

**Zukunft von Organisation und Umfeld gemeinsam denken:
Bericht über einen unfertigen Dialog zwischen Theorie und Praxis**

Enno BERNDT

1.1. Kontext: Dichotomien versus Dialektik

Dichotomien haben Konjunktur, wenn Übersichtlichkeit und Gewißheit verlorengehen. Kontexte werden ignoriert, Interessen ausgeblendet und Zusammenhänge ihrer Widersprüche beraubt: Man stanzt Feindbilder, zieht Frontlinien und setzt Marschrichtungen. Der Gegensatz des Entweder-Oder soll Krisenbewußtsein schärfen, Geschlossenheit herstellen und Entscheidungen rechtfertigen. Es wird gehandelt, um schnell wieder Grund unter die Füße zu bekommen. Man bewegt sich und versucht so doch nur das wieder zu finden, was eigentlich verloren gegangen sein sollte.

Akademische Forschung und Lehre im allgemeinen und Betriebswirtschaftslehre im besonderen sind nicht immun gegen die Illusion der Dichotomie. Akademische Forschung und Lehre konnte lange auf eine Autonomie pochen, die sie nicht gegen das soziale Umfeld immunisierte, ihr aber Selbstregulation sicherte. Diese Zuweisung beruhte auf der Annahme, wonach akademische Forschung und Lehre der Hort allgemeiner Wissensproduktion ist. Unbesehen aller historischen Differenzen, steht die Betriebswirtschaftslehre im Ruf, über keine eigene Theorie zu verfügen und keine eigenständige Wissenschaftsdisziplin zu sein. Ihr war die Rolle einer Applikation von Wissenschaft beschieden, die Handlungswissen mit multidisziplinären Theorie-Wurzeln zu kompilieren und weiterzugeben hat (Mintzberg). Dieses Reputationsmanko verwandelt sich in einen praktischen Vorteil, wenn akademischer Forschung und Lehre Reputation und Privilegierung entzogen und ihr nahe gelegt wird, ihren praktischen Nutzen zum Zwecke des Selbsterhaltes als messbar gemachte Leistung im kommerziellen Wettbewerb oder in analogen Steuerungslogiken nachzuweisen. Ein solcher Kontext ist die Folge praktizierter Dichotomie. Aber: Das Verhältnis von Theorie (akademische Forschung und Lehre) und Praxis ist multidimensional(er), facettenreich(er): Es kann als Korrespondenz, Komplementarität, Koordination, Parallelität, Reziprozität, konzeptuelle und methodische Äquivalenz charakterisiert werden (Weick 2003: 460-468). Für den vorliegenden Aufsatz bietet sich die Zuspitzung auf drei Interpretationen an: (a) kommunikatives Transfer-Problem, (b) Dichotomie und allgemeine Komplementarität, und (c) dialektische Gemeinschaftsproduktion (Van de Ven/Johnson).

1.1.1 Transformations- und Kommunikationsproblem: Aktionismus

Die traditionelle Sicht ist die einer Hierarchie unterschiedlicher Formen von Wissensproduktion. Sie beläßt die Theorie auf dem Thron der Wissensproduktion und weist anderen Formen eine epistemologisch untergeordnete Rolle zu: Theorie sucht nach dem Allgemeingültigen, nach den Gesetzmäßigkeiten im Verhalten der Subjekte und in der Entfaltung ihrer Verhältnisse zueinander. Praktische Wissensproduktion ist anwendungs-, detail- und problemorientiert; sie ist eine

kurzfristige Applikation und flexible Modifikation theoretischen Wissens. Wenn dem so ist, muß Theorie ihren praktischen Nutzen als Problem mangelnder Kommunikations- und Transferleistung von sich selbst zur Praxis sehen und bearbeiten. Ignoriert wird indes, daß Theorie für die Praxis wertvoll nur sein kann, wenn sie anstelle inhaltlicher wie formaler Konfirmation und Subsumption Irritationen im, Kritik am und Alternativen zum praktisch Gewußten aufwirft und diesen im klassisch-rhetorischen Dreiklang von Logos, Pathos und Ethos praktische Wirkung verleiht.

1.1.2 Dichotomie und Komplementarität: (Sub-)Systemische Distanz

Die zweite Sicht bestimmt Theorie und Praxis als Subsysteme, deren Zusammenhang in ihrer Unterschiedlichkeit, Ungebundenheit und Komplementarität oberhalb der Ebene der beiden Subsysteme besteht (Luhmann: 473/474). Während Theorie in der Suche nach dem Allgemeinen von konkreten Kontexten absieht und ihre Relevanz in der Emanzipation vom Subjektiven nachzuweisen versucht, lebt Praxis vom subjektiven Handeln in konkreten Kontexten. Eingriffe von einem Subsystem in das andere (zer)stören deren Unterschiedlich- und Selbständigkeit und gefährden die systemische Komplementarität der Subsysteme. Nur Respekt vor der Unterschiedlich- und Selbständigkeit der Subsysteme, die reflektierte Distanz zwischen beiden erhält die Möglichkeit eines produktiven Zusammenhanges (Komplementarität) zwischen beiden. Wenn Praxis aber Theorie konfirmativ subsumiert, also zwingt, ihren Nutzen für das Praktische im Sinne des Praktischen zu erbringen und nachzuweisen, bleiben Respekt, reflektierte Distanz und damit der gesamtsystemisch produktive Zusammenhang der Komplementarität auf der Strecke.

1.1.3 Dialektische Gemeinschaftsproduktion als Intellektuelle Arbitrage

Die dritte Sicht adressiert die Kluft zwischen Theorie und Praxis als Problem einer abnehmenden Fähigkeit der beiden Wissensformen, sich zunehmender Komplexität und Ungewißheit im Umfeld, in der Wissensproduktion selbst und im Handeln zu stellen. Die Relevanz von Wissen für Theorie und Praxis kann aber in einer Gemeinschaftsproduktion beider nach den Regeln reflektierter intellektueller Arbitrage (dialektischer Synthese) unterschiedlicher Perspektiven, Interpretationen und Modellierungen wieder hergestellt werden (Van de Ven/Johnson: 20). In der Konfrontation von These und Antithese werden Unterschiedlichkeit und Vielfalt von Subjekten mit ihren Erfahrungen und Kontexten als dynamisches Wissens- und Widerspruchsreservoir realisiert, respektiert und aktiviert (Van de Ven & Zlotkowski: 358). Das setzt voraus, folgende Prämissen zu teilen: (a) Wissen sowie die Formen seines Erwerbes und seiner Darstellung sind begrenzt, stets theorie- (nicht voraussetzungslos), interessen- und werte-geladen, und damit keine kontext- und subjektfreie Objektivität; (b) robustes Wissen über komplexe Probleme speist sich aus multiplen Perspektiven und ist relativ stabil in multiplen Modelle; (c) problemorientierte Modellsynthese treibt die Wissensrevolution an (Van de Ven/Zlotkowski: 361). Die Gemeinschaftsproduktion von Theorie und Praxis braucht: (a) große Fragen, deren Relevanz eine Praktische ist, ihre Beantwortung sich indes kurzfristiger Lösungen und Verwertungsinteressen entzieht, und die deshalb von dauerhaftem Interesse für verschiedene Akteure sind; (b) stabile Formen der Kooperation mit verschiedenen

Akteuren, die länger an einer Frage arbeiten, multiple Modelle, Methoden und Rollen testen, bewerten und verschiedene Perspektiven zu verstehen und sich gegenseitig zu respektieren lernen (Van de Ven/Johnson: 22-35; Weick 1989).

1.1.4 Triangulation oder Kulturelle Komplementarität?

Intellektuelle Arbitrage ist auch Dialog zwischen unterschiedlichen Kulturen. Werte, Denk- und Verhaltensweisen werden in historisch-lokalen Kontexten als selbstverständlich und unumstritten reproduziert und bilden über Individuen hinausweisende (soziale) Identitäten aus. In dieser zunächst unreflektierten Unterschiedlichkeit treten sie sich gegenüber, wenn Individuen aus unterschiedlichen Kontexten aufeinander treffen und miteinander zunehmend außerhalb der eigenen Ursprungs- und vermehrt in lokal übergreifenden Hyper-Kontexten interagieren.

Nisbett (2003) hat die Unterschiedlichkeit der Denk- und Verhaltensmuster zwischen Individuen sino-japanischer und US-amerikanischer Sozialisierung auf unterschiedliche Kommunikations-, Macht- und Verkehrsformen der jeweiligen Gesellschaften zurückgeführt und als komplementäre beschrieben: (a) Kontext- vs. Objekt-Fokus in der Umfeld-Wahrnehmung und -Beschreibung, (b) Substanz- vs. Objekt-Modell bei der Erklärung von Strukturen, (c) Beeinflussung durch das Umfeld vs. Kontrollierbarkeit des Umfeldes, (d) Stabilitäts- vs. Wandel-Primat, (e) Kategorial- vs. Beziehungsmuster bei der Erklärung von Ereignissen und der Organisation des Umfeldes, (f) Formallogik vs. implizit-adaptive Dialektik für das Begreifen und Erklären von Positionen und Zusammenhängen (Nisbett: 44/45). Die primäre Individualitäts-, Objekt- und Kategorial-Orientierung des "westlichen" Musterbündels geht von der Kontrollierbarkeit und Erklärbarkeit des Umfeldes aus. Sie tendiert dazu, die Widersprüchlichkeit und Komplexität des Kontextes, die komplizierte Mächtigkeit der Verhältnisse zu ignorieren. Das "fernöstliche" Musterbündel reproduziert eine Sensibilität für und Subsumption des Individuums unter die Macht der Verhältnisse, des unmittelbaren Kontextes und der Mächtigen. Es ignoriert die Möglichkeit der Subjektivität, emanzipativer Reflexion und Partizipation des Individuums bei der Gestaltung seines Umfeldes, mithin eines reflektierten Verhaltens in den Verhältnissen. Wenn interkultureller Dialog nicht dabei stehen bleibt, diese Unterschiedlichkeiten zu registrieren, sondern sie miteinander zu konfrontieren und zu verbinden versucht, wäre ein Kontext geschaffen, die Dialektik von Subjekt und Struktur, von Verhalten und Verhältnissen, Individuum und Gesellschaft diskursiv und multi-modal zu bearbeiten und damit theoretisch wie praktisch produktiv zu werden.

1.2 Akteure, Problemstellung und Darstellung

Der Autor diskutierte seit November 2005 mit einer Gruppe von japanischen Managern aus der strategischen Planungsabteilung eines japanischen Automobilunternehmens (fortan als "das Unternehmen" oder "Unternehmen H" bezeichnet) in einem methodisch wie terminlich offenen Projekt zum Thema "Werte und Bedürfnisse von Kunden und strategische Grundpositionierung

des Unternehmens in der Welt von 2020”.¹ Mögliche Ergebnisse dieses Projektes sollten “auf Vorrat” erzeugt und entwickelt werden, um bei mikropolitisch günstiger Situation rezeptions- und handlungsbereiten Vorstandsmitgliedern als Problem-Sensibilisierung und Handlungsvorschlag angeboten zu werden. Themenwahl, relative offene Anlage des Projektes und Zusammensetzung der Projektgruppe entsprangen der Motivation, (a) das Thema als Reaktion auf nachlassende interne Orientierung und Integration, (b) im Kontrast zur üblichen Bearbeitung von Projekten mit kurzen Fristen und vorab bestimmten Aufgaben und Ergebnissen zu bearbeiten, (c) mit einem extern-akademischen Partner² zusammenzuarbeiten (der aus einem anderen kulturellen Kontext stammt, zugleich über Erfahrungen mit Projektarbeit zu Zukunftsthemen in der internationalen Automobilindustrie hat), und (d) dabei verschiedenste Perspektiven und Methoden auszuprobieren. In dieser Verbindung von unterschiedlichen Akteuren mit ihren Denk- und Verhaltensmustern war die Möglichkeit für einen Dialog zwischen Theorie und Praxis und zwischen Individuen aus unterschiedlichen Kulturen gegeben. Dieser Aufsatz stellt dar, welche Fragestellungen, Modelle und Ableitungen wie aufgeworfen und bearbeitet wurden. Die Darstellung erfolgt aus der Sicht des akademischen Teilnehmers. Sie konzentriert sich auf allgemeine Zusammenhänge der Diskussion und abstrahiert von ihrem interaktiv-inkrementalen Charakter.³ Die akademische Leitfrage ist, ob es den Akteuren gelingt, ihre Denk- und Kommunikationsmuster und Erfahrungen miteinander zu konfrontieren und zu neuen Perspektiven zu verbinden, miteinander Wissen von beiderseitiger Relevanz zu produzieren. Die praktische Relevanz bemißt sich daran, ob das Projekt seinen Protagonisten neue Problemsichten eröffnet und hilft, Argumente und Handlungsalternativen zu generieren und diese aus dem Projekt in die Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse des Unternehmens hineinzutragen. Das wird die Zukunft zeigen und kann hier nicht behandelt werden.

2. Gemeinsames Nachdenken über zukünftigen Wertewandel

Das Projekt verfügte nicht aus sich selbst heraus über die Bedingungen für eine dialektische Co-

¹ Erfahrungen gemeinsamer Diskussion konnten beide Seiten bereits im Frühjahr 2005 bei einem Marketingforschungsprojekt zur “Kunden-Perzeption des Unternehmens in Deutschland” sammeln.

² Die Kerngruppe bestand - neben dem Autor dieses Aufsatzes - aus drei Managern im Alter zwischen 35 bis 50 Jahren, mit einem jüngeren Manager, der aus dem japanischen Elektronikunternehmen M stammt und nach dem Erwerb eines MBA in das Unternehmen H gewechselt war. Einer der beiden älteren Manager hat seine Laufbahn im Automobilbereich des Unternehmens mit längeren Auslandsaufenthalten in den USA und Westeuropa bestritten, während der andere der beiden aus dem nicht-automobilen Motoren-Bereich des Unternehmens stammt. Seit die Projekt-Idee im Juni 2005 erstmals diskutiert und die Projektarbeit im November 2005 begonnen wurde, haben vier ganztägige Arbeitstreffen im Abstand von mehreren Wochen und dazwischen liegender E-Mail-Kommunikation stattgefunden. Zeitweise nahm auch ein japanischer Manager aus der strategischen Projektentwicklung des japanischen Elektronikunternehmens S teil. Beim vierten Treffen kamen zwei jüngere Mitarbeiter aus der Planungsabteilung des Unternehmens H hinzu, die zuvor an ähnlichen Themen gearbeitet hatten, deren Bearbeitung jedoch eingestellt wurde, und die sich durch das vorliegende Projekt angeregt und zur Teilnahme motiviert sahen.

³ Diese Diskussion selbst stand nur unter einer Vorgabe, nämlich in der Form eines *Waigaiya* gehalten zu werden, also offen in Form, Vorbereitung und Ergebnis bei völliger Gleichberechtigung aller Teilnehmer möglichst frei von taktischen wie formalen Zwängen zu sein.

Produktion im Sinne intellektueller Arbitrage. Die Akteure mußten sich dieser Bedingungen erst untereinander vergewissern, nach Begründungen und Rechtfertigungen für ihre Setzung suchen.

2.1.1 Prämissen: Kreativer Selbstzweck versus Utilitarismus

Für Manager einer strategischen Planungsabteilung in einem Automobilunternehmen ist es nicht ungewöhnlich, zukünftige Entwicklungen des sozialen Umfeldes prognostisch zu bearbeiten.⁴ Daß Zukunft nicht vorab gewußt werden kann und die Ungewißheit als Spannweite eines Möglichkeitstrichters mit der Länge der von heute nach vorne zu denkenden Zeit zunimmt, leuchtet ebenfalls ein. Gleichwohl ist es für Manager schwierig, sich selbst und anderen diese Ungewißheit und Unbestimmtheit von Prozeß und Ergebnis des Nachdenkens über Zukunft einzugestehen und sich vom kurzfristigen Nutzen-Primat des eigenen Tuns zu trennen. Dieses Dilemma verschärft sich, insofern bisherige Denk- und Verhaltensmuster nicht vorbehaltlos fortgeschrieben können und neue Wege in eine ungewisse Zukunft ohne bewährte Landkarten gegangen werden müssen, obwohl der Status Quo funktioniert. Daß Lösungen für wirkliche Probleme nicht vorab existieren, sondern erst im problemorientierten Handeln der Akteure entstehen, hat bereits von Foerster argumentiert: *“Wir können nur jene Fragen entscheiden, die prinzipiell unentscheidbar sind.”* (von Foerster: 351) Daraus folgt: *“Willst Du erkennen, lerne zu handeln.”* (von Foerster: 49). Kreativität ist folglich, sich zum Handeln zu entscheiden, ohne die Konsequenzen desselben vorab zu wissen. Das Dilemma der Praktiker wächst um so mehr, als sich mit den Akademikern nun auch jene einem pragmatischen Utilitarismus er- und belanglosen Scheingewißheiten hingegen, die eigentlich zum Zwecke der epistemologischen und ethischen Fundierung von Handeln bisher von kurzfristigem Ertragszwang freigestellt waren (March).

2.1.2 Prämissen: Zeitperspektiven und Denk-Methoden

Über Zukunft nachzudenken bedeutet, (a) Sinn und Richtung für heutiges Handeln mit offenem Ausgang zu suchen, (b) sich seiner Subjektivität, seiner Prämissen und Interessen zu vergewissern und (c) den gegenwärtigen Kontext als Voraussetzung des eigenen Handels zu verstehen. Das setzt voraus, sich seiner Vergangenheit zu erinnern, eigene Erfahrungen als Geschichte zu erzählen und den Sinn des Gegenwärtigen zu ergründen. Auf diese Weise kann das Denken einer ungewußten Zukunft in der Interpretation der zentralen Probleme des Gegenwärtigen verankert und mit der Erfahrung bisheriger Entwicklung untersetzt werden. Das Denken bekommt eine historische Perspektive. Wie kann das Denken über diesen Zusammenhang methodisch organisiert werden? Abhängig vom Grad des Wissens darüber, ob und wie wichtige Entwicklungen eintreten und was bei ihrem Eintreten zu tun ist, können vier Formen des Denkens über Zukunft unterschieden werden (Tsoukas/Shepherd: 4): Prognosen (hochgradiges Wissen über beide Parameter), Szenarien

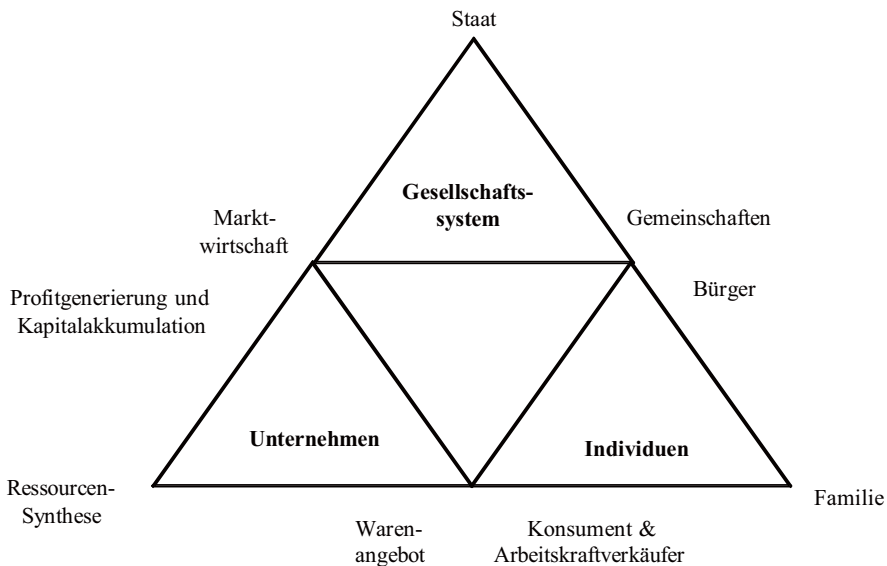
⁴ Selbst heute vergehen vom Beginn der Entwicklung eines Automobils bis zum Auslaufen des Modellzyklus (der Produktion) ungefähr sieben Jahre, bis zum Ende des Lebenszyklus (also bis die meisten Fahrzeuge eines Modells von den Straßen verschwinden) 15 bis 17 Jahre.

(geringes Wissen über beide Parameter), Kontingenz-Planung (hochgradiges Handlungs- und geringes Projektionswissen) und Analogien (geringes Handlungs- und hochgradiges Projektionswissen). Damit ist die Breite des Methoden-Repertoires ausreichend beschrieben.

2.2.1 Zukunft von Umfeld und Organisation–(System)theoretische Rahmung

Zunächst war das Spektrum der Zusammenhänge im sozialen Umfeld zu erkunden, die als relevante Handlungsbedingungen der zentralen Akteure qualifiziert werden können. Damit war nach strukturellen Voraussetzungen gefragt, für deren Darstellung sich ein systemtheoretisches Modell anbot, welches Gesellschaftssystem, Unternehmensorganisation und Individuen in ihren Kernmerkmalen abbildet und in Beziehung zueinander setzt (Darstellung 1).

Darstellung 1: Systemtheoretisches Umfeld-Akteurs-Modell



Ein derart deduktives Modell stand im Kontrast zum induktiv-inkrementalen Denken der japanischen Teilnehmer; es erforderte Erklärung. Damit ist der komplexe Diskussionsgegenstand aber in kurzer Zeit so organisiert, daß Leerstellen inkremental-induktiv aufgefüllt werden können, ohne Subjekte und Strukturen, also das Ganze wieder aus dem Blick zu verlieren.

Wie kann die Zukunft entwickelter *Gesellschaftssysteme* um 2020 gedacht werden? Ein solche Frage wird normalerweise szenarisch bearbeitet, weswegen wir für unsere Zwecke auf die Global-Scenarios von Shell zurückgegriffen haben (Shell). Die drei zentralen und miteinander konkurrierenden Herausforderungen entwickelter Gesellschaftssysteme sind: (a) Sicherheit staatlich aufrechtzuerhalten, (b) Effizienz mittels marktwirtschaftlichen Wettbewerbs zu steigern und (c)

gemeinschaftliche Stabilität, Zugehörigkeit und Gerechtigkeit zu gewähren. Je nach dem, welche beiden Herausforderungen den Vorrang bekommen und eine Synthese miteinander eingehen bzw. welche Herausforderung als nachrangig eingestuft wird, können drei Szenarien gebildet werden: (a) Das Primat der legalistischen Verbindung zwischen Effizienzsteigerung und Systemsicherheit wird im Szenario "Low Trust Globalization" beschrieben. (b) Das nationalistische Szenario "Flags" symbolisiert die dogmatische Vorherrschaft der Kombination von staatlicher Sicherheit und gemeinschaftlicher Zugehörigkeit. (c) Das Szenario "Open Doors" steht für die pragmatische Synthese aus wirtschaftlichem Wettbewerb und gemeinschaftlicher Solidarität (Shell).

Die Sicht auf die *Unternehmensorganisation* als Form der Kapitalakkumulation, Synthese von Ressourcen und Erstellung des Produktangebotes war zu konkretisieren: Unternehmen integrieren nicht nur über Geldkapital Arbeitskraft und Produktionsmittel. In ihren Systemen der Koordination, Steuerung und Kontrolle von Verhalten interagieren Individuen und Gruppen; sie reproduzieren im Wechsel von Imagination, Interpretation, Integration und Institutionalisierung Einflußnahme, Machtausübung und Disziplinierung (Lawrence: 183). Um bei wachsender Komplexität und Volatilität den immanenten Widerspruch von Integration und Flexibilität (im Verhältnis von Akteuren und Aktion jeweils unter- und zueinander) auszuhalten und handlungsfähig zu bleiben, generieren und integrieren Unternehmensorganisationen stets auch Elemente familiärer Integration (enge Akteursbindung) und marktförmiger Steuerung und Verbindung (lose Bindung von Akteuren und Aktionen). Organisation reproduziert sich im Zusammenwirken von basal-formalen (Moral), informellen (Verhaltensmustern) und technisch-prozeduralen Regeln (Simon: 240). Unternehmensorganisationen sind jedoch sozial-kontextualisierte Existenzen: Ihre Legitimation und Reproduktionsfähigkeit ist langfristig gegeben, wenn (a) sie soziale Probleme identifizieren, (b) Ressourcen spezifisch entwickeln und (c) Produkte kommerzialisieren, die wegen ihres spezifisch-sozialen Lösungsvermögens nachhaltig Mehrwert generieren (Van der Heijden: 16).

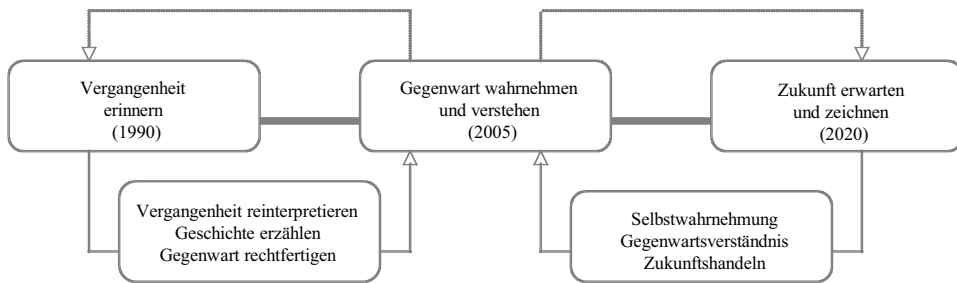
Hinsichtlich der *Individuen* sind neben den Sozialisierungsformen als Bürger, Familienmitglied, Konsument und Arbeitskraftverkäufer drei weitere Dimensionen bedeutsam: (a) Zeitpräferenz zwischen Beschleunigung und Verlangsamung, (b) Raumpräferenz zwischen Separierung und Transzendenz und (c) Beziehungspräferenz zu anderen Individuen zwischen Isolation und Bindung.

2.2.2 Zurück zur Gegenwart: Was hat die Vergangenheit gebracht?

Nachdem *Gesellschaftssystem*, *Unternehmensorganisationen* und *Individuen* definiert und das Gesellschaftssystem in zentral-allgemeinen Zukunftsausprägungen charakterisiert waren, konnte die gegenwärtige Verfaßtheit der Systemelemente diskutiert werden. Dieser Umweg war bewußt gewählt: Die Diskutanten sollten sich der selektiven Subjektivität ihrer Prämissen bewußt werden, mit Bezug auf Gegenwart und Vergangenheit eine Vorstellung vom zukünftigen Entwicklungs- und Widerspruchspotential bekommen und ein Reservoir erschließen, aus dem wichtige (allgemeine) Zusammenhänge aufgespürt und konkret erzählt werden können. In dieser Sicht wurde Vergangenheit mit dem Jahr 1990 verbunden, als (a) Implosion des Staatssozialismus und

(b) globaler Kapitalisierungs- und Deregulierungsschub, als Entfesselung von Marktkonkurrenz und Wirtschaftsmacht interpretiert. Gegenwart wurde danach bewertet, welche Folgen Vergangenheit hinterlassen hat und inwiefern Erwartungen eingelöst worden sind (Darstellung 2).

Darstellung 2: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft



Auf der Ebene des *Gesellschaftssystems* treibt globaler Wettbewerb die Zuspitzung ökologischer Probleme, Konzentration der Wirtschaftsmacht, Zersetzung gemeinschaftlicher Bindungen und Ungleichverteilung von Einkommen, Vermögen und Zugang zu sozialen Ressourcen an. Destabilisierungen sollen durch Zentralisierung und Ausbau staatlicher Kontrolle und ideologische Integration aufgefangen werden. Auf der Ebene der *Unternehmen* dominieren das Leitbild uneingeschränkten Wettbewerbs, die Orientierung auf die kurzfristige Maximierung des Aktionärgewinns - zum Vorteil der Finanzindustrie und fungierender Unternehmer (Petit). Wachstum ist globale Expansion: kurz-zyklische Abfolge von Placebo-Innovationen, aufwendiger Erwartungsinszenierung und moralischer Entwertung. Prozesse und Produkte konvergieren, Traditionen und Vielfalt werden ausgelöscht. Die kulturelle Integrationskraft von Organisationen schwindet (Beckert). Die *Individuen* leiden unter Verunsicherung ihrer Lebenszusammenhänge, Atomisierung und Überforderung infolge verschärften Wettbewerbs und Kostendrucks. Der Sinn eigenen Handelns, das Vertrauen in sich und andere gehen verloren. Verlust und Verunsicherung werden in hastigem Erlebniskonsum, taktischer Kommunikation und adaptiver Konfirmation kompensiert (Sennett, Schwartz, Schor). Gegenwart ist – so gesehen – ein Zustand, in dem die destruktiven Folgen vergangener Erwartungen und Handlungen präsent geworden sind. Zukunft könnte darin bestehen, sich der Existenzsicherung wegen dieser Widersprüche anzunehmen – alternativ zu bloßer Fortschreibung oder Hypertrophierung von Vergangenheit und Gegenwart.

2.3 Vom Sinn der Werte und Identitäten

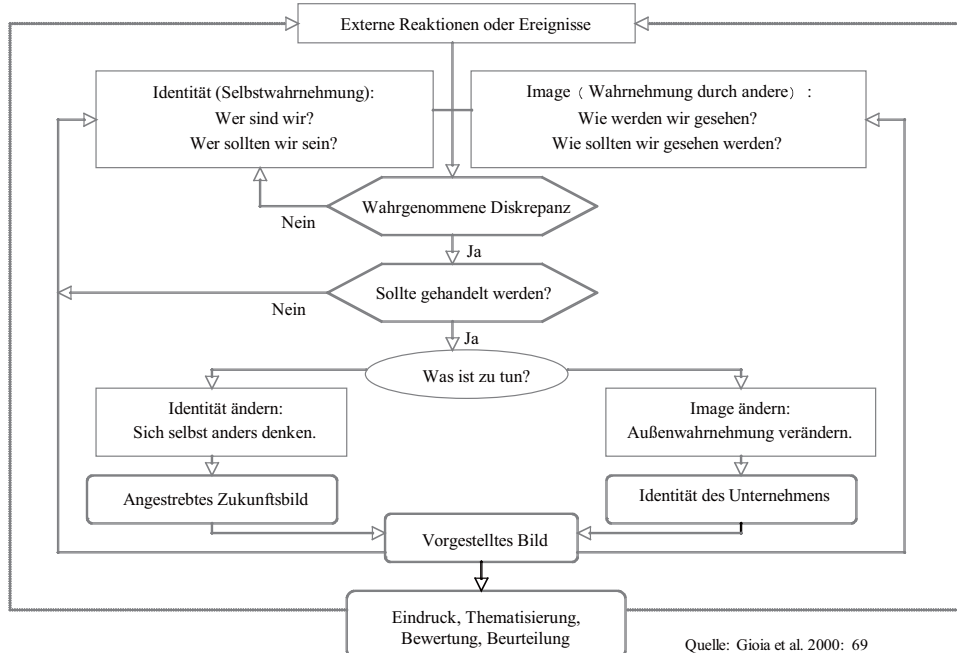
Ein gegenwärtiges Folgenbündel vergangenen Handelns besteht darin, daß Ziele, Voraussetzungen und Bewertungskriterien in Unternehmen im Reflex auf externe Markt- und Umfeldrends zentral-absolutistisch gesetzt werden. Schnelligkeit entscheidet angeblich darüber, wer im weltweiten Wettbewerb überlebt. Verantwortung und Mitbestimmung der Betroffenen bleiben darauf beschränkt, Vorgaben der Zentrale umzusetzen, die geforderten Ergebnisse zu erbringen.

Abweichungen werden hart bestraft. Prozesse und Produkte global agierender Unternehmen konvergieren entlang vermeintlich effizienter Standards und kurzzyklischer Trendwellen. Über Generationen gelebte, akzeptierte und reproduzierte Regeln kollektiven Handelns, Tradition und lokale Besonderheiten werden eliminiert: Gesichts- und Geschichtslosigkeit grassieren, sie werden mit lautem Marketinggetöse kaschiert. Ein solcher Zustand ruft nach Korrektur: Die Suche nach dem Eigenen, Inneren und damit Besonderen beginnt, weil man hofft, damit das wieder aufzunehmen und fortschreiben zu können, was man in konfirmativer Adaption zerstört hat: geschichtlich gewachsene Unterschiedlichkeit (Gratton/Ghoshal). Daß man sich der Wichtigkeit des Unterschiedlichseins bewußt wird, ist dem Drang danach geschuldet, sich im hastigen Angebotswettbewerb zum eigenen Vorteil durch andere nicht kopierbar unterscheiden zu wollen. Aber wer unterschiedlich sein will, ist auf sich zurückgeworfen: Er ist mit Fragen nach dem Sinn des eigenen Seins, nach eigenen Prämissen, Interessen und Prinzipien, nach eigener Geschichte und ihren materiellen Bedingungen im Zusammenhang der Beziehungen zu anderen konfrontiert (Cummings). Die Antworten darauf sind Basal-Regeln, vorausgesetzte Prioritäten, selbstverständliche Maßstäbe oder Muster, die man auch *Werte* nennt. Darauf rekurren Individuen in Organisationen, wenn eigentlich unentscheidbare Entscheidungen getroffen werden und Autonomie wie Integration des Handelns von Individuen in Organisationen reproduziert müssen (Ogilvy: 166; Christensen/Raynor: 178-189). Werte symbolisieren Stabilität im Verhalten von Individuen. Sie sind damit nicht voraussetzungsfrei: Sie entstehen, werden verändert und vergehen, wenn Zyklen und Muster kollektiven Handelns aus unterschiedlichen Interessen der Individuen heraus reproduziert werden: Bei aller Unterschiedlichkeit individueller Interessen besteht der Zwang zur Kooperation der Individuen, ohne die Individuen bei gesellschaftlicher Arbeitsteilung nicht überlebensfähig sind. Der Konsens über den Modus dieser Kooperation kann *Strategie* genannt werden. Bewährt sich die Strategie als nützliche, entsteht ein kollektives Interesse daran, die dabei eingegangenen Beziehungen von Individuen zueinander stabil zu reproduzieren. Dieses Interesse an der Reproduktion kollektiver Verhaltensmuster kann als *Organisationskultur* bezeichnet werden. In der Arbeitsteilung differenzieren sich die Interessen im konkreten Handeln; die ursprüngliche Unterschiedlichkeit individueller Interessen ist nicht eliminiert, sondern in anderer Form aufgehoben. Der Zyklus von Interessen-, Verhaltensintegration und -differenzierung beginnt erneut (Weick 1979). Strategie und Kultur sind also keine zeremoniellen Eintagsfliegen, sondern Phasen von Interessenausgleich und Verhaltenslegitimation in den Zusammenhängen von Kooperation und Arbeitsteilung. Wenn Integration und Konsistenz des Verhaltens von Individuen in Organisationen nicht vorausgesetzt, sondern nach dem Modus ihrer Herstellung gefragt wird, ist der Wert-Begriff weiter zu fassen. Dafür eignet sich Begriff der *Identität* (Gioia 2000/2002).⁵ Wir

⁵ Begriffe aus der soziologischen Individualitäts- oder Kulturforschung auf das Nachdenken über Unternehmensorganisationen anzuwenden, ist dann fragwürdig, wenn Unternehmen zu monolytischen Megasubjekten gemacht, Integration und Konsistenz voraussetzungslos unterstellt werden (Cornelissen 2002/2005). Es führt aber auch kein Weg um das Individuum herum. Denn: Verhältnisse reproduzieren sich im Verhalten von Individuen, ebenso wie diese Verhältnisse das Verhalten der Individuen prägen. Diese Dialektik ist kein ökonomischer Selbstläufer, um so mehr als Subjektivität in profitable Differenzierung transformiert und gebändigt werden soll. Folglich kann es lohnen, derartige Begriffsanleihen aufzunehmen.

verstehen darunter ein Selbstbild von Organisation, das sich und anderen Auskunft und Gewißheit darüber geben soll, (a) wie man sich von anderen unterscheidet (Charakter), (b) wo man herkommt und hinzugehen beabsichtigt (Herkunft) und (c) was nicht zulässig, was notwendig und wichtig ist (Werte) (Cornelissen 2005: 760). Die Popularität des Begriffes in Theorie und Praxis zeigt, wie groß Konvergenz, Desintegration und Atomisierung in Gesellschaften, Unternehmen und Individuen und der Wunsch nach ihrem korrektiven Ausgleich geworden sind.

Darstellung 3: Identität und Image



Wie bilden und warum verändern Unternehmen ihre Identität, wo doch Identität ein Selbstbild ist, man sich selbst nicht sehen kann und dieses Selbstbild einen *stetigen Unterschied* erzeugen soll? Organisationen berufen sich auf ihr Selbstbild; sie interpretieren und verändern es, um in Reaktion auf Umweltsignale flexibel zu handeln, den Unterschied des eigenen Handelns zu wahren und Handlungsentscheidungen zu rechtfertigen (Gioia 2000: 64/65). Organisationen reflektieren diesen Widerspruch zwischen Wandel und Kontinuität im kollektiven Handeln ihrer Individuen über das Wechselspiel von Identität und Image (Darstellung 3). Entlang der Prämissen-Achsen "Prozeß-Determination vs. -Konstruktion" und "Einzelakteur vs. multiple Akteure" können Modelle über Zusammenhänge zwischen Organisation und Umfeld, mithin Widerspruchstreiber des Wandels von Organisation abgebildet werden (Van de Ven/Poolle). Uns interessieren nur jene Modelle, die Entwicklungsprozesse als gestaltbar begreifen: Das *dialektische* Modell kollektiven Handelns sieht Widersprüche nicht nur zwischen Umfeld und Organisation, sondern in der Organisation selbst am Werk. Organisation entfaltet sich; sie untergräbt dabei ihre Voraussetzungen (Inkomplementarität,

Ineffizienz, Inertia, Exklusion) und bringt Bedingungen (Krise) wie Subjekte (Opposition, neue Wahrnehmungen) ihrer Infragestellung (Anti-These) hervor. Im Konflikt von These und Antithese entsteht eine neue Form, die sich institutionalisiert (Seo/Creed: 225). *Teleologische* Modelle setzen eine permanente Diskrepanz zwischen Ergebnis und Erwartung (innerer Konflikt) als Treiber von Handeln voraus, welches die Phasen der Alternativsuche, Zieldefinition, Konzeptionalisierung und Implementierung einer Alternative (Antithese) durchläuft, um dann wieder bei einer Diskrepanz zwischen Erwartung und Ergebnis (Konflikt) anzukommen (Van de Ven/Astley: 247). Die *dialektische* Sicht zeigt, wie wichtig die *Kritik* als Antipode des Status Quo und der *Konflikt* als Generator einer über den Status Quo hinausgehenden Synthese ist. Die *teleologische* Sicht erinnert daran, wie antreibend die *Kluft* zwischen Erwartung und Resultat und wie wichtig die *Suche* nach Alternativen, Zielen und Konzepten ist. Damit war eine Orientierung für die konkrete Diskussion über die Diskrepanz zwischen Identität und Image gegeben. Sie bestand darin, (a) die eigenen, im Alltag unbewußt reproduzierten Muster und Tabus in ihrer Tendenz zu adaptiver Konfirmation und inkrementaler Optimierung des Status Quo in Frage zu stellen und (b) der praktisch-konkreten Diskussion über eigene Sichten und Erfahrungen eine reflexive Referenz beizugeben.

2.4. Die Diskrepanz von Identität und Image

2.4.1 Identität: Wer sind wir? Wer sollten wir sein?

Das in Rede stehende Unternehmen ist der jüngste Automobilhersteller in Japan, es versteht sich als die kleine, kreative und flexible Alternative zum inländischen Marktführer. Eine Vielfalt der Sichten zu generieren und im offenen Streit miteinander zu aktivieren, gilt als Voraussetzung für Schöpfertum, Flexibilität und energisches Handeln. Diese Voraussetzung zu sichern, ist Aufgabe aller Vorgesetzten. Der Wettstreit unterschiedlicher Werte wird jedoch erst dann handlungsleitend, wenn (a) Unterschiede wirklich gesetzt, geschätzt und gepflegt werden, (b) Exponenten jedweder Sicht gleichberechtigt diskutieren, und (c) die grundlegenden Ziele der Organisation wie das Ergebnis des jeweiligen Streites gemeinsam getragen, Implikationen und Konsequenzen geteilt werden (Yoshida). Diese Werte müssen ge- und erlebt werden, sollen sie nicht zu Floskeln einer ethischen entleerten Rhetorik verkommen, die im Kern nur die Abwesenheit dessen ideologisiert, was man besser zu haben oder zu schätzen vorgibt, aber nicht wirklich zu erstreiten oder zu verteidigen bereit ist: (a) Der Begriff *Waigaya* bezeichnet die angemessene (nämlich offene) Form der internen Diskussion (nicht formalisierter Kommunikation). Diese vermittelt den Widerspruch zwischen Schöpfertum und Konsens, zwischen Denken und Handeln wenn möglichst viele ungewöhnliche Themen gefunden und bearbeitet werden, unterschiedliche Sichten offen gleichberechtigt miteinander streiten und Vorschläge die Zustimmung vieler Teilnehmer finden. (b) Jede Zentralfunktion ist formal selbständig organisiert. Damit sollen Denken und Handeln in und zwischen verschiedenen Bereichen unterschiedlich bleiben, vor homogenisierenden Interventionen geschützt, eigenständig und flexibel gehalten werden. (c) Vorstandsmitglieder haben keine Einzelzimmer, sondern ein Gemeinschaftsbüro. Einen Raum miteinander zu teilen, soll zeigen, daß Vorstandsmitglieder nicht allwissende Lenker einer Hierarchie sind, die sie in der vertikalen Logik

strikter Arbeitsteilung steuern. Ihre Aufgabe besteht darin, Kommunikation und Kooperation untereinander sowie in und zwischen den Unternehmensbereichen zu ermöglichen. (d) Der Vorstandsvorsitzende (der nicht über sein 60. Lebensjahr amtieren sollte) hat länger und möglichst direkt vor seiner Bestellung die Forschungs- und Entwicklungsfirma geleitet. Das soll ihn befähigen, nach innen wie nach außen Zukunftsorientierung aus eigener Erfahrung zu vermitteln, herausfordernde Aufgaben zur Diskussion zu stellen (Nikkei Sangyô Shimbun).

2.4.2 Image: Wie werden wir gesehen?

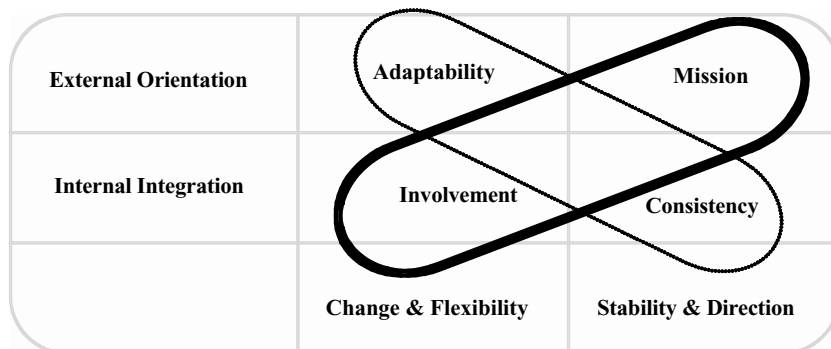
Es war weder Absicht noch Aufgabe des akademischen Außenseiters, ein empirisch umfassend, methodisch konsistent ausgewertetes Erscheinungsbild des Unternehmens, eine Objektivierung seines Images zu generieren. Das Erscheinungsbild sollte diskursiv so interpretiert werden, daß sich die Erfahrungen der Praktiker darin wieder finden, letztere sich akzeptiert *und* provoziert sehen: (a) Die *Produkte* des Unternehmens haben an Radikalität, Provokanz und Eigenständigkeit verloren, sie unterscheiden sich kaum von denen der Konkurrenz. Diese hat wenige Schwierigkeiten, Produkte schnell zu kopieren bzw. zu egalisieren. (b) *Mitarbeiter* wirken konformistisch, konflikt- und risikoscheu. Regeln der Personalpolitik sind nicht verstanden und angenommen. Der Anteil der Personalkosten am Neuwert ist in der letzten Dekade konstant niedrig gehalten worden. Etwa 80% der Mitarbeiter haben weniger oder unverändertes Gehalt bezogen; eine Minderheit (etwa 20%) ist befördert worden und hat deutliche Gehaltssteigerungen bekommen. (c) Die Führungs- und Orientierungswirkung des *Vorstandes* ist gering. Es herrschen eine passive Orientierung am Kapitalmarkt und eine rechnungsprüferische Absicherungsmentalität vor. Der Generationswechsel ist ausgeblieben; das Durchschnittsalter hat - durch den hohen Anteil einer älteren Alterskohorte - zugenommen. Die Amtsperioden der Vorstandsvorsitzenden sind kürzer geworden. Das alles sind Symptome einer Organisation, die sich offenbar von ihrem Selbstbild entfernt hat.

2.4.3 Ursachen: Wenn aus der Not eine Tugend wird.

Wer nach Ursachen für Probleme der Gegenwart fragt, sucht in der Vergangenheit: Anfang der 1990er Jahre waren die Profite des Unternehmens bedrohlich gesunken. Daraufhin wurden Kosten reduziert, interne Prozesse in der Produktion rationalisiert, flexibilisiert und nachfragenah lokalisiert: Man weitete Produktion wie Absatz kostengünstiger Massenprodukte in den USA und China aus. Mittels dieser Therapie erzielt man nun Gewinne auf historischem Höchststand. Interne Nebenwirkungen und Veränderungen im Umfeld nähren indes Zweifel an der Fortsetzbarkeit des Status Quo. Die Korrektur wird vom derzeitigen Vorstandsvorsitzenden unter dem Motto "Zurück zu den Ursprüngen, zu uns Selbst!" angemahnt. Das Pendel läßt sich jedoch nicht einfach in die Gegenrichtung umlegen: Zentralistisches Krisen-Management wurde eine Dekade lang exerziert. Das hat sich nicht nur in Organigramme, Geschäftsberichte und Verträge eingeschrieben, sondern Spuren in den Werten und Verhaltensweisen vieler Organisationsmitglieder hinterlassen: Die Not wurde zur Tugend. Das Selbst der Organisation existiert nicht mehr in seiner angenommenen Ursprünglichkeit, weswegen dessen Anrufung ohne Wirkung bleiben muß. Im Gegenteil: Wenn

Ergebnisverantwortung und interner Wettbewerb eingefordert werden, ohne daß man auch die Bedingungen für Prozeßgestaltung und Ergebnisbringung dezentralisiert, vergrößert sich die Kluft zwischen oben und unten, zwischen Müssen, Können und Wollen, zwischen Schein und Sein. Man ist keine Ausnahme von der Regel, sondern regel-konform und das ist das Problem. Die (sozial)kognitiven Ursachen liegen nahe (von Foerster: 194-204): Wenn es um Information, Erfahrung und Wissen geht, müssen eigentlich Prozesse, Handlungs- und Verhaltensweisen thematisiert werden. Doch man redet nur von dinglichen Resultaten. Objektqualitäten (Adjektiv) und Subjekt-Objekt-Relation (Adverb) werden nicht unterschieden. Diskurs stirbt. Wo zwischen Qualität (Unterschied) und Quantität (Varianz des Gleichen) zu unterscheiden wäre und Qualität problematisiert werden müßte, wird alles in Quantitäten aufgelöst. Wandel ist exogen induziert, zwangsläufige Folge einer adaptiven Orientierung am Umfeld. Um die Organisation auszurichten, setzt man intern (auf) eine Integrationslogik, die prozessuale Konsistenz verfolgt (Darstellung 4).

Darstellung 4: Umfeld und Organisation zwischen Wandel und Stabilität



Quelle: Denison/Mishra (1995: 216)

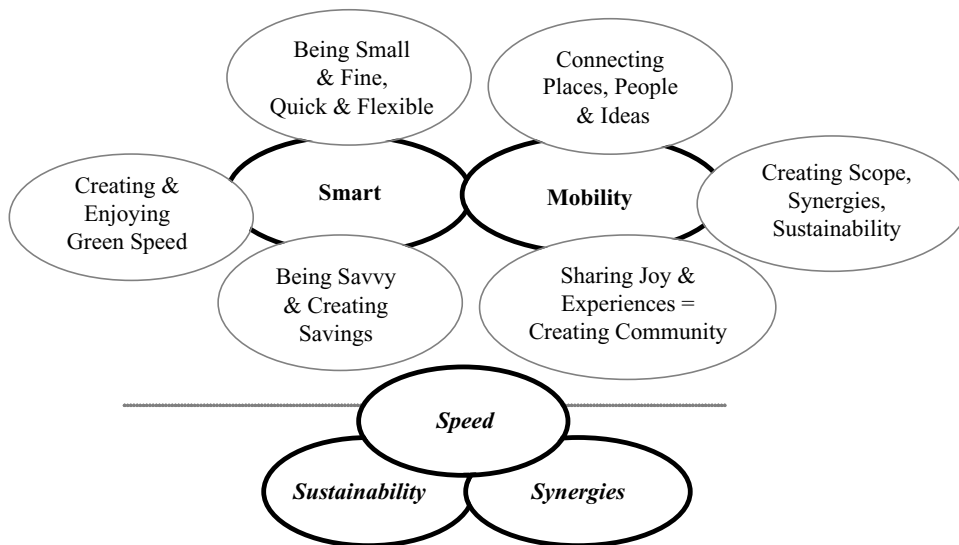
2.5. Alternativen: Was tun?

2.5.1 Begriffe prägen, Leitbilder entwerfen.

Wenn die beschriebene Kluft nicht darin wurzelt, daß eine Identität nicht richtig oder ausreichend von außen verstanden wird, und diese Kluft behoben werden soll, bleibt nicht anderes, als sich selbst anders zu denken und ein Bild davon zu zeichnen, was und wie man sein will (Darstellung 3): Alternative Bilder und Begriffe müssen also von Prozessen, Handlungs- und Verhaltensweisen, Diskurs und Unterschieden handeln, wenn sie eigenständiges Handeln initiieren und integrieren sollen. Sie müssen dabei aber wie äußere Leitplanken beschaffen sein, die (a) die grundlegende Richtung weisen, ohne Steueranöver unmöglich zu machen, und die (b) Halt und Schutz vor größeren Schäden gewähren, wenn man die Kontrolle verliert und ins Schleudern gerät. Das Management-System sollte erst danach entworfen, operativ gehandhabt und angepaßt werden, und nicht Leitbilder das Management-System legitimieren und ideologisch erträglich machen. Die

Alternative dazu besteht darin, Stabilität in der Sinnorientierung (Mission) nach außen zu setzen und Wandel endogen induziert über partizipative Integration zu initiieren (Darstellung 4). So werden Eigenständigkeit (Unterschied) und Kooperation (Verbindung) ermöglicht und über Vertrauen (stabile Verhaltensqualität) vermittelt (Child: 54-56; Itami: 184). Für die konkrete Diskussion der Bilder und Begriffe galt die Prämisse, daß sie als Geschichte erzählbar sein, d.h. jene Elemente der bisherigen Identität aufheben und miteinander verbinden müssen, die heute und morgen bestandsfähig (unterschiedlich von Wettbewerbern) sind und damit Kontinuität verkörpern. Zugleich sollten sie Probleme adressieren, um derer Lösung willen das Unternehmen Ressourcen spezifisch entwickelt und zu Produkten und Dienstleistungen synthetisiert. Diesbezüglich hat der akademische Außenseiter einen Ordnungsvorschlag gemacht, der Ideen zu verbinden versucht, aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit und konsensuale Gültigkeit hat (Darstellung 5).

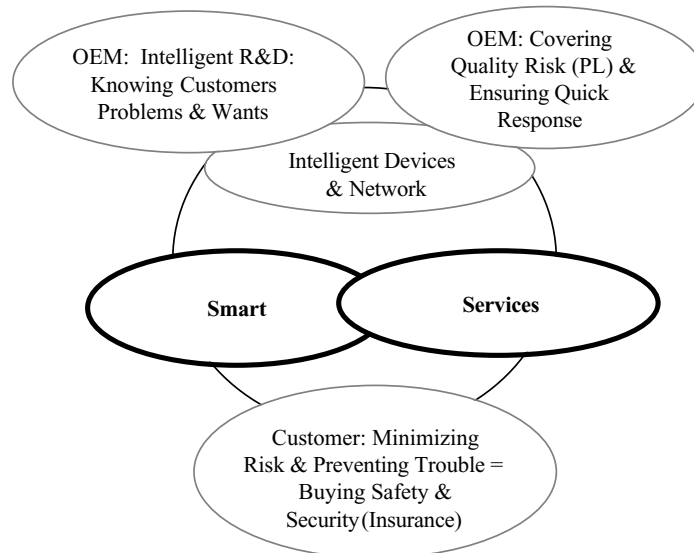
Darstellung 5: Erster Ordnungsversuch von Leitbegriffen



Nachhaltigkeit als Automobilhersteller ernst zunehmen, bedeutet (a) die Grenzen eines Mengenwachstums zu akzeptieren, das Fahrzeugbestand und Natur-Verbrauch steigen läßt, und (b) nach alternativen Wegen der Werterzeugung zu suchen. Dabei schaffen die Probleme bisheriger Massenproduktion neue Möglichkeiten: (a) Hersteller treiben einen hohen Aufwand, um Bedürfnisse von Kunden aufzuspüren. (b) Haftungsrisiko und Reparaturaufwand für fehlerhafte Produkte wachsen. (c) Kunden verlangen Sicherheit, Zuverlässigkeit und Risikoschutz bei der Produktnutzung. Sie geben dafür einen wachsenden Teil der Gesamtkosten aus. Produkte mit intelligenten Bauteilen auszustatten und miteinander zu vernetzen, kann helfen, diese Probleme zu bearbeiten (Allmendinger/Lombreggia). Andererseits sind (a) Tiefe und Breite des Wissens um die Bedürfnisse der Kunden, (b) von Langfristigkeit und gegenseitiger Anerkennung geprägte Zuverlässigkeit, (c) System-Design und Prozeß-Management, das seine Elemente verbindet und

schnelles Reagieren ermöglicht, wichtige Voraussetzungen für die Erbringung von kommerziellen Massen-Dienstleistungen. Ohne Unterschiede in Struktur und Verhalten zwischen Massengut-Herstellern und Dienstleistern zu ignorieren (Moore), ist mit der Entwicklung von Dienstleistungen um die Auto-Nutzung ein Herausforderungsfeld und Diskussionsthema benannt (Darstellung 6).

Darstellung 6: Dienstleistung als Möglichkeit und kulturelle Herausforderung



Quelle: Allmendinger/Lombreggia 2005

2.5.2 Neues Verhalten organisieren, Legitimation suchen.

Wenn Autonomie und Kooperation, Emotion und soziales Engagement miteinander verbunden werden sollen, reicht es nicht, Leitbilder zu formulieren und zu verkünden. (a) *Selbstkritisches Nachdenken*, (b) *Führungs- als Vorbildverhalten*, (c) *risikofreudiges Handeln* und (d) *akzeptierte Bewertungsmaßstäbe* müssen initiiert und instand gesetzt werden. Dafür hat der akademische Teilnehmer – mit Bezug auf Problem-Indikationen der Praktiker – folgende Vorschläge formuliert:

(a) Strategische Fragen & Probleme sollten aus der Enge hierarchischer Arbeitsteilung befreit und zum Thema eines organisationsweiten Diskurses gemacht werden (Surowiecki): Verschiedene, unabhängige Perspektiven, Erfahrungen und Meinungen aus unterschiedlichen Bereichen und Positionen sollten diskutiert, ausgewertet werden und in die strategische Entscheidungsfindung eingehen. Die Geschichte des Unternehmens sollte als Band von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft fortlaufend (neu)erzählt werden, und zwar nicht von oben angeordnet, sondern in Koordination eines Ausschusses aus ehemaligen und aktiven Mitarbeitern, Kunden, Studenten, Wissenschaftlern, Künstlern und Journalisten beiden Geschlechts und unterschiedlicher

Nationalitäten.

(b) Der Vorstand sollte verjüngt werden; unterschiedliche Altersgruppen, Nationalitäten wie Geschlechter im Vorstand wie im mittleren Manager-Kader vertreten sein. Die durchschnittliche Amtszeit sollte verlängert werden. Rhetorik als Verbindung von Fachwissen, Moral und Begeisterungskraft, die Fähigkeit eine akzeptable Geschichte des Unternehmens zu erzählen und mitzuschreiben, sollte zum zentralen Auswahlkriterium für Führungskräfte erhoben werden.

(c) Reflektion über Fehler oder das Scheitern eines Experiments sollten nicht bestraft, sondern deren Analyse, Interpretation und Nutzbarmachung im Sinne einer praktischen Lernrendite für die Organisation stimuliert und (z.B. mittels einer Auslobung) honoriert werden (Kriegsmann). Scheitern und dessen konstruktive Reflexion sollten eine Grundanforderung für Promotion und Prämierung sein. Jeder Mitarbeiter sollte ein Wiederherausforderungsrecht haben, d.h. im Falle eines Scheiterns dieselbe Aufgabe noch einmal bearbeiten zu dürfen.

(d) Der Anteil der Lohnabhängigen am Neuwert (das Pool aller Lohnzahlungen) sollte über den gesamten Konsolidierungsbereich aggregiert an die Entwicklung von Produktivität und Neuwert gebunden, im Ausgleich mit anderen Stakeholdern und im Abgleich zwischen Gegenwart und Zukunft geregelt, transparent (regelgeleitet) verhandelt und festgelegt werden. Differenziale sind zugunsten eines insgesamt hohen Durchschnitts zurückzunehmen und eine Beförderungspolitik instandzusetzen, welche die Entwicklung und intrinsische Motivierung der Mehrheit anstrebt, d.h. auszeichnet, indem es herausfordernde Projekte mit hoher Prozeßautonomie anvertraut.

Management wird als Kunst bezeichnet, Absichten durch das Handeln anderer wirklich werden zu lassen. Insofern ist Management immer auch die Kunst des Machbaren in einem von Ressourcen- und Legitimationsmacht durchsetzten Kontext. Obwohl die Praktiker (Manager) die Vorschläge sympathisch gefunden haben, bezweifelten sie ihre mikropolitische Durchsetzbarkeit. Indes: Interne Legitimation funktioniert oft durch die Referenz auf Externes (Ortmann). Deshalb versuchten die Praktiker in anderen Unternehmensbereichen, bei Händlern, Kunden und anderen Unternehmen externe Kritik, Bestätigung, Anregung und Rechtfertigung für diese Ideen zu finden.

3. Epilog und Fazit: Fortsetzung (mit Rollenwechsel) unbestimmt.

Ein Dialog zwischen Theorie und Praxis ist kein Kurzstreckenlauf. Dafür sind seine thematischen wie methodischen Voraussetzungen zu komplex: Unterschiede zu akzeptieren und trotzdem eine gemeinsame Sprache zu finden, braucht Zeit. Das vorliegende Projekt hatte sich seine Aufgabe in der strategischen Problembearbeitung auf Vorrat gesetzt. Aber: Im Januar 2006 bekommt die strategische Planungsabteilung durch ihren Vorstand signalisiert, daß man von ihr mehr und kurzfristig wirksame Ergebnisse erwartet. Andernfalls sei ihre Existenz fraglich. Ein Drittel der Abteilungsmitglieder, einschließlich eines Mitgliedes der Projektgruppe wird im April 2006 intern versetzt und durch sechs neue Mitarbeiter ersetzt. Die "Neuen" müssen eingearbeitet, Projekte mit

kurzfristigen Wirkungen schnell aufgesetzt, bearbeitet und intern wirkungsvoll “verkauft” werden. Unser Projekt ist hingegen auf unbestimmte Zeit ausgesetzt, weil der Spielraum nicht mehr oder kaum noch existiert, welcher der Planungsabteilung, ihrem Leiter und der Projektgruppe erlaubt hat, das Projekt in eigener Verantwortung zu beginnen. Die Chancen seiner Fortsetzung sind deshalb derzeit gering - selbst wenn vereinbart ist, daß der akademische Teilnehmer für die neuen Abteilungsmitglieder eine Einführungslektion über Szenario-Planung geben wird, dadurch Kontakt gehalten und die Geschichte des Projektes weitererzählt werden kann.

Um das Projekt fortzuführen, wären nicht nur weitere Zeitressourcen und Legitimation, sondern auch ein *Wechsel von Subjekt und Methode* des Diskurses notwendig: In der bisherigen Phase hatte der akademische Außenseiter die Initiative übernommen, theoretische Modelle vorgestellt und Diskussionen zusammengefaßt. Damit standen *deduktives* Denken, kontext-übergreifende Interpretationen und kognitive Applikationen theoretischer Modelle im Vordergrund. In einer zweiten Phase müßten die Praktiker sich, ihre *induktiv* geprägte Denkweise und ihre praktischen Ideen in den Vordergrund bzw. das Zentrum des Diskurses stellen; der Akademiker sollte aus der bisherigen Rolle des *Präsentators* und *Inkubators* in die des *advocatus diaboli* wechseln. Erst nach dieser Phase hätten wir mit uns selbst (unserem bisherigen Dialogversuch) in Dialog treten, beide Phasen reflektieren, ihre Prozesse und Resultate zusammen denken können. Wir hätten uns fragen können, (a) was, wie und warum sich in unseren Denk- und Sichtweisen verändert oder bestätigt hat, (b) welche Modelle und Methoden sich wo, wie und warum bewährt haben, und (c) wie dieser Abgleich im Sinne einer Synthese praktisch-produktiv (mikropolitisch wirksam) gemacht werden kann. *Triangulation und dialektische Synthese stehen also eigentlich noch aus.*

Wenn der “Druck der Umstände” oder die Fortschreibung des Status Quo die “praktizierte These” ist und besagtes Projekt ein Versuch war, eine “Anti-These zum Status Quo auf Vorrat” zu formulieren, kann es nicht ausbleiben, daß in der Konfrontation beider letztere unfertig bleibt und ersterer erliegt. In dem Maße wie konfirmative Adaption und Subsumption als gestaltlos-kurzfristiger Reflex auf zunehmende Ungewißheit und Komplexität anhalten, werden sich auch ihre Folgen (v.a. als destruktive Konvergenz) zeigen und Druck zu ihrer Korrektur entstehen. Der entscheidende Unterschied wird dann darin bestehen, ob und inwieweit Organisationen und Gesellschaften in der Gegenwart für eine solche Zukunft vorgesorgt haben, ob sie über ein Reservoir von Antithesen und Proponenten verfügen oder ob sie sich erst im Moment der Krisenzuspitzung unter Zeitdruck und Ressourcenmangel an die Reparatur des Status Quo machen.

Zum Schluß möchte ich folgenden ehemaligen und aktiven Mitarbeitern und Managern des in Rede stehenden Unternehmens dafür danken, daß sie dieses Experiment möglich gemacht, unterstützend begleitet bzw. direkt daran teilgenommen haben: Saburô Kobayashi, Shigeo Kobayashi, Hitoshi Moriguchi, Shinji Tobita, Hiroshi Kojô, Teruhiko Tatebe.

4. Literaturverzeichnis

- Allmendinger, G./Lombreggia, R. (2005):* Four Strategies for the Age of Smart Services, Harvard Business Review, October, pp. 131-152
- Beckert, J. (1997):* Grenzen des Marktes - Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz, Campus, Frankfurt am Main
- Berndt, E. (2005):* Toyota—Was ist möglich? Leipziger Universitätsverlag, Leipzig
- Child, J./Faulkner, D./Tallman, S.B.(2005):* Cooperative Strategy, Oxford University Press, Oxford/New York
- Christensen, C.M./Raynor, M.E. (2003):* The Innovator's Solution, Harvard Business School Press, Massachusetts
- Cornelissen, J.P. (2002):* On the 'Organizational Identity Metaphor, in: British Journal of Management, Vol. 13, pp. 259-268
- Cornelissen, J.P. (2005):* Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory, Academy of Management Review, Vol. 30, No. 4, pp. 751-764
- Cummings, St. (2003):* Strategy as Ethos, in: Cummings, St./Wilson, D. (2003): Images of Strategy, Blackwell Publishing, pp. 41-73
- Denison, D.R. /Mishra, A.K. (1995):* Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, in: Organization Science, Vol. 6, No. 2, March-April, pp. 204-223
- Flyvbjerg, B. (2001):* Making Social Science Matter – Why social inquiry fails and how it can succeed again, Cambridge University Press, Cambridge
- Gioia, D.A.et al. (2000):* Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 63-81
- Gioia, D.A.et al. (2002):* On Celebrating the Organizational Identity Metaphor: A Rejoinder to Cornelissen, in: British Journal of Management, Vol. 13, pp. 269-275
- Gratton, L./Ghoshal, S. (2005):* Beyond Best Practice, in: MIT Sloan Management Review, Spring, pp. 49-57
- Itami, H. (2006):* Ba no Ronri to Manejimento, Tôyô Keizai Shinpôsha, Tôkyô
- Kriegsmann, B. et al. (2005):* Creative errors and heroic failures: Capturing their innovative potential, in: Journal of Business Strategy, Vol. 26, No. 3, pp. 57-64
- Lawrence, Th.B. et al. (2005):* The Politics of Organizational Learning - Integrating Power into the 4I Framework, in: Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1, pp. 180-191
- Luhmann, N. (2000):* Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen
- March, J.G (1996):* A Scholar's quest, in: Stanford Graduate School of Business Business Scholl Magazine, June 1996 (<http://www.gsb.stanford.edu/community/bmag/sbsm0696/ascholar.html>)
- Mintzberg, H.S. (2004):* Managers Not MBAs – A hard look at the soft practice of managing and management development, Berret-Koehler, San Francisco
- Moore, G.A. (2005):* Strategy and Your Stronger Hand, Harvard Business Review, December 2005 Issue, pp. 62-72
- Nikkei Sangyô Shimbun (2005):* Honda Rashisa no Kakushin, Tôkyô
- Nisbett, R.E. (2003):* The Geography of Thought, Free Press, New York/London

- Nonaka, I. et al. (2005):* Senryaku no Honshitsu, Nihon Keizai Shimbunsha, Tōkyō
- Ogilvy, J.A. (2002):* Creating Better Futures - Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow, Oxford University Press, New York
- Ortmann, G (2003):* Regel und Ausnahme, Suhrkamp, Frankfurt (Main)
- Petit, P. (2005):* Managerial Capitalism by Any Other Name, in: Challenge/September-October 2005, pp. 62-78
- Schor, J.B. (1993):* The Overworked American, Basic Books, New York
- Schor, J.B. (1998):* The Overspent American, Basic Books, New York
- Schwartz, B. (2004):* The Paradox of Choice - Why More is Less, Harper, New York
- Sennett, R. (1998):* The Corrosion of Character - The Personal Consequences of Work in the New Capitalism, Norton, New York
- Seo, M.G./Creed, W. (2002):* Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2, pp.222-247
- Simon, F.B. (2004):* Gemeinsam sind wir blöd, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg
- Shell (2005):* The Shell Global Scenarios to 2025 (<http://www.shell.com/home/>)
- Surowiecki, J. (2004):* The Wisdom of Crowds, Doubleday, New York
- Tsoukas, H./Shepherd, J. (Eds.) (2004):* Managing the Future - Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing, Malden & Oxford
- Van de Ven, A.H./Astley, W.G (1983):* Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 245-273
- Van de Ven, A.H./Poole, S.M.(1995):* Explaining Development and Change in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540
- Van de Ven, A.H./Hargrave, T. (2004):* Social, Technical, and Institutional Change: A Literature Review and Synthesis, in: Poole, M.S./Van de Ven, A.H. (Eds.), Handbook of Organizational Change and Innovation, Oxford University Press, New York, pp. 259-303
- Van de Ven, A.H./Johnson, P.E. (2005):* Knowledge For Theory and Practice, Forthcoming in: Academy of Management Review (Last revised Version January 24, 2005), 48 pages
- Van der Heijden, K. et al. (2002):* The Sixth Sense - Accelerating Organizational Learning with Scenarios, Wiley, Chichester
- von Foerster, H. (1993):* Wissen und Gewissen, Suhrkamp, Frankfurt (Main)
- Weick, K.E.. (1979):* The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley
- Weick, K.E. (1989):* Theory Construction as Disciplined Imagination, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 516-531
- Weick, K.E. (1999):* Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 4. pp. 797-806
- Weick, K.E. (2003):* Theory and Practice in the Real World, in: Tsoukas, H./Knudsen, C. (Eds.): The Oxford Handbook of Organizational Theory, Oxford University Press, pp. 453-475
- Yoshida, E. (2001):* Honda Jissen no Genba kara, NTT Publishers, Tōkyō
- Zima, P.V. (2004):* Was ist Theorie?, A.Francke Verlag , Tübingen und Basel