. zu tun haben (Coaching, Supervision, Balintgruppen, Selbsterfahrungsgruppen).

Bezweifeln, dass es sich bei den Entscheidungsalternativen überhaupt um Gegensätze handelt

Beispiele von nichtdilemmatischen Oppositionen: Ökonomische vs. soziale Ziele, Eigeninteresse vs. Gemeinwohl, Flexibilität vs. Stabilität, Kooperation und Konkurrenz (Kombination).

Die Dilemma-Alternativen sind nur verschiedene Perspektiven desselben

Ein und dieselbe Sache wird lediglich verschieden etikettiert, ein Konflikt spielt sich nur auf der verbalen Ebene ab.

Es sind Teilaspekte in einem größeren vernetzten Zusammenhang

Durch Einbettung in einen größeren Zusammenhang werden die bislang isoliert gesehenen Gegensätze als Zwischenschritte oder balancierende, fördernde, dämpfende Rückkoppe-

⁵⁶ Dorothy Leonard-Barton (1992), S. 111.

⁵⁷ Gutschelhofer/Scheff (1996).

⁵⁸ Siehe Rohrbaugh (1981), Quinn/Cameron (1988), S. 11.

lungen betrachtet. Von Müller-Stewens / Fontin⁵⁹ wird z. B. unterstellt, dass gegensätzliche Handlungsstränge (Dilemmata) aus *einem* Kern-Problem stammen und auf *ein* geteiltes Ziel hinführen.

Die Alternativen stehen sich nicht grundsätzlich antagonistisch gegenüber, sondern nur unter bestimmten Bedingungen

In anderer Rahmung können die „Gegensätze“ durchaus versöhnt werden oder gar einander erfordern. Dazu gehören auch Strategien wie Umorientierung (reframing) oder Umbenennung, die unter Umständen das Dilemma oder seine Wahrnehmung beseitigen: „Kontrolle“ kann z. B. einerseits als autoritäre Überwachung gesehen / bezeichnet werden oder aber andererseits als Bestätigung und Absicherung; sie wäre dann nicht das Gegenteil von „Autonomie“, sondern eine ihrer Bedingungen). So ist z. B. nur bei unmündigen MitarbeiterInnen „Kontrolle“ Überwachung und Infantilisierung; bei reifen MitarbeiterInnen ist sie Feedback . . .

Die sog. Gegensätze sind nicht als Entweder-Oder, sondern als Sowohl-als-auch zu sehen

Grafisch würde das bedeuten, das lineare Kontinuum zwischen den beiden extremen Polen in der Mitte zu knicken und ein cartesisches Koordinatensystem zu bilden. In der Führungsstil-Forschung ist diese Operation besonders bekannt geworden: die lineare eindimensionale Opposition zwischen Mitarbeiter- und Leistungs-Orientierung (MO ↔ LO) wurde zum zweidimensionalen (rechtwinkligen) Feld umgeformt. Auf der Ordinate ist dann die Dimension (fehlende bis maximale) Mitarbeiter-Orientierung, auf der Abszisse die (fehlende bis maximale) Leistungsorientierung eingetragen. Alle möglichen Grade der beiden Orientierungen sind miteinander vereinbar oder anders: jede empirische Führungsstilorientierung muss in einem zweiwertigen Term (MO, LO) ausgedrückt werden.

Das Entscheidungsfeld erweitern, indem auch die Möglichkeit des Nichthandelns (Weder-Noch), des Weder-nur – Noch-nur, des Vielleicht, des „Weiß (noch) nicht“ in Betracht gezogen wird

Im Unterschied zum Satz von ausgeschlossenen Dritten wird hier ein weiterer unbestimmter oder ambiguer Wahrheitswert eingeführt, der als fuzzy logic fungiert.

Das strikte Entweder-Oder überwindend kann man zu einer neuen Logik vordringen, in der es Entweder-Oder *oder* Sowohl-als-auch und *sowohl* Entweder-Oder, *als auch* Sowohl-als-auch gibt.

Verzeitlichung

Man entrinnt dem Zwang, sich zwischen Entweder-Oder zu entscheiden, indem man den imaginären Raum der Zeit einführt und sich damit die Möglichkeit offenhält, einmal so und ein ander Mal anders zu entscheiden, ohne inkonsistent zu werden.

Damit kann zum nächsten Merkmal übergeleitet werden:

⁵⁹ Vgl. Müller-Stewens / Fontin (1997).

2. Kein Entscheidungsbedarf

Bestreiten des Wahlzangs

Es gibt keinen Entscheidungsbedarf, weil die Alternativen keine Gegensätze sind (z. B. hohe Qualität und niedrige Kosten gehen durchaus zusammen).

In einer Auseinandersetzung mit der Just-in-Time-Produktion erörtern *Eisenhardt/Westcott*⁶⁰ eine Reihe von „Paradoxa“ (wie z. B. das throughput/product mix/inventory paradox⁶¹ oder das service/inventory/cost paradox⁶²). In ihrer Entgegnung bestreiten *Buenger/Daft*⁶³, dass es sich dabei um Paradoxa handelt:

„Wir würden zustimmen, dass es paradox wäre, multiple, *sich gegenseitig ausschließende* Ziele gleichzeitig zu *maximieren*. Aber das *Verfolgen* multipler Ziele, die *zuweilen* in Konflikt miteinander stehen, ist keineswegs paradox und ist in der Tat charakteristisch für alle Organisationen und Systeme“.

Kompromisse schließen

Man kann die Extrempole vermeiden, sich „irgendwo“ in der Mitte treffen und/oder die Extreme versöhnen (indem z. B. die lineare Opposition zu einem Kreis geschlossen wird, sodass die Extreme nur zwei Punkte in einem endlosen Zirkel sind). *Hampden-Turner* favorisiert diese Strategie.

Den Anwendungsbereich parzellieren oder segmentieren

Für einen bestimmten Wirklichkeitsbereich den Pol A, für einen anderen den Pol B gelten lassen und so davon ausgehen, dass die Grundregel der Sozialwissenschaften gilt: It depends! (s.a. die oben schon erwähnte „Rahmung“ und das unten noch zu behandelnde „Einklammern“). In der Produktion mag z. B. „tight coupling“, in der F&E loose coupling gelten.

Widersprüche als erwünscht oder entwicklungsfördernd bestehen lassen

Sich weigern zu entscheiden und erkennen, dass Entwicklung der Spannung von Polaritäten bedarf und dass – dialektisch gesehen – Fortschritt, Wandel oder Anpassung nur deshalb möglich sind, weil in den Dingen Widersprüche (Negationen) vorhanden sind, die sich gegenseitig (durch Negation der Negation) zu neuen Entwicklungsebenen vorantreiben.

Einführung von Zeit (Oszillieren zwischen den Polen)

Die Gegensätze als wechselnde Positionen in einem permanenten Hin und Her sehen.

Exportieren in den Raum

Probleme an andere stakeholders delegieren. Outsourcing des Dilemmas (sich des einen Pols entledigen).

⁶⁰ Vgl. *Eisenhardt/Westcott* (1988), S. 181, 185.

⁶¹ Sehr kurze Durchlaufzeiten, breite Produktpalette, kaum Lagerhaltung.

⁶² Hohe Kundenorientierung (Individualisierung der Produktion), kaum Lagerhaltung, Kostenführerschaft.

⁶³ *Buenger/Daft* (1988), S. 198.

3. Kein Müssen!

Bestreiten des Handlungsdrucks:

Abwarten, Aussitzen

Das Dilemma in die Latenz abdrängen

Auf etwas anderes „verschieben“, Sündenbocke suchen, Stellvertreterkriege führen (um abzulenken).

Sich abfinden mit dem Dilemma

Die Polarität aushalten oder als Lebensprinzip erkennen (Yin – Yang), oder die Spannung sogar genießen.

Das Dilemma verleugnen

Organisationales „Geheimnis“, Exkommunikation, Tabu; die Gegensätze verleugnen, nicht sehen oder nicht sehen können (blinder Fleck).

II. Zum Umgang mit Paradoxa

Wegen der oben kommentierten unscharfen Abgrenzung zwischen den Konzepten Dilemma und Paradox, die von einigen AutorInnen synonym gebraucht, von anderen mit unterschiedlichen Merkmalen abgegrenzt werden, gilt für die meisten Fälle in der Managementliteratur das, was zu den Dilemmata gesagt wurde, auch für die Paradoxa.

Trotz einiger unvermeidlicher Überlappungen möchte ich im Folgenden zusätzliche Akzente setzen und mich dabei auf die oben vorgeschlagene Paradoxon-Definition beziehen. Sie hebt als Bestimmungsmerkmale hervor:

- 1) Negation *und* Selbstreferenz: Eine Aussage, Aufforderung oder Handlung impliziert einen Widerspruch zu sich selbst, bedeutet also ihre eigene Negation. Ein Dilemma dagegen besteht in der Gleichzeitigkeit *unterschiedlicher* Ansprüche.
- 2) Zirkularität: die beiden Pole verweisen aufeinander in einer endlosen Kreisbewegung.
- 3) Die Inhalte (1) und (2) werden als irritierend, überraschend, erwartungskonträr, kontraintuitiv etc. erlebt. Das Merkmal (3) kann sich auch gegenüber (1) und (2) verselbständigen, sodass alles, was bisher gehegten Auffassungen zuwiderläuft, als „paradox“ bezeichnet wird. Dies ist – wie erwähnt – die ursprüngliche, antike, rhetorische Auffassung von „para doxa“ = entgegen herrschender Meinung.

Orientiert an diesen drei Akzentsetzungen werde ich im Folgenden Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit Paradoxa skizzieren. Bevor ich auf die drei Kerninhalte eingehe, behandle ich zuvor das übergreifende semantische Merkmal

von Paradoxa, ihre Totalisierungstendenz. Will man Paradoxa bewältigen, muss man sich damit auseinandersetzen.

1. Mit / an Totalisierungen arbeiten

Paradoxa operieren mit Totalisierungen in sachlicher, sozialer und zeitlicher Sicht; konkret zeigt sich das in Bezeichnungen, die die Begriffe immer, alle, alles, unbedingt, vollständig, vollkommen, eindeutig etc. verwenden [siehe: „Alle Kreter lügen immer!“]. Konfrontiert mit diesen extremen Erwartungen, erweist sich die unvollkommene verunreinigte Wirklichkeit als widersprüchlich.

Frau: „Du wirst dich nie ändern.“ Mann: „Du sagst immer das gleiche.“⁶⁴

Managementforderungen können als Beispiele solcher Totalisierungen gewertet werden, wenn z. B. von Optimierung, Maximierung, Null-Fehler-Programmen, Just-in-Time-Produktion, Null-Verschwendung-Initiativen, Total (!) Quality Management usw. die Rede ist.

Das Paradoxe an solchen Initiativen ist, dass sie unrealisierbar sind, aber dennoch als Handlungsmaximen fungieren, sodass das jeweils Erreichte am Bezugssystem des Ideals gemessen wird. Ganz pragmatisch rechtfertigen *Eisenhardt/ Westcott*⁶⁵ die nach ihrer Meinung paradoxen Forderungen eines Just-in-Time-Systems (extrem formuliert: Null-Fehler, Null-Lager, Null-Kosten, sofortige Lieferfähigkeit, Losgröße = 1 usw.):

„Konkret ermutigen paradoxe Ziele die Leute, ihr Gesichtsfeld zu erweitern und jenseits des Offensichtlichen nach Lösungen zu suchen. Sie ermutigen die Leute, die Gültigkeit von Grundannahmen, auf denen Paradoxa häufig beruhen, kritisch zu prüfen und den Versuch zu unternehmen, die zugrundeliegenden Beziehungen zwischen scheinbar konfligierenden Zielen zu verstehen. Paradoxe Ziele ermutigen Leute zu experimentieren und die Misserfolge zu akzeptieren, die beim Streben nach Verbesserung unvermeidlich sind.“

Zu den angekündigten drei Aspekten von Totalisierungen:

Zeitliche Totalisierung

Einige Managementparadoxa entstehen durch einen spezifischen Umgang mit Zeit. Zur Bewältigung von Paradoxa werden entsprechende Vor-Annahmen in Frage gestellt.

Gegen die Unterstellung von Zeitlosigkeit

Zeitlosigkeit wird unterstellt, wenn von Zeit und Veränderung abgesehen wird und zwischenzeitliche(!) Entwicklungen bestritten oder ausgeklammert werden, z. B. in der Behauptung von Stabilität und Konstanz. Benchmarking etwa führt in ein solches Paradox:

⁶⁴ Loriedo / Vella (1993), S. 59.

⁶⁵ Eisenhardt / Westcott (1988), S. 191.

Was *früher* bei *anderen* Unternehmungen erfolgreich war, dient als Kopiervorlage oder zumindest Inspiration für das *eigene* Handeln in *Zukunft*.

Zeitliche Totalisierung drückt sich auch im Zusammenziehen früher nacheinander gelegener Perioden auf parallele Strecken aus (simultaneous engineering, time optimized processes), die immer mehr verkürzt werden bis hin zum Ideal des gleichen *Zeitpunkts*, der Gleichzeitigkeit.

Das Kernkompetenz-Paradox (siehe oben) ist auf eine paradoxie-generierende Zeittotalisierung zurückzuführen: Worin man früher gut war, das soll konserviert und weiter kultiviert werden, obwohl *gleichzeitig* völlig neue Herausforderungen *bevorstehen*. Geht man davon aus, dass es völlige Identität und Konstanz nur als pathologische Extreme gibt, dann sind *sie* (Konstanz und Identität) erklärungsbedürftig (weil sie gegen natürliche Veränderungstendenzen aufrechterhalten werden).

Davon abgehen, Statik als normal, Veränderung/Krisen als anomal zu unterstellen

Es wird von der Erwartung von Normal-Zuständen ausgegangen, die als ruhende Gleichgewichte imaginiert werden. Homöostase ist jedoch ein außerordentlich fragiler Zustand, weil hinter dem scheinbar stabilen Sein fortwährende Veränderungen stehen. Die Homöostase wird ständig – und sei es in kleinsten Ausschlägen – verlassen, sie ist eine *Daueraufgabe*, kein Zustand. Irreführend ist es, von Abweichungen, Krisen etc. als Anormalitäten zu reden; *sie* sind die Normalität, gegenüber der das Gleichgewicht und die Stabilität die seltenen Ausnahmen sind (s. dazu auch *Greiners* Modellierung der Organisationsentwicklung als Fortschrittspfad, der durch regelmäßige Krisen führt).

Die (Selbst-)Stilisierung mancher Manager als Krisenmanager, trouble shooter, Sanierer etc. suggeriert, dass im Normalfall eigentlich *alles(!)* wie *immer(!)* läuft. Würde es das, bräuchte man keine ManagerInnen. Das Ideal der Selbstorganisation und -steuerung scheint jedoch derzeit nirgendwo realisiert, denn sonst könnte man sich nicht erklären, warum es immer noch – trotz *delaying* – so viele Führungskräfte gibt. Oder sollte die *Produktion* von Krisen und Abhängigkeiten eine existenzsichernde Strategie sein? Die Konnotation von Krise als „schlecht“ führt zu einer paradoxienbegünstigenden Sicht der Dinge. Geht man davon aus, dass grundsätzlich „*order through fluctuation*“ gilt, dann müsste in der Tat das Ausbleiben von Abweichungen beunruhigen, weil es Stillstand oder Zusammenbruch bedeutete.

Vergangenheits- und Zukunftsorientierung betonen

Handeln findet zwar in der Gegenwart statt, ist aber

einerseits vergangenheitsbestimmt (nicht: -determiniert) durch übernommene Prämissen; daran scheitern oft genug organisationales Lernen und Verlernen [siehe auch die Bedeutung von Unternehmenskultur, Traditionen, Bräuchen, „frames“ ...; auch retrospektive, womöglich abergläubische Sinnggebung (nachträgliche Deutung) gehört dazu];

andererseits ist Handeln (anders als ein Reflex oder eine Re-Aktion) zukunftsorientiert, d. h. durch Antizipationen, Erwartungen und Erwartungserwartungen bestimmt, wobei unterschiedliche Fristigkeiten (z. B. Quartalsdenken, Langfristperspektive) wie Beschleuniger oder Dämpfer wirken können.

Soziale Totalisierung

Die Sicht des Unternehmens als Einheit und Ganzheit aufbrechen

Wenn die Unternehmung als Einheit gedacht wird, obwohl sie eine Vielheit ist, führen Bemühungen um Erreichen dieser fingierten Einheit in Paradoxa. „Operationelle Geschlossenheit“ behauptet, dass die „internen“ Prozesse nach einheitlichen charakteristischen Regeln aufeinander bezogen sind und sich „autopoietisch“ reproduzieren.

Die imaginäre Einheit wird durch Symbolisierungen (z. B. im Rahmen von Corporate Identity Programmen) zur widersprüchlichen Tatsache, die zugleich real (Ebene der materiellen Symbole, der Verdinglichung) und imaginär (Ebene der gewollten Sinnggebung) ist.

Wird von der Einheit des Systems (in Abgrenzung zu seiner Umwelt) ausgegangen dann führen die Abstraktionen einer derartigen „Systemlogik“ (der eine Systemwirklichkeit nur in spezifischer Hinsicht entspricht) zur Mystifikation des realen Durcheinanders. In Unternehmen ist eine selbstreferenzfähige Einheit eine komplexe und störbare Symbolisierungsleistung, die eher appellativen als indikativen Charakter hat.

Aufhören, Unterschiede zu nivellieren

Damit sind paradoxieträchtige Verbote von Differenzierung gemeint. Ein Beispiel bietet die Maxime: Wir behandeln alle gleich (E-Quality). Aber: Um Frauen gleich zu behandeln, müssen sie anders behandelt, also z. B. bevorzugt werden! Werden totalisierend für alle die gleichen Geltungsansprüche erhoben, dann werden unterschiedliche Bedürfnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen nivelliert und die Vorteile preisgegeben, die aus eben diesen Differenzen resultieren können.

Soziale Totalisierung liegt auch vor, wenn die Unterschiede zwischen den Akteuren einge-ebnet werden, z. B. in Harmonieformeln wie „Wir sitzen alle in einem Boot“, „Wir handeln wie ein Mann“ (wobei zugleich verleugnet wird, dass es auch Frauen gibt); in der Transplantation fernöstlicher Konsensmodelle oder Kampfsportphilosophien und wenn über Stellen- und Rollentypisierungen die Idiosynkrasien der jeweiligen Inhaber ausgeblendet werden (sollen). Erst durch solche Manöver kann es zu Paradoxien wie dem erwähnten *Organigrammparadox* kommen.

Die Strategie sozialer Totalisierung scheitert an einer Existenzbedingung von Management: Es ist verantwortlich für den Prozess, zwischen höchst divergenten stakeholders zu moderieren und muss – ein Fall von *requisite variety* – in seiner eigenen Institution und Funktion die externe Diversität abbilden, um sie behandeln zu können.

Ein Indiz ist der Neologismus *Kooperation*, mit dem verdeutlicht werden soll, dass mit ein und demselben Fremdsystem antagonistische Beziehungen (Kooperation und Konkurrenz) gepflegt werden – was nur dann ein Paradox ist, wenn man sektorale und zeitliche Differenzierungen außer acht lässt und totalisiert.

Sachliche Totalisierung

Paradoxa als Lösungen, nicht Probleme

Sachliche (inhaltliche) und lokale Differenzen werden überspielt durch den Anspruch auf universelle Gültigkeit (alles, überall etc.). Damit wird eine Gleichheit

und Einheitlichkeit beansprucht, die angesichts empirischer Diversität zu Paradoxien führen muss. Probleme sind Störungen der angenommenen oder gewollten Stimmigkeit. Hier wird sichtbar, dass Probleme immer Diskrepanzen sind, die von Beobachtenden auf dem Hintergrund *ihrer* Erwartungen und Ziele registriert werden.

Aus der Perspektive der Handelnden sind als „Problem“ etikettierte Sachverhalte (zugleich) Lösungen, mit denen Handlungskontinuität gesichert oder wieder errungen werden soll. Mitunter besteht gar kein Leidensdruck, so dass die Problemhaftigkeit vorhandener „Lösungen“ erst ent-deckt und zu Bewusstsein gebracht werden muss (z. B. durch selbst erlebte Handlungsbarrieren oder durch Kommunikation Dritter, bis hin zu jenem scheinbar irrealen Schritt, das Normale als das Pathologische zu identifizieren, weil es so sehr verbreitet und eingeschliffen ist, dass es die Sicht auf bessere Möglichkeiten verstellt oder deren Realisierung unterdrückt.

Probleme – wie z. B. Paradoxa – sind im System erzeugt (Produkt) und zugleich Produzent des Systems. Externe Interventionen regen zunächst nur „mehr von demselben“ an, aktivieren die bislang bewährten internen Schemata. Probleme signalisieren, dass diese gewollte identische Replikation misslungen ist, was zugleich ein Mangel und die Voraussetzung für ein Überleben in einer sich ändernden Umwelt ist.

Wenn etwas als Problem definiert wird (und Paradoxa oder Dilemmata gelten gemeinhin als Problem) dann ist zu fragen: Wer definiert das Problem aus welcher Sicht und warum gerade jetzt und so gegenüber wem? Zum Beispiel die Dilemmata Zentralisierung – Dezentralisierung / Kontrolle – Autonomie / Zufriedenheit – Leistung? Wer erkennt woran, wann das Problem gelöst ist? Von wem wird das wann und wie gemessen?

Ambiguität nutzen oder fördern

Ein der sachlichen Totalisierung entgegenstehendes factum brutum ist sinnigerweise die für Beobachtungen und Beschreibungen der Realität unausweichliche Ambiguität. Offiziell beklagt und bekämpft, ist sie zugleich Grundbedingung für das Überleben sozialer Systeme, die bei gelungener straffer Kopplung angesichts einer nicht deterministischen Umwelt in unablässigen „totalen“ Anpassungsprozessen ihre Ressourcen erschöpfen würden.

Präzision (wie sie die klassische Logik und die sog. exakten Wissenschaften fordern) wird⁶⁶ für soziale Systeme allzu leicht zur Überpräzision und geradezu tödlich. Zahlreiche Paradoxa und Dilemma verweisen darauf (z. B. Dienst nach Vorschrift, Kontrollparadox, Boninis Paradox).

Unschärfe, Mehrdeutigkeit, Intransparenz und Multiperspektivität sind nicht nur Kennzeichen, sondern Bedingung alltagsweltlicher Kommunikation. Sie sichern in einer Welt unterschiedlicher stakeholders mit verschiedenen Weltansichten, Lebens-

⁶⁶ Siehe *Starbuck* (1988), S. 71.

formen, Interessen und Handlungsplänen die Möglichkeit, überhaupt „miteinander ins Gespräch zu kommen“. Ambiguität erlaubt Akzentuierung, Verschiebung und Kompromisse, zugleich aber auch Heuchelei und Doppelbödigkeit (siehe *Weick*, siehe *Brunsson*).

Kontextualisierung und Einklammerung

Ein zentraler Aspekt der sachlichen Totalisierung ist die Kontextfreiheit der Aussagen und Strategien, wodurch die lebensweltliche Erfahrung der stets bedingten Gültigkeit und Relativität aller empirischen Aussagen außer Kraft gesetzt wird.

Es ist eine Grundbedingung für das Gelingen von Kommunikation, dass der Kontext, in den sie gestellt ist, ausreichend markiert ist. Denn je nach Kontext haben die gleichen Begriffe und Aussagen höchst unterschiedlichen Sinn. Gleichzeitig aber ist die Vermischung von Kontexten, das Aufbrechen bisheriger starrer Zuordnung eine wesentliche Voraussetzung für kreative Weiterentwicklung. *Fritz Simon*⁶⁷ folgert, dass es „nicht die Unfähigkeit klar zu kommunizieren, sondern die Fähigkeit unklar zu kommunizieren“ ist, die in der Interaktion genutzt wird. „Und sie wird stets dann genutzt, wenn die Gefahr droht, dass eine Sicht der Wirklichkeit zur objektiven Wahrheit erklärt wird, die nicht von allen geteilt wird und für den einen oder anderen bedrohlich ist.“ *Simon* bezieht diese Feststellung zwar auf die familiäre Interaktion, aber es dürfte keine großen Probleme bereiten, sie auf organisationale Verhältnisse zu übertragen.

Lähmung durch und Zirkularität von Paradoxien lassen sich vermeiden, wenn die antagonistischen Inhalte *ausdrücklich* auf jeweils andere Umstände (Kontexte) bezogen werden, in denen sie (vor allem) Gültigkeit haben. Auf diese Weise wird Exklusivität (als Ausschluss einschränkender Bedingungen) aufgehoben, und es wird möglich, für gegebene Konstellation maßgeschneiderte, individualisierte Antworten zu finden.

Eine weitere Strategie des Umgehens sachlicher Totalisierung ist neben der Rahmung (als Variante der Kontextualisierung) die *Einklammerung*. Bei der Rahmung werden bestimmte Ereignisse oder Beobachtungen in spezifische Kontexte gestellt, die ihnen einen neuartigen Sinn geben; bei der Einklammerung wird (oft mit Verzeitlichung kombiniert) beherrschbare Komplexität geschaffen, indem unter Ausblendung weiterer Einflussgrößen (*ceteris paribus*-Strategie) zunächst einmal das Augenmerk auf einen zentralen Sachverhalt gelenkt wird, dem besondere Bedeutung zugemessen wird.

Ausklammerung

Damit steht *Einklammerung* in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Gegen-Strategie der *Ausklammerung*, durch die bestimmte Aspekte – widerrufenlich – von der weiteren Bearbeitung ferngehalten und in die Latenz abgedrängt werden.

⁶⁷ *Simon*, F. (1992), S. 74.

Die Gefahr ist, dass dadurch Widerspruchspotential eliminiert wird oder „im Untergrund“ (exkommuniziert, tabuisiert) weiterwirkt und sich in desymbolisierten Symptomen zeigt. Der Selbstwiderspruch fällt dem „blinden Fleck“ zum Opfer. Es bedarf dann besonderer Anstrengungen, das Entparadoxierte wieder zu reparadoxieren. In der systemtherapeutischen Literatur wird in diesem Zusammenhang dem Phänomen der Doppelbindung (Beziehungsfalle) hohe Aufmerksamkeit geschenkt.

In der Managementberatung wird von verschiedenen Autoren thematisiert (siehe etwa Argyris' *defensive routines* und seine Differenzierung zwischen *theories-in-use* vs. *espoused theories*), dass der Oberfläche des Redens und Präsentierens zu misstrauen ist und dass der Latenz (dem Unter- und Hintergrund der Geschehnisse) ein genauso hoher Stellenwert zukommt.

Nach diesem Exkurs über Totalisierung gehe ich näher auf Gegenmaßnahmen ein, die sich auf die drei Definitionskriterien von Paradoxa beziehen.

2. „Negation und Selbstreferenz“

Maßnahmen, die an Sprache (Semantik, mentalen Modellen etc.) ansetzen

Negation (Kontradiktion) kann es im Prinzip nur auf sprachlicher Ebene geben, weil im strengen Sinn nur in begrifflichen Konstruktionen Identitäten und Negationen möglich sind – gemäß den drei Axiomen der klassischen Logik (Satz von der Identität: $A = A$; Satz vom Widerspruch: A ist nicht zugleich Nicht- A ; Satz vom Ausgeschlossenen Dritten: Entweder A oder Nicht- A , ein Drittes gibt es nicht). Rationalität ist nur in einer *formalen* Sprache möglich.

Zum Handeln – siehe Bateson – gibt es keine Negation: man kann nicht nicht handeln; man kann auch nicht nicht wollen wollen.⁶⁸ In sprachlichen Konstruktionen kann z. B. Exaktheit, Klarheit, Eindeutigkeit durch Konvention gesetzt werden, die „Abbildung“ von Wirklichkeit in Sprache konfrontiert jedoch mit Intransparenzen, Verwischung von Grenzen, Überlappungen, Mehrdeutigkeiten, Unschärfen usw. Die Controlling-Praxis gibt zahlreiche Beispiele für die Schwierigkeit, begriffliche Konstruktionen, die in sich konsistent und sinnvoll sind, in empirische Operationen zu übersetzen und bei allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen.

Ein Gruppe von Maßnahmen setzt deshalb an der Differenz zwischen „Sprache“ und „Wirklichkeit“ an (oder – wie es zuweilen metaphorisiert wird – zwischen Landkarte und Gelände, Speisekarte und Speise, Logik und Leben etc.). Paradoxa sind Irreführungen durch Sprache, denn „die Wirklichkeit“ ist, wie sie ist, während unser Denken über die Wirklichkeit *uns* (!) in Widersprüche verwickelt.

Sprache – allgemeiner: Symbolisierung – schafft eine eigene Wirklichkeit, die an Stelle der Realität tritt und – wie gesagt – eine Konstanz, Identität, Grenzen etc.

⁶⁸ Siehe Martin/Drees (1998).

suggeriert, die es „in Wirklichkeit“ nicht gibt (auf die erkenntnistheoretischen Probleme einer solchen Spaltung will ich hier nicht eingehen). Für die Organisationspraxis bedeutsam sind nicht nur einzelne isolierte Begriffe, sondern vor allem integrierende, das Denken und Schlussfolgern lenkende „mental frames“, Schemata, Paradigmen usw. (s.a. *Peter Senge*; „funktionale Gebundenheit“ etc.).

Ein erster Schritt zur Auseinandersetzung mit Paradoxa ist, sie zunächst einmal zu thematisieren, also *zur Sprache zu bringen*, weil sie ansonsten sowohl unbewusst wie unverstanden bleiben. Das aber impliziert, die Wirklichkeit zu beobachten und damit: Unterscheidungen vorzunehmen, diese Unterscheidungen auf den Begriff zu bringen und zu kommunizieren.

Kommunikation referiert auf Operationen, Ereignisse, Handlungen, die sie aus der bloßen Faktizität des Geschehens und Vergehens löst. Triadischer Inhalt von Kommunikation ist, dass Information (1) generiert wird [eine Unterscheidung wird vorgenommen und benannt (be-zeichnet)], (2) mitgeteilt und (3) verstanden wird.

Daraus lassen sich Möglichkeiten des Umgangs mit Paradoxa ableiten:

Die Selektivität des Beobachtens und Bezeichnens thematisieren

Man kann die unvermeidliche Selektivität (Ausschnitthaftigkeit, Unvollständigkeit, Perspektivität) des Beobachtens und Bezeichnens thematisieren. Weil Beobachtende ihrem eigenen blinden Fleck aufsitzen (wie *Luhmann* nicht müde wird zu sagen: sie können nicht sehen, was sie nicht sehen können und dass sie nicht sehen können, was sie nicht sehen können), bedarf es der Beobachtung 2. Ordnung, um das Unsichtbare zu sehen zu können. Paradoxa können eine Nötigung sein, das eigene Beobachten in Frage zu stellen und sich mit anderen Hinsichten (den Hinsichten anderer) zu konfrontieren. Interventionen von BeraterInnen und Coaches, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen etc. können Informationen (Unterscheidungen) liefern, die die eigene Welt-Ordnung in Frage stellen, bisherige Widersprüche entparadoxieren und neue Paradoxa schaffen.

„Der Punkt, von dem ab alles schiefzugehen beginnt, ist auch der Punkt, an dem das Management glaubt, dass es außerhalb des Systems stehen und die Prozesse in seinem Sinn manipulieren kann. Solche Handlungen erzeugen perverse Reaktionen, weil das Management nicht von außerhalb des Systems in es hineinsieht, sondern innerhalb des Systems ist und auf sich selbst schaut.“⁶⁹

Spielerischer oder verrückter Umgang mit Selbst-Widersprüchen

BeobachterInnen bedienen sich als Angehörige einer Sprachgemeinschaft der Sprache und übernehmen und bekräftigen damit Sichtweisen, basale Annahmen, Logiken, Denktraditionen, Schemata und damit nicht zuletzt: blinde Flecken. Spielerischer oder verrückter Umgang mit diesen Denkwängen kann eine paralyisierende Wirkung auf Paradoxa und eine katalysierende Wirkung aufs Handeln und Verstehen haben. Gerade die rigorosen Forderungen der klassischen Logik mit ihrem Identitätsfetischismus und ihrer Entweder-Oder-Nötigung kommen überkreuz mit der unordentlichen und unfügsamen Realität, in der Veränderung (statt Identität) und Vielleicht oder Sowohl-Als-Auch (statt Entweder-

⁶⁹ *Hurst* (1986), S. 26; zit. in *Ford/Backoff* (1988), S. 114.

Oder) eine unfassbare Rolle spielen. Eine mehrwertige Logik (mit einer dritten Alternative zwischen „wahr“ und „falsch“) oder eine dialektische Betrachtungsweise, die auf die Veränderung in der Zeit, auf interne Widersprüchlichkeit (Negation) und Negation der Negation setzt, können mit „unlösbaren“ Paradoxa eher umgehen.

Mentale Modelle vergegenwärtigen und verändern

Zum Standardrepertoire des Entparadoxierens gehören Techniken, die den Handelnden und Sprechenden ihre mentalen Modelle, Landkarten, Bezugssysteme, Skripten, Schemata usw. „vor Augen führen“, um dadurch deren Begrenztheit, Einseitigkeit und Voraussetzungsfülle zu verdeutlichen.

Das kann z. B. dadurch geschehen, dass man in Rollenspielen gezwungen wird, die Position der anderen Seite einzunehmen, dass Selbst- und Fremdbeschreibungen (und Beschreibungserwartungen) gegenseitig ausgetauscht werden, dass über 360°-Feedbacks alternative Sichtweisen präsentiert werden, dass in Bruchexperimenten oder in Selbsterfahrungsgruppen Selbst- und Wirklichkeitsbilder erschüttert werden, dass einem das Ausmaß vorgeführt wird, in dem Inferenzen, nicht Evidenzen das eigene Denken anleiten, dass dazu angehalten wird, lineare und kausale Wirkungsbeziehungen in vernetzte, zirkuläre und dynamische (verzeitlichte) umzuzeichnen, sodass plötzlich „übersehene“ Bedingungen – wie Interdependenz, Rekursivität, Aufschaukelungen – bisherige Wahrnehmungen in einem ganz anderen Licht erscheinen lassen ...

3. Zirkularität

Die für westliches Denken beunruhigende scheinbare Statik der Kreismetapher, die die „Lösung“ des Paradoxes sisypchosartig immer wieder an dieselbe Stelle zurückkehren lässt, wurde auf verschiedene Weise veranschaulicht oder überwunden. In jedem Fall geht es darum, durch andere Rahmung (andere mentale Modelle) einen neuen Zugang zu einer scheinbar unauflösbaren Situation zu gewinnen.

Alternativen zum Bild des Kreisprozesses: Pendel, Spirale, Explosion, Implosion, Linearisierung usw.

Am häufigsten wird das Bild des Pendels angeboten (oder des Flik-Flak (zu *Knyphausen*), des Hin und Her, des Zick-Zack (*Vollmer*), der endlosen Schleifen (*Hofstadter*), der Oszillation (*Esposito*). Zum Teil ist mit diesen Bildern die Vorstellung einer Bewegung verbunden (Flik-Flak), die nicht mehr zum Ausgangspunkt zurückkehrt und damit aus dem Kreislauf der ewigen Wiederholung heraustreten kann. Noch deutlicher kommt das im Bild der Spirale zum Ausdruck, die die Kreisbewegung mit einer Höherentwicklung verbindet.

Eine andere Visualisierung knüpft an die Vorstellung einer „Explosion“ an; gerade Kreativitätstheorien setzen auf die Möglichkeit, nach endlosen Schleifen ein Ausweg zu finden, der in der Antwort den Widerspruch aufhebt (auf eine neue Ebene hebt und damit beseitigt; siehe auch den Gestaltswitch, oder Lernen durch „plötzliche“ Einsicht, oder Intuition).

Technizistisches Ideal ist das Zerschneiden des Zirkels und seine Begradigung zur Linie, die zu einem anderen, schließlich widerspruchsfreien Zustand führt.

Am Yin-Yang-Symbol wird eine andere Lösungsstrategie sichtbar: Es soll gar nicht aus dem Kreis herausgetreten werden, der nicht als Begrenzungs-Linie gesehen wird, die immer wieder zu sich zurückkommt. Der Kreis ist vielmehr mit dynamischen Spannungen „gefüllt“, die auf immer neue Weise in Beziehung gesetzt, nie aber beseitigt werden sollen.

Zirkelhaftigkeit gelassen hinnehmen

Zuletzt ist die Möglichkeit zu erwähnen, die Gegensätze „unversöhnt“ stehen lassen, zu tolerieren und *Gelassenheit* zu entwickeln, in der Hoffnung (oder Gewissheit), dass der Widerspruch nicht von Dauer ist (wie das für zeitlich totalisierte logische Widersprüche sicher gilt).

4. Zu „Überraschung, Irritation“

Die positiven Funktionen von Irritation nutzen (Kreativität, Entwicklungsimpuls, Toleranz, Selbstkritik usw.)

Dieses kognitiv-emotionale Moment wird von den meisten AutorInnen als der eigentliche Motor der Auseinandersetzung mit Paradoxa gewertet. Die Irritation führt – wenn sie nicht als amüsierender Kitzel genossen wird – zur Überprüfung und Überwindung bisheriger mentaler Schemata und zur Suche nach kreativen Lösungen. Eine Aufstellung von *Vollmer*⁷⁰ gibt einen guten Überblick über die immer wieder behaupteten positiven Funktionen von Paradoxa.

Gesunden Menschenverstand einsetzen, Pragmatismus

Abschließend ist gesunder Menschenverstand ein nicht zu verachtendes Hausmittel gegen Paradoxien (insbesondere der logischen Art). Das Märchen von des Kaisers Neuen Kleidern zeigt, dass es mitunter eine große Leistung ist, offenkundige Wahrheiten auszusprechen oder das Unsagbare zu sagen.

„Da fällt mir eine Scherzfrage ein, die *Abraham Lincoln* gestellt hat: Würde man den Schwanz eines Hundes ein Bein nennen, wie viele Beine hätte dann ein Hund? *Lincolns* Antwort: ‚Vier. Den Schwanz ein Bein zu nennen, bedeutet nicht, ihn zu einem zu machen‘.“⁷¹

Eine Art Notwehrmaßnahme, die insbesondere in der anbietenden Manager-Beratungsliteratur empfohlen wird, ist der Reflexionsabbruch, der die *Paralyse durch Analyse* beenden soll und dem Managerideal des *Primats der Tat* wieder zu seinem Recht verhelfen soll.⁷² Derartige Ratschläge sind meist verbunden mit der paradoxen Warnung, grundsätzlich allen Ratschlägen zu misstrauen.

Willkürlicher Begründungsabbruch ist eine der drei Möglichkeiten, die *Albert* genannt hat, um den Schwierigkeiten einer Letztbegründung zu entinnen: daneben kämen noch dogmatische Setzung (z. B. Berufung auf herrschende Meinung,

⁷⁰ *Vollmer* (1992).

⁷¹ *Smullyan* (1981), S. 160.

⁷² Siehe *Peters / Waterman* (1982).

unmittelbare Evidenz, Zitierung einer Autorität) oder infiniter Regress (Tautologien und zirkuläre Paradoxien) in Frage.

D. Literatur

- Argyris, Chris* (1988): *Crafting a Theory of Practice: The Case of Organizational Paradoxes*. In: Quinn, R. E. / Cameron, K. S. (eds.): *Paradox and Transformation*. Cambridge, Mass., S. 255 – 278.
- Ashforth, Blake E. / Fried, Yitzhak* (1988): *The Mindlessness of Organizational Behaviors*. *Human Relations*, 41 (4), S. 305 – 329.
- Baecker, Dirk* (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin.
- Bardmann, Theodor M.* (1994): *Die ‚dunklen‘ Mächte in Unternehmen: Sinn-Abfall und Symbolschrott. Eine diabolische Analyse*. *gdi-impuls* 12 (3), S. 26 – 35.
- Barnes, Louis* (1981): *Managing the Paradox of Organizational Trust*. *Harvard Business Review*, March / April, S. 107 – 116.
- Bateson, Gregory* (1994): *Ökologie des Geistes*. Frankfurt / Main.
- Blake, R. / Mouton, J. S.* (1980): *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf u. Wien.
- Blickle, Gerhard* (1993): *Ist Führen immer ein auswegloses Unterfangen?*, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 7 (4), S. 404 – 415.
- Bloch, Arthur* (1980): *Murphy's Law. Book Two*. London.
- Bonini, Charles* (1963): *Simulation of Information and Decision Systems in the Firm*. Englewood Cliffs.
- Brunsson, Nils* (1985): *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester u. a.
- (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester u. a.
- Buenger, Victoria / Daft, Richard L.* (1988): *The Puzzle of Paradox in Just-in-Time Manufacturing*. In: Quinn, R. E. / Cameron, K. S. (eds.): *Paradox and Transformation*. Cambridge, Mass., S. 195 – 203.
- Eisenhardt, Kathleen M. / Westcott, Brian J.* (1988): *Paradoxical Demands and the Creation of Excellence: The Case of Just-in-Time Manufacturing*. In: Quinn, R. E. / Cameron, K. S. (eds.): *Paradox and Transformation*. Cambridge, Mass., S. 169 – 193.
- Esposito, Elena* (1991): *Paradoxien als Unterscheidungen von Unterscheidungen*. In: Gumbrecht, Hans Ulrich & Pfeiffer, K. Ludwig (Hrsg.): *Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche. Situationen offener Epistemologie*. Frankfurt, S. 35 – 57.
- Evans, P. / Doz, Y.* (1992): *Dualities. A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals*. In: Pucik, V. / Tichy, N. M. / Burnett, C. K. (Hrsg.): *Creating and Leading the Competitive Organization*. New York, S. 85 – 106.
- Falletta, Nicholas* (1985): *Paradoxon*. München [Frankfurt, 1988].

- Foerster*, Heinz von (1993): *KybernEthik*. Berlin.
- Ford*, Jeffrey / *Backoff*, Robert H. (1988): Organizational Change in and out of Dualities and Paradox. In: Quinn, R. E. / Cameron, K. S. (eds.): *Paradox and Transformation*. Cambridge, Mass., S. 81 – 121.
- Friedberg*, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt u. New York.
- Gardner*, Martin (1985): *Gotcha. Paradoxien für den Homo Ludens*. München.
- Gebert*, Dieter / *Boerner*, Sabine (1995): *Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft*. Frankfurt / New York.
- Greiner*, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: *Harvard Business Review* July / Aug., S. 37 – 46.
- Grimm*, Gebrüder (1984): *Deutsches Wörterbuch*. München.
- Gutenberg*, Erich (1979): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Produktion*. Wiesbaden.
- Gutschelhofer*, Alfred / *Scheff*, Josef (Hrsg.) (1996): *Paradoxes Management*. Wien.
- Hampden-Turner*, Charles (1994): *Charting the Corporate Mind. From Dilemma to Strategy*. Oxford.
- Handy*, Charles (1995): *Die Fortschrittsfalle. Der Zukunft neuen Sinn geben*. Wiesbaden, [zuerst 1994: *The Empty Raincoat*. London].
- Hofstadter*, Douglas R. (1996): *Gödel, Escher, Bach*. München.
- Hughes*, Patrick / *Brecht*, George (1978): *Die Scheinwelt des Paradoxons*. Braunschweig.
- Kaspar*, H. (1986): Widersprüche und Konflikte beim Innovationsmanagement. *Zeitschrift für Organisation*, S. 115 – 123.
- Kirsch*, Werner (1992): *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München.
- Knyphausen*, Dodo zu (1991): *Paradoxien und Visionen einer paradoxen Theorie der Entstehung des Neuen. Delfin. Zeitschrift für Konstruktion, Analyse und Kritik*.
- Koopman*, Paul L. / *Pool*, Jeroen (1991): Management Dilemmas in Reorganizations, in: *European Work and Organizational Psychology* 1 (4), S. 225 – 244.
- Kühl*, Stefan (1995): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt / New York.
- Lawrence*, P. R. / *Lorsch*, J. W. (1969): *Organization and environment*. Cambridge, Mass., 1967; Homewood, Ill.
- Leonard-Barton*, Dorothy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* 13, S. 111 – 125.
- Li*, Peter Ping (1998): Towards a Geocentric Framework of Organizational Form: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach, in: *Organization Studies* 19 (5), S. 829 – 861.
- Loriedo*, Camillo / *Vella*, Gaspare (1993): *Das Paradox in der Logik und Familientherapie*. Mainz.

- Luhmann, Niklas* (1991): Sthenographie und Euryalistik. In: Grumbrecht, H. U./Pfeiffer, K. L. (Hrsg.): Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche. Situationen offener Epistemologie. Frankfurt, S. 58–82.
- (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. *Verwaltungsarchiv* 84 (3), S. 287–310.
- March, James G.* (1990): Die Technologie der Torheit. In: ders. (Hrsg.): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden, S. 281–295.
- Martin, Albert / Drees, Volker* (1999): Vertrackte Beziehungen. Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt.
- Masuch, Michael* (1986): The Planning Paradox. In: Geyer, F./Van der Louwen, J. (eds.): Sociocybernetic Paradoxes. London, S. 89–99.
- McGregor, D.* (1970): Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf.
- Müller-Stewens, Günter / Fontin, Mathias* (1997): Dilemmata in der Führungsaufgabe. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. St. Gallen (Manuskript). Veröffentlicht: Stuttgart.
- Neuberger, Oswald* (1995a): Führen und geführt werden. Stuttgart.
- (1995b): Führungsdilemmata. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, S. 533–540.
- Paulos, John Allen* (1988): Ich lache, also bin ich. Einladung zur Philosophie. Frankfurt.
- Peters, Tom J. / Waterman, Robert H.* (1982): In search of excellence. New York.
- Pelzer, Peter* (1995): Der Prozess der Organisation. Chur.
- Poundstone, William* (1992): Im Labyrinth des Denkens. Reinbek.
- Probst, Peter / Schröer, Henning / Kutschera, Franz von* (1989): Paradox. In: Ritter, Joachim / Gründer, Karlfried (Hrsg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Basel bzw. Darmstadt, Bd. 7, S. 81–97.
- Quinn, Robert E. / Cameron, Kim S.* (eds.) (1988): Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, Mass., 1988.
- Risch, Susanne* (1998): Von allen guten Geistern verlassen. Tarnen, tricksen, taktieren. Wie Top-Manager überleben, in: *Managermagazin*, 28 (1), S. 166–186.
- Rohrbaugh, John* (1981): Operationalizing the Competing Values Approach. *Measuring Performance in the Employment Service. Public Productivity Review* (June), S. 141–159.
- Schneider, Ursula* (1996): Globalisierung als Paradoxie. In: Gutschelhofer, A./Scheff, J. (Hrsg.): Paradoxes Management. Wien, S. 365–404.
- Schöppe, Arno* (1995): Theorie paradox. Kreativität als systemische Herausforderung. Heidelberg.
- Schreyögg, Georg* (1984): Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin / New York.
- (1991): Der Managementprozess – neu gesehen. In: Staehle, W./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin u. a., S. 255–289.

- Selvini-Palazzoli, Mara / Boscolo, L. / Cecchin, G. / Prata, G.* (1981): Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart.
- Senge, Peter M.* (1990): Die fünfte Disziplin. Stuttgart.
- Simon, Fritz B.* (1992): Paradoxien in der Psychologie. In: Geyer, Paul / Hagenbüchle, Roland (Hrsg.): Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens. Tübingen, S. 71–88.
- (1997): Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik ... Heidelberg.
- Simon, Josef* (1992): Das philosophische Paradox. In: Geyer, Paul & Hagenbüchle, Roland (Hrsg.): Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens. Tübingen, S. 45–60.
- Smullyan, Raymond M.* (1881): Wie heißt dieses Buch? Eine unterhaltsame Sammlung logischer Rätsel. Braunschweig.
- (1983): Buch ohne Titel. Eine Sammlung von Paradoxa und Lebensrätseln. Braunschweig.
- Starbuck, William H.* (1988): Surmounting our Human Limitations. In: Quinn, R. E / Cameron, K. S. (eds.): Paradox and Transformation. Cambridge, Mass., S. 65–80.
- Starbuck, William H. / Greve, Arent / Hedberg, Bo L.* (1978): Responding to Crises, in: Journal of Business Administration 9 (2), S. 111–137.
- Vollmer, Gerhard* (1992): Paradoxien und Antinomien. Stolpersteine auf dem Weg zur Wahrheit. In: Geyer, Paul & Hagenbüchle, Roland (Hrsg.): Das Paradox. Eine Herausforderung des abendländischen Denkens. Tübingen, S. 159–189.
- Walgenbach, Peter* (1994): Mittleres Management. Wiesbaden.
- Watzlawick, Paul / Beavin, J. H. / Jackson, D.* (1975): Menschliche Kommunikation. Bern.
- Weick, Karl* (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt.
- Weik, Elke* (1998): Zeit, Wandel und Transformation. Elemente einer postmodernen Theorie der Transformation. München / Mering.
- Wesser, Walther / Grunwald, Wolfgang* (1985): Das Lemma der Führung. Harvard Manager, (1), S. 46–50.
- Willke, Helmut* (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Weinheim / München.

Autorenverzeichnis

Dr. *Hartwig Knitter*, ehem. Mitglied des Vorstands der DaimlerChrysler Aerospace AG, Leopoldstr. 175, 81663 München

Prof. Dr. Dr. h.c. *Jürgen Kocka*, Freie Universität Berlin, Fachbereich für Geschichts- und Kulturwissenschaften, Koserstr. 20, 14195 Berlin

Prof. Dr. *Herbert Kubicek*, Universität Bremen, Fachbereich Mathematik und Informatik, Postfach 33 04 40, 28334 Bremen

Prof. Dr. *Oswald Neuberger*, Universität Augsburg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Psychologie, Universitätsstr. 16, 86159 Augsburg

Prof. Dr. *Ursula Schneider*, Universität Graz, Institut für Internationales Management, Universitätsstr. 15, A-8010 Graz

Prof. Dr. *Georg Schreyögg*, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Institut für Management, Garystr. 21, 14195 Berlin

Prof. Dr. *Jörg Sydow*, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, 14195 Berlin

Prof. Dr. *Gunther Teubner*, Universität Frankfurt, Fachbereich Rechtswissenschaft, Postfach 11 19 32, 60054 Frankfurt