



# Seminar für Strategische Unternehmensführung

Ludwig-Maximilians-Universität München

---

## **Evolutionäre Organisationstheorie I: Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln**

Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung

Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch, Kathrin Brunner, Natascha Eckert,  
Werner-Christian Guggemos, Michael Weber

1998

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Vorbemerkung</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung: Evolutionäre Organisationstheorie – ein Work in progress?</b>	<b>5</b>
<b>1. Ansatzpunkt "Inkommensurabilität": Komplexe Probleme</b>	<b>10</b>
(1) Eine erste Annäherung an komplexe Probleme: Die Scheinwerfermetapher	10
(2) Handhabungsoptionen komplexer Probleme	11
(3) Komplexe Probleme im Lichte der Fähigkeitsdiskussion	15
(4) Ausblick: Zentrale Kategorien der evolutionären Organisationstheorie	24
<b>2. Zwischenbetrachtung: Perspektiven der Moderne -Postmoderne -Debatte</b>	<b>29</b>
(1) Zentrale Kennzeichen der Moderne	29
(2) Stichworte der Moderne-Postmoderne-Debatte	30
(3) Baustellen der Moderne – wider den Vollendungszwang der Moderne	35
(4) Die Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit postmodernen Mitteln	38
<b>3. Ansatzpunkt "Selbstbezüglichkeit": Ökologie des Wissens</b>	<b>42</b>
(1) Grundrisse einer selbstbezüglichen Theoriekonstruktion	42
(2) Beobachtungen: Außenperspektive versus Binnenperspektive	47
(3) Selbstbezüglichkeit und zirkuläre Gestalt der Führungslehre	49
(4) Professionalisierung der Führung: Zur Rolle des Wissens	51
(5) Der Primat impliziten Wissens	56
(6) Verwendung, Verwandlung und Ko-evolutionäre Wissensgenese	58
(7) Die organisatorische Lernfähigkeit als Ausdruck rationaler Erkenntnisprozesse	61
<b>4. Zwischenbetrachtung: Die Theorie der reflexiven Modernisierung</b>	<b>65</b>
(1) Vorbemerkung: Zum Diskurs von reflexiver und zweiter Moderne	66
(2) Eine erste Annäherung: Zentrale Themen in der Diskussion zur reflexiven Moderne	67
(3) Der Ansatz der "Reflexive Modernisierung" nach Giddens	74
(4) Der Ansatz der "Nebenfolgen der Modernisierung" nach Beck	76
(5) Im "Dreisprung" von der Moderne über die reflexive Moderne zur zweiten Moderne?	78
(6) Zur Rolle der Postmoderne in der Diskussion zur zweiten Moderne: Gegner oder Partner?	82
(7) Evolutionäre Organisationstheorie: Ein Projekt der Moderne mit reflexiv-modernen Mitteln?	86
<b>5. Ansatzpunkt "Polyzentrismus": Unternehmensverbindungen in pluralistischen Feldern</b>	<b>96</b>
(1) Unternehmen in pluralistischen Feldern	97
(2) Auf dem Weg zu einem mobilaren Verständnis von Organisationen	103
(3) Jenseits der Suche nach der "Einheit in der Vielheit" – Ein erster Blick	108
(4) Polyzentrische Organisationsstrukturen als Netzwerke lokaler Wissensbasen	111
<b>6. Zwischenbetrachtung: Perspektiven einer evolutionären Wissenschaftskonzeption</b>	<b>118</b>

(1) Evolution und offene Zukunft .....	118
(2) Evolutionäre Wissenschaftskonzeption – ein erster Blick .....	123
(3) Über das "Zielen auf Fadenkreuze": Vom "entweder-oder" zum "sowohl als auch" .....	124
(4) Selbstbezug und Pluralismus als Charakteristika einer evolutionären Organisationstheorie .....	129
(5) Theoriekonstruktion als Konstruktion eines Theorieprozesses .....	131
<b>7. Ansatzpunkt "Fortschritt": Kritische Organisationstheorie .....</b>	<b>137</b>
(1) Kritische Organisationstheorie: Utopischer Realismus vs. Fortschrittsmodell .....	137
(2) Ist der Begriff "Fortschritt" noch (oder wieder) zeitgemäß? .....	140
(3) Fortschritt im Lichte von Globalisierung und Individualisierung .....	144
(4) Unterschiedliche Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse .....	151
(5) Implikationen einer kritischen Organisationstheorie für die Unternehmensführung .....	156
(6) Verlust des archimedischen Punktes – erneut betrachtet .....	158
<b>8. Zwischenbetrachtung: Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit ..</b>	<b>168</b>
(1) Die Postmoderne im Lichte der Unterscheidung von Einheit und Vielheit .....	169
(2) Die Denkfigur von Differenz und Wiederholung .....	175
(3) Identität und Beobachtung .....	179
(4) Metaphern jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielfalt .....	185
(5) "Heterogenität und Konnexionen" .....	189
(6) Ausblick: Organisationstheorie im deleuzianischen Jahrhundert .....	195
<b>9. Die Frage nach der Unternehmensidentität- erneut betrachtet .....</b>	<b>199</b>
(1) Kurze Rekapitulation zum Thema "Unternehmensidentität" .....	199
(2) Exkurs: Identität einer wissenschaftlichen Gemeinschaft .....	202
(3) "Atomisierung" der Identität in pluralistischen Feldern .....	205
(4) Skizze einer weiterführenden Betrachtung der Unternehmensidentität .....	206
(5) Unternehmensidentität als Ergebnis diskursiver Konstruktion .....	210
(6) Fazit: Identität "nach der Überquerung des Jordans zur Postmoderne" .....	213
<b>Schlußbetrachtung: Paradigm lost – ja und? .....</b>	<b>216</b>
(1) Die Anerkennung des Pluralismus: Paradigm lost? .....	216
(2) Ein kurzer Blick auf die Paradigmadiskussion .....	222
(3) Zwischenfazit: Kuhn mit Wittgenstein weitergedacht .....	228
(4) Endogene und exogene Anwendungen: Zur Entfaltung von Forschungstraditionen .....	229
(5) Paradigmakonzept – jenseits von der Einheit in der Vielheit .....	237
(6) Paradigm lost – ja und? .....	240
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>242</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. E-1:	<i>Ansätze der Organisationstheorie (leicht verändert aus Walter-Busch 1996: 60)</i> .....	6
Abb. 1-1:	<i>Die Lehre für die Führung auf Basis einer Lehre von der Führung</i> .....	11
Abb. 1-2:	<i>Muster der Komplexitätshandhabung (aus: Obring 1992: 308; zusammengestellt nach Kirsch 1994: 220 ff.)</i> .....	13
Abb. 1-3:	<i>Grundfragestellungen und Sinnmodelle</i> .....	16
Abb. 1-4:	<i>Die Höherentwicklung von Organisationen</i> .....	22
Abb. 1-5:	<i>Zentrale Kategorien einer evolutionären Organisationstheorie</i> .....	25
Abb. 2-1:	<i>Modernismus und Postmodernismus (aus Bretz 1988: 153)</i> .....	34
Abb. 2-2:	<i>Positionen in der Moderne-Postmoderne-Debatte (verändert übernommen aus Jameson 1986a: 25)</i> .....	39
Abb. 3-1:	<i>Gesamtbezugsrahmen einer erweiterten Theoriekonstruktion</i> .....	43
Abb. 3-2:	<i>Ein Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis (leicht verändert übernommen aus Pautzke 1989: 87)</i> .....	53
Abb. 3-3:	<i>Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Rationalisierungstendenzen der Lebenswelt</i> .....	63
Abb. 4-1:	<i>Von der Moderne über die reflexive Moderne zur zweiten Moderne</i> .....	81
Abb. 4-2:	<i>Ein Vergleich der Auffassungen der "Postmoderne" mit der Auffassung der "radikalisierten Moderne"</i> .....	83
Abb. 4-3:	<i>Die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen und pluralistische Felder</i> .....	91
Abb. 4-4:	<i>Die Globalisierung der Moderne</i> .....	92
Abb. 5-1:	<i>Die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen und pluralistische Felder</i> .....	98
Abb. 5-2:	<i>Polyzentrismus im starken und im schwachen Sinne</i> .....	101
Abb. 5-3:	<i>Die Organisation als Netzwerk lokaler Wissensbasen</i> .....	115
Abb. 6-1:	<i>Vier Paradigmen für die Analyse von Organisationen (aus: Burrell/Morgan 1979: 22)</i> .....	125
Abb. 6-2:	<i>Vier Sichtweisen von Organisation und Management (aus: Astley/Van de Ven 1983: 247)</i> .....	128
Abb. 6-3:	<i>Vier organisationstheoretische Sichtweisen</i> .....	130
Abb. 6-4:	<i>Generatives Sprachspiel, Bezugsrahmen und Modelle</i> .....	133
Abb. 7-1:	<i>Eine vergleichende Betrachtung zum Fortschrittsbegriff</i> .....	141
Abb. 7-2:	<i>Eskalation der Leistungslücke aufgrund von Globalisierung und Individualisierung</i> .....	145
Abb. 7-3:	<i>Unterschiedliche Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse und Modelle der Sinnorientierung</i> .....	154
Abb. 9-1:	<i>Der unternehmenspolitische Rahmen</i> .....	200
Abb. 9-2:	<i>Der "wissenschaftspolitische Rahmen" einer wissenschaftlichen Gemeinschaft</i> .....	202
Abb. 9-3:	<i>Identität als emergentes-, Beobachter- und Policy-Making-Phänomen</i> .....	207

## Vorbemerkung

Der vorliegende Text ist der erste von sechs Bänden, die sich mit jeweils verschiedenen Aspekten des Themas "evolutionäre Organisationstheorie" befassen. Die sechs Bände verstehen sich im Sinne sogenannter "Arbeitstexte". Charakteristisch für Arbeitstexte ist, daß diese im Gegensatz zu Arbeitspapieren durchaus den Umfang von Büchern annehmen können. Die Mission der Arbeitstexte ist zudem grundsätzlicher angelegt: Es geht um die Fortentwicklung unserer Überlegungen im Rahmen des Projekts "Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie des strategischen Führung" und damit um dem Kern der Lehre am Seminar für Strategische Unternehmensführung.

Die Texte setzen sich letztlich aus einer Vielzahl von Arbeitspapieren und sogenannten "Denke-Laut"-Protokollen zusammen. Diese Protokolle entstanden zum einen in der Auseinandersetzung mit aktuellen Beiträgen der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion. Zum anderen bezogen sie sich auf Dissertationen an unserem Lehrstuhl, die aber selbst wiederum in Auseinandersetzung mit den Inhalten von "Denke-Laut"-Protokolle entstanden sind.

Vor dem Hintergrund dieser Entstehungsgeschichte wird deutlich, daß die Arbeitstexte nicht den Charakter ausgereifter Veröffentlichungen haben. Dennoch werden sie in dieser vorliegenden Form zugänglich gemacht, nicht zuletzt um jenen Interessenten zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen, die an den von uns im Rahmen des "Wegweiserprojekts" angestellten Überlegungen und angestrebten Theorieansätzen interessiert sind.

Es geht uns dabei vor allem auch darum, die über unterschiedliche Publikationen verstreuten Beiträge zusammenzufassen, deren Zusammenhänge aufzuzeigen und den neuesten Stand der Auseinandersetzung mit dem Thema "evolutionäre Organisationstheorie" zu dokumentieren. Viele der folgenden Überlegungen finden sich allerdings bereits in früheren Veröffentlichungen des Lehrstuhls. Aber auch zahlreiche Beiträge aus unveröffentlichten Arbeitspapieren und insbesondere den sogenannten "Gedankensplittern" finden sich (mitunter in Form von Exkursen oder längeren Fußnoten) im vorliegenden Text wieder.

## Einleitung: Evolutionäre Organisationstheorie – ein Work in progress?

Wie kann nun eine Theorie der Unternehmensführung – die sich als eine noch näher zu spezifizierende evolutionäre Organisationstheorie versteht – gefaßt werden? Eine erste Annäherung an die Konzeption einer evolutionäre Organisationstheorie könnte über die (Fremd-) Beobachtung und den damit verbundenen Systematisierungsversuch von Emil Walter-Busch erfolgen:

Der St. Galler Wissenschaftler Emil Walter-Busch hat 1996 einen dogmengeschichtlichen Überblick über die vielfältigen Organisationstheorien vorgelegt. Abbildung 1 gibt die von ihm unterschiedenen Ansätze der Organisationstheorien wieder. Unsere eigenen Bemühungen werden dabei zu den "konstruktivistischen und radikal-pluralistischen Ansätzen" gerechnet. Wir können mit dieser Charakterisierung durchaus leben. Wir ziehen es aus Gründen, die im weiteren Verlauf zu verdeutlichen sind, jedoch vor, von einer "evolutionären Organisationstheorie" zu sprechen.

Im folgenden möchten wir uns dabei auf die "Organisationstheorien im Reifestadium der Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis" beschränken. Diese sieht Walter-Busch *nicht* als Ansätze, die jene früherer Epochen als überholt erscheinen lassen. Für einen "radikalen Pluralisten" ist dies selbstverständlich, und auch Walter-Busch "outet" sich wohl als ein solcher. Wenn andererseits im Zusammenhang mit der jüngsten Entwicklung von einem "Reifestadium der Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis" die Rede ist, so nimmt Walter-Busch wohl auf Entwicklungen im *Objektbereich* der Organisationstheorie Bezug. Die "Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis" (etwa im Sinne einer wissenschaftlichen Unternehmensführung) hat den Objektbereich – so *unsere* Interpretation – so verändert, daß möglicherweise die grammatischen Grenzen der etablierten Ansätze transzendiert werden.

Doch werfen wir zunächst einen kurzen Blick auf die Sichtweise Weicks, die im Kontext unseres Ansatzes rekonstruiert werden soll. Es entspricht unserem Ansatz, daß der Pluralismus von Ansätzen anerkannt wird, was unter anderem zu dem Interesse an den Möglichkeiten einer Bejahung der hieraus resultierenden Problemkomplexität führt. Dabei spielt die Idee eine zentrale Rolle, daß Organisationen (aber auch multiorganisatorische Systeme) unter Nutzung der Vielfalt von wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen "Organisationssichten" Selbstbeschreibungen entwickeln können, die – sofern sie operativ wirksam werden – in höchst unterschiedlicher Weise die einzelnen Organisationen prägen: Organisationen sind immer auch das, was Menschen in und um die Organisation herum meinen, was Organisationen sind. Doch die Ausarbeitung dieser Idee kann nicht erfolgen, ohne selbst eine Organisationstheorie zu entwerfen, die dann wiederum auch nur einen Kandidaten unter vielen für

eventuelle Selbstbeschreibungen von Organisationen darstellt – freilich ein relativ komplizierter Kandidat, den aufzugreifen sicherlich bereits ein vergleichsweise hohes Entwicklungsniveau der jeweiligen Organisation voraussetzt.



*Abb. E-1: Ansätze der Organisationstheorie (leicht verändert aus Walter-Busch 1996: 60)*

Organisatorische Selbstbeschreibungen sind – anders ausgedrückt – ”Organisationstheorien”, die in Organisationen über die jeweilige Organisation entwickelt (und unter Umständen wirksam) werden. Eine Organisationstheorie nun, die die Möglichkeit vieler (wissenschaftlicher und außerwissenschaftlicher) Organisationstheorien und deren operative Wirksamkeit in Betracht zieht, kann auch als eine Art ”Metatheorie” interpretiert werden. Jedenfalls charakterisiert Weick (1985) seine eigenen, in der Fachdiskussion sehr beachteten Bemühungen um den ”Prozeß des Organisierens” in diese Richtung. Es geht ihm um die Aufdeckung der ”Formel des Organisierens”, die er unter Verwendung der (freilich etwas abgewandelten) evolutionstheoretischen Triade von Gestaltung (Variation), Selektion und Retention zu entschlüsseln glaubt:

”Die Formel kann am besten als vorläufiger Versuch zur Entwicklung einer Epistemologie des Organisierens verstanden werden. Unser Interesse galt durchweg dem Wesen, den Ursprüngen und den Grenzen des organisatorischen Wissens. Dieses Buch handelte davon, wie Organisationen ihre Umwelten und sich selbst verstehen, während der Frage, was Organisationen auf der Grundlage dieses Verstehens tun, weniger Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Ein großer Teil der Analyse beschäftigte sich mit Ideen, Metaphern, Phantasie und Denken, im Glauben, daß Organisationen einen großen Teil ihrer Zeit damit verbringen, Legenden auszuarbeiten, Mythen zu entwickeln, Geschichten über ihre Vergangenheit zu erzählen und die Episoden allgemein aususchmücken, die sie aus ihrem Erleben zur engeren Beachtung ausgesondert haben. Eine der nützlicheren Arten, über die Formel des Organisierens nachzudenken, ist es, sie als Metatheorie anzusehen. In diesem Sinne ist die Formel des Organisierens ein Satz von allgemeinen Rezepten für jedermann zur Entwicklung seiner eigenen Organisationstheorie.” (Weick 1985: 333 f.)

Es geht Weick also letztlich darum zu klären, wie Organisationen (oder Führungskräfte in Organisationen) zu ihren Organisationstheorien gelangen (können), die den Charakter von Selbstbeschreibungen in unserem Sinne annehmen. Unser eigener Ansatz ist hier durchaus anschlussfähig, wengleich wir vor dem Hintergrund eines anderen theoretischen Ausgangspunktes argumentieren. Weick bleibt freilich in unserer Wahrnehmung auf halbem Wege stehen, wenn er seinen Ansatz lediglich als ”Metatheorie” charakterisiert. Natürlich kann auch er nicht umhin, eine organisationstheoretische Sichtweise zu skizzieren, die dann als ”Organisationssicht” (”Weltbild”) immer schon implizit unterstellt wird, wenn Führungskräfte sich bei der Entwicklung ihrer Organisationstheorien der Empfehlungen Weicks bedienen. Alle auf diese Weise entwickelten, von Weick angeleiteten ”Laien-Organisationstheorien” sind durch das Weltbild der Organisationssicht Weicks gleichsam ”infiziert”. Würde Weick in seiner Epistemologie des Organisierens diesen höchst bedeutsamen Aspekt systematisch einbeziehen, und würde er sich (vgl. das obige Zitat) auch dafür interessieren, was Organisationen aufgrund ihrer durch Weick angeleiteten Organisationstheorien (Selbstbeschreibungen) tun, dann müßte Weick seinen Ansatz selbstbezüglich konstruieren. Wer Weicks Überlegungen also attraktiv und fruchtbar findet und im Kontext Weicks versucht weiterzudenken, gelangt dann wohl zu metatheoretischen und methodologischen Problemen, die wir im Rahmen einer pluralistischen, selbstbezüglichen und evolutionären Organisationstheorie anzugehen versuchen.



Die explizite Einbeziehung der Beobachter in den Theoriezusammenhang, deren Beobachtungen (oder im Anschluß an Weick: deren "Organisationstheorien") grundsätzlich operativ wirksam werden und die Entwicklung der Organisation prägen können, ist eine Konsequenz des Versuches, "Weick weiterzudenken".

Wenn man Weick weiterdenkt, dann gelangt man – so unsere Einschätzung – unweigerlich zu einer konstruktivistischen und radikalpluralistischen Organisationstheorie. Walter-Busch sieht die Varianten dieses Ansatzes vor allem als Ausfluß eines Aufgreifens von Ideen der Moderne-Postmoderne-Debatte. Freilich bezieht sich Walter-Busch nur auf Texte, die bis zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung bekannt waren, d. h. vor allem auf unsere Veröffentlichung "Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität" in der ersten Auflage. Die darüber hinausgehenden Anstrengungen bezüglich einer evolutionären Organisationstheorie, die sich insbesondere in dem "Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie" (Kirsch 1997) finden, konnten freilich von Walter-Busch noch nicht berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund wollen wir zunächst (Kapitel 1) jene Aspekte unserer theoretischen Bemühungen kurz rekapitulieren, die schon vor der Auseinandersetzung mit unserem sogenannten "Wegweiser-Projekt" zur Verfügung standen. Auslöser war die Sichtweise einer angewandten Führungslehre, bei der der Pluralismus systematisch in den Blick kommt. In diesem Rahmen erfolgte schon sehr früh die Thematisierung der Frage nach der Art und Weise der Handhabung komplexer Probleme. Dies führte zur Fokussierung auf das Thema "Evolution" und damit die Frage nach den Fähigkeiten von Organisationen, die erforderlich sind, um mit der Evolution "besser" umgehen zu können. Diese Aspekte sollen zunächst behandelt werden, um dann die angesprochenen Elemente der Organisationstheorie insofern weiterreichend zu charakterisieren, als sich diese als die Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit postmodernen und anderen Mitteln beschreiben läßt.

Ein vorläufiges Fazit könnte insofern lauten: Die Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie geht sowohl über die Rekonstruktion von Emil Walter-Busch, als auch den Ansatz Weicks hinaus. Erstens führt die Auseinandersetzung mit der sogenannten Moderne-Postmoderne-Debatte zu einer Sichtweise, die eine evolutionäre Organisationstheorie als die Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit postmodernen Mitteln erscheinen läßt. Zweitens müssen jedoch auch die neueren Auseinandersetzungen in der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion rund um die Termini der reflexiven und sog. zweiten Moderne berücksichtigt werden, mit der Folge, daß es sich bei der Konzeption einer evolutionären Führungslehre auch um die Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit anderen (reflexiv-modernen) Mitteln handelt.

In diesem Sinne ist auch der Aufbau des folgenden Textes zu verstehen: In zwei Zwischenbetrachtungen wird zunächst auf die beiden angesprochenen Stränge der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussionen eingegangen, um in einer dritten Zwischenbetrachtung auf die Merkmale einer evolutionären Organisationstheorie

einzugehen, die (unter anderem) durch die angesprochenen Diskurse inspiriert ist.

Die evolutionäre Organisationstheorie muß dabei im Sinne eines "Work in progress" verstanden werden, als der Versuch unternommen wird, sich offen gegenüber den aktuellen Grundlagendiskussionen zu halten und diese für die Fortentwicklung der eigenen Konzeption nutzbar zu machen. Mit den folgenden vier Ansatzpunkten sollen wichtig "Eckpfeiler" dieses Work in progress einer evolutionären Organisationstheorie umrissen werden.

## 1. Ansatzpunkt "Inkommensurabilität": Komplexe Probleme

Sofern sich ein irgendwie gearteter Ausgangspunkt einer evolutionären Organisationstheorie identifizieren läßt, ist dieser in der Auseinandersetzung mit dem Problem der Inkommensurabilität zu sehen. Die Annahme einer basalen Inkommensurabilität unterschiedlicher Kontexte, in denen Probleme immer nur partiell erfaßt werden können, hat zur Folge, daß sich die Probleme einer Theorie und Praxis der Unternehmensführung als Multi-Kontext-Probleme bzw. komplexe Probleme darstellen.

Die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer Handhabung derartiger komplexer Probleme als Aufgabe einer Führung stellt insofern den (biographischen) Ausgangspunkt der evolutionären Organisationstheorie dar.

### (1) Eine erste Annäherung an komplexe Probleme: Die Scheinwerfermetapher

Komplexe Probleme treten sowohl auf der Ebene einer Theorie der Unternehmensführung (die unterschiedliche Kontexte zur Lösung von Problemen der Praxis heranzieht), als auch in der Praxis der Unternehmensführung (die unterschiedliche Kontexte zur Führung des Unternehmens beachten muß) auf. Im folgenden soll mit Hilfe der Scheinwerfermetapher eine erste Annäherung an das Phänomen komplexer Probleme unternommen werden, die im Rahmen einer Theorie der Unternehmensführung auftreten.

Hebt man die Verwandtschaft betriebswirtschaftlicher Forschungsbemühungen mit jenen der angelsächsischen Managementlehre hervor, so legt dies eine Konzeption der Betriebswirtschaftslehre nahe, die sich – so wird noch auszuführen sein – als angewandte Führungslehre *für* die Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen versteht und eine Lehre *von* der Führung einschließt. Die Lehre von der Führung liefert die Erkenntnisperspektive und damit auch ein Vorverständnis der Probleme, die mit der Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen verbunden sind. Das Interesse der Betriebswirtschaftslehre, einen Beitrag zur Explikation und Bewältigung dieser Probleme zu leisten, läßt eine Vielfalt von Forschungstraditionen bzw. Paradigmen einer ganzen Reihe von (Nachbar-) Disziplinen relevant erscheinen. Die Lehre *für* die Führung ist dabei multidisziplinär, d. h. sie versucht nicht, die Vielfalt der Forschungstraditionen in einer umfassenden "interdisziplinären" Superwissenschaft zu vereinen: Die Eigenständigkeit der Forschungstraditionen bleibt erhalten. Die Betriebswirtschaftslehre ist in dieser Sicht eine Forschungstradition, die die Existenz eines Pluralismus von relevanten Paradigmen und Forschungstraditionen als potentielle Kontexte für die Erfassung und Handhabung praktischer Probleme berücksichtigt. Die Bewältigung dieses Pluralismus wirft freilich seinerseits schwierige Führungsprobleme auf, mit denen sich wiederum die Lehre *von* der Führung auseinanderzusetzen hat. Wir haben uns

angewöhnt, diese Sichtweise durch die Metapher eines Scheinwerfers zu charakterisieren (vgl. Abbildung 1-1).



*Abb. 1-1: Die Lehre für die Führung auf Basis einer Lehre von der Führung*

Die vom Scheinwerfer angestrahlten Traditionen werden als Kontexte für die Explikation von Problemen und zur Suche nach Lösungen für diese Probleme genutzt, für die der Forscher aufgrund seiner Lehre von der Führung ein gewisses Vorverständnis besitzt. Dieses Vorverständnis kann im Lichte der als Kontext der Problemerkennung gewählten Forschungstradition durchaus als unfruchtbar, einseitig oder irrelevant erscheinen, was sicherlich dann nicht ohne Auswirkungen auf die Weiterentwicklung der Lehre von der Führung bleibt. Mit anderen Worten: Die vom Scheinwerfer angestrahlten Paradigmen "reflektieren", was unter Umständen zu einem Fortschritt in der Lehre von der Führung und der damit verbundenen organisationstheoretischen Sichtweise führen kann. Diese organisationstheoretische Sichtweise wollen wir im folgenden in einem ersten Zugriff näher betrachten. Sie ist durch ein Interesse an der Handhabung komplexer Probleme gekennzeichnet.

## **(2) Handhabungsoptionen komplexer Probleme**

Die Scheinwerfer-Metapher, die wir zunächst zur Kennzeichnung einer wissenschaftlichen Führungslehre verwendet habe, kann auch auf die Führungspraxis

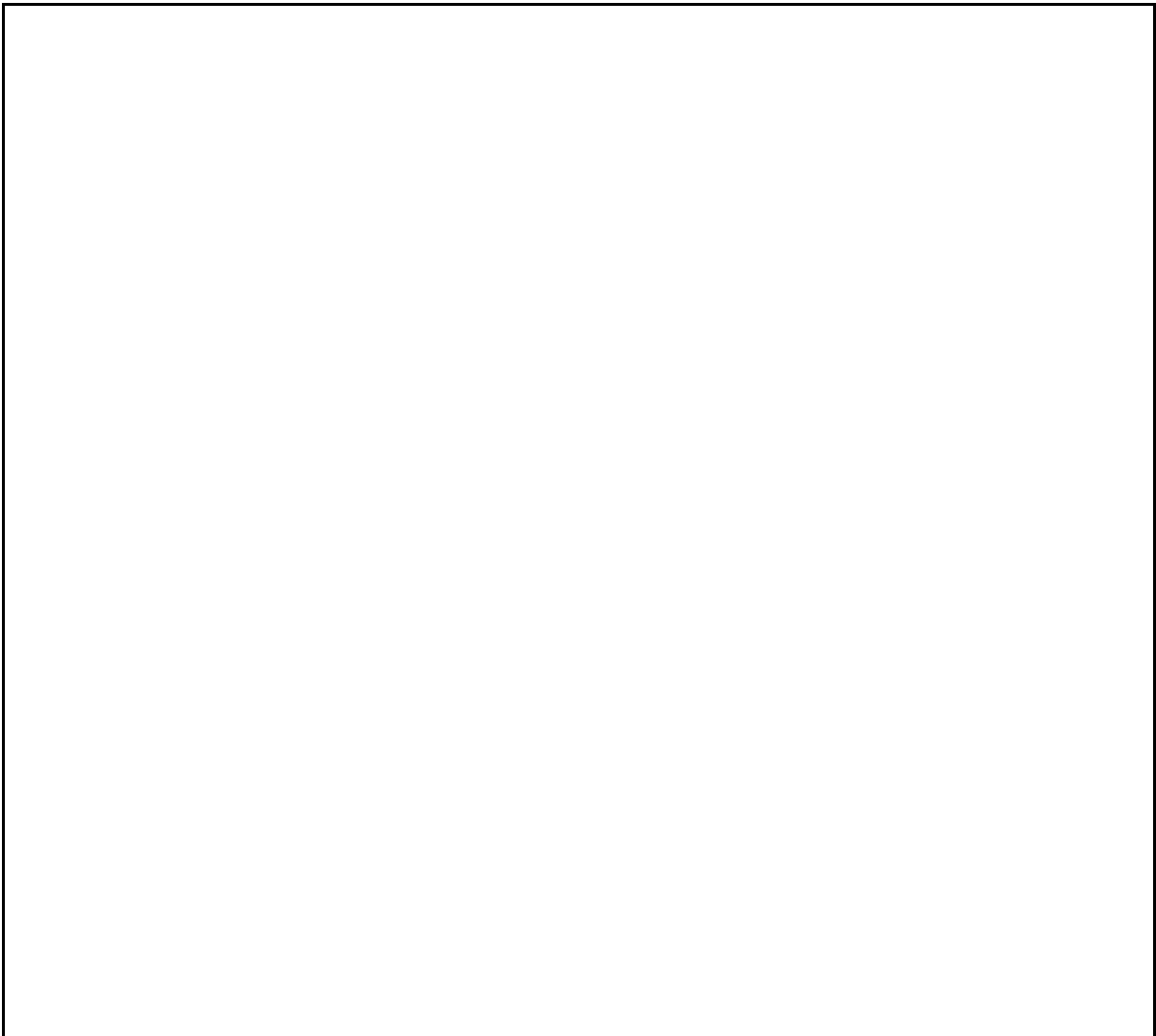
selbst angewandt werden. Deren Handeln berührt in aller Regel eine Pluralität von Traditionen bzw. Lebens- und Sprachformen, mit denen die Führung in der einen oder anderen Weise zurechtkommen muß. Je mehr inkommensurable Lebens- und Sprachformen betroffen sind, desto komplexer sind die Probleme, die im Rahmen organisatorischer Entscheidungsprozesse zu bewältigen sind. Dies gilt es im folgenden zu vertiefen.

Die aufgrund eines Vorverständnisses von Problemen als relevant erachteten inkommensurablen Forschungstraditionen weisen als Kontexte für die Explikation und Bewältigung von Problemen stets eine bestimmte Reichweite und Reichhaltigkeit auf, welche die Menge der intendierten Anwendungen der jeweiligen Tradition begrenzt. Umgekehrt sind in der Regel mehrere Kontexte gleichzeitig relevant, in deren Reichweite das vorverstandene Problem liegt. Es ist davon auszugehen, daß die einzelnen "relevanten" Forschungstraditionen das jeweilige praktische Problem lediglich partiell zu erfassen vermögen. Die Relevanz mehrerer inkommensurabler Kontexte mit jeweils begrenzter Reichweite und Reichhaltigkeit ermöglicht mehrere partielle, aber ebenfalls inkommensurable Problemdefinitionen. Wir sprechen hier von Multi-Kontext-Problemen. Und hierin sehen wir das Merkmal komplexer Probleme. Natürlich resultiert diese Problemkomplexität nicht nur aus der Inkommensurabilität relevanter Forschungstraditionen. Auch die von dem Problem selbst Betroffenen und Beteiligten nehmen die Probleme ihrerseits im Kontext ihrer eigenen Lebens- und Sprachformen wahr, die ebenfalls mehr oder weniger inkommensurabel sind. Die Öffnung gegenüber *Forschungstraditionen* steigert also zunächst nur die vorhandene Problemkomplexität.

Komplexe Probleme sind also Multi-Kontext-Probleme. Die verschiedenen Kontexte liefern partielle Problemdefinitionen, die untereinander nicht recht "zusammenpassen". Eine Eliminierung der Komplexität wäre nur möglich, wenn es gelänge, im Zuge der Problemlösungsbemühungen einen Metakontext zu entwickeln, der die unterschiedlichen Einzelkontexte abbilden und so das Problem als simplex Problem erfassen könnte. Unter Echtzeitbedingungen erscheint dies eher unwahrscheinlich. Hier ist davon auszugehen, daß Übersetzungen zwischen den verschiedenen Kontexten nur bis zu einem gewissen Grade gelingen und die Komplexität nicht völlig eliminiert werden kann.

Der Prozeß der Komplexitätshandhabung wird von den Merkmalen, insbesondere von der Eigenkomplexität des Systems beeinflusst, das gleichsam die Arena des Prozesses bildet. Wir wollen dieses System im folgenden auch als "Entscheidungsarena" bezeichnen. Zur Entscheidungsarena gehören alle Personen, die in den Prozeß der Problemhandhabung involviert sind, sei es als beauftragte Experten oder als Betroffene, die sich mit Forderungen wirksam einschalten. Dabei ist kennzeichnend, daß die Entscheidungsarena im Prozeß der Komplexitätshandhabung selbst variabel ist. Viele Beiträge zu einer Bewältigung eines komplexen Problems manifestieren sich in einer Veränderung der Entscheidungsarena. Dies kann zumindest teilweise unter der Kontrolle einer Führung stehen, die die Struktur und die Grenzen der Entscheidungsarena manipulieren kann. Die Formen bzw. Taktiken

der Komplexitätshandhabung schließen deshalb unter anderem auch bewußte Veränderungen der Entscheidungsarena selbst mit ein. Dabei ist es typisch, daß diese Taktiken im Verlauf des gesamten Prozesses wechseln können.



*Abb. 1-2: Muster der Komplexitätshandhabung*

In der Handhabung von komplexen Problemen und dem Setzen und Verändern von Randbedingungen für Entscheidungsarenen sehen wir das originäre Aufgabenfeld einer Unternehmensführung. Ebenso wie eine angewandte Führungslehre – gekennzeichnet durch die Scheinwerfer-Metapher – mit einer Pluralität von inkommensurablen Kontexten konfrontiert ist, und diese auf spezifische Art und Weise bewältigt, wird man auch eine Unternehmensführung danach zu beurteilen haben, auf welche Art und Weise sie mit komplexen Problemen und den damit einhergehenden Arenaregelungen verfährt. Für die Führungspraxis gesellt sich dabei eine zusätzliche Erschwernis hinzu, von der die Führungslehre selbst nicht im gleichem Maße betroffen ist: Gemeint ist die praxis-immanente Echtzeitproblematik, die einer Führung abverlangt, die angesprochene Pluralität von Lebens- und Sprachformen in einer

dem Problem angemessenen Zeitspanne zu bewältigen.

Die konkrete Form der Komplexitätshandhabung durch eine Unternehmensführung mag dabei sehr unterschiedlichen Charakter besitzen. Die hierbei zur Verfügung stehenden grundlegenden Möglichkeiten der Komplexitätshandhabung können grob als "Komplexitätsbejahung" und "Komplexitätsverneinung" charakterisiert werden (vgl. zum folgenden auch Abbildung 1-2). Bei der Komplexitätsverneinung wird die Entscheidungsarena gleichsam "unterdimensioniert": Es sind mehr Personen betroffen und mehr Kontexte relevant, als Eingang in die Entscheidungsarena finden. Das kann bewußt oder unbewußt geschehen. Im ersten Fall liegt eine Vergewaltigung, im zweiten eine Leugnung der Problemkomplexität vor. Bei der Vergewaltigung wird die Komplexität zwar relativ zutreffend eingeschätzt, die Entscheidungsarena aber bewußt klein gehalten, um den Prozeß der Entscheidungsfindung nicht allzu sehr zu verkomplizieren. Leugnung der Komplexität beruht dagegen auf ihrer Unterschätzung; die Beteiligten sind sich dessen gar nicht bewußt, daß es auch andere Kontexte geben könnte, in denen das Problem anders definiert wird. Sie gehen davon aus, daß andere das Problem "eigentlich" genauso sehen müßten wie sie selber. Beiträge, die nicht in die Problemdefinition passen, werden als "Müll" (im Sinne von Cohen et al. 1976) wahrgenommen und darauf zurückgeführt, daß die Anderen offensichtlich nicht "verstanden" haben, worum es "tatsächlich" geht.

Im Falle der Komplexitätsbejahung ist wohl zwischen einer echten und einer unechten Form zu unterscheiden. "Unecht" ist die Komplexitätsbejahung, wenn die Unternehmensführung zwar wahrnimmt, daß das Problem aus der Sicht der Betroffenen unterschiedlich und kontextspezifisch gesehen wird, sich aber gleichzeitig anmaßt, aus ihrem eigenen Kontext heraus zu beantworten, wer Betroffener ist. Eine derartige Führung bemüht sich dann durchaus darum, die aus ihrer Sicht Betroffenen in adäquater Weise einzubeziehen, und insofern liegt in der Tat eine Bejahung der Komplexität vor. "Unecht" ist diese jedoch, weil es wahrscheinlich ist, daß eine Führung aus der Sicht ihres spezifischen Kontextes die Betroffenheit anderer zu gering oder gar falsch einschätzt. So mag sich ein Akteur – vor dem Hintergrund seines Kontextes – durchaus als Betroffener wahrnehmen, während die Führung eine solche Betroffenheit nicht erkennt. Natürlich ist auch der umgekehrte Fall möglich. "Echte" Komplexitätsbejahung kann dann eigentlich nur heißen, daß zugelassen wird, daß die Akteure selbst im Zuge der Problemdefinition sich Hypothesen über eine mögliche Betroffenheit anderer Akteure bilden und sie mit diesen Akteuren in Interaktion treten, welche wiederum andere Akteure ansprechen etc. Es muß also eine Art "Selbstorganisation" der Entscheidungsarena ermöglicht werden, was mit der Metapher eines "Schneeballsystems" beschrieben werden kann.

Diese ersten Hinweise auf verschiedene Formen der Komplexitätshandhabung, die sicherlich noch zu ergänzen und zu vertiefen sind (vgl. Kirsch 1994: 21 ff.), sollten im vorliegenden Zusammenhang genügen. Wichtig ist nun die zentrale These, daß komplexe Entscheidungsprobleme nicht im engeren Sinne "gelöst", sondern ledig-

lich "gehandhabt" werden können. Folgt man dieser These, so geht natürlich das Kriterium für eine gute Lösungshypothese verloren: Wie soll beurteilt werden, ob eine "Handhabung" des komplexen Problems besser ist als eine andere, wenn nicht die endgültige "Lösung" des komplexen Problems als Fluchtpunkt für alle weiteren Überlegungen zur Verfügung steht? Eine Möglichkeit, die Qualität unterschiedlicher Handhabungen zu untersuchen, sehen wir in der Frage, inwieweit mit den einzelnen Handhabungen ein Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse der vom Handeln der Organisation direkt oder indirekt Betroffenen verbunden ist.

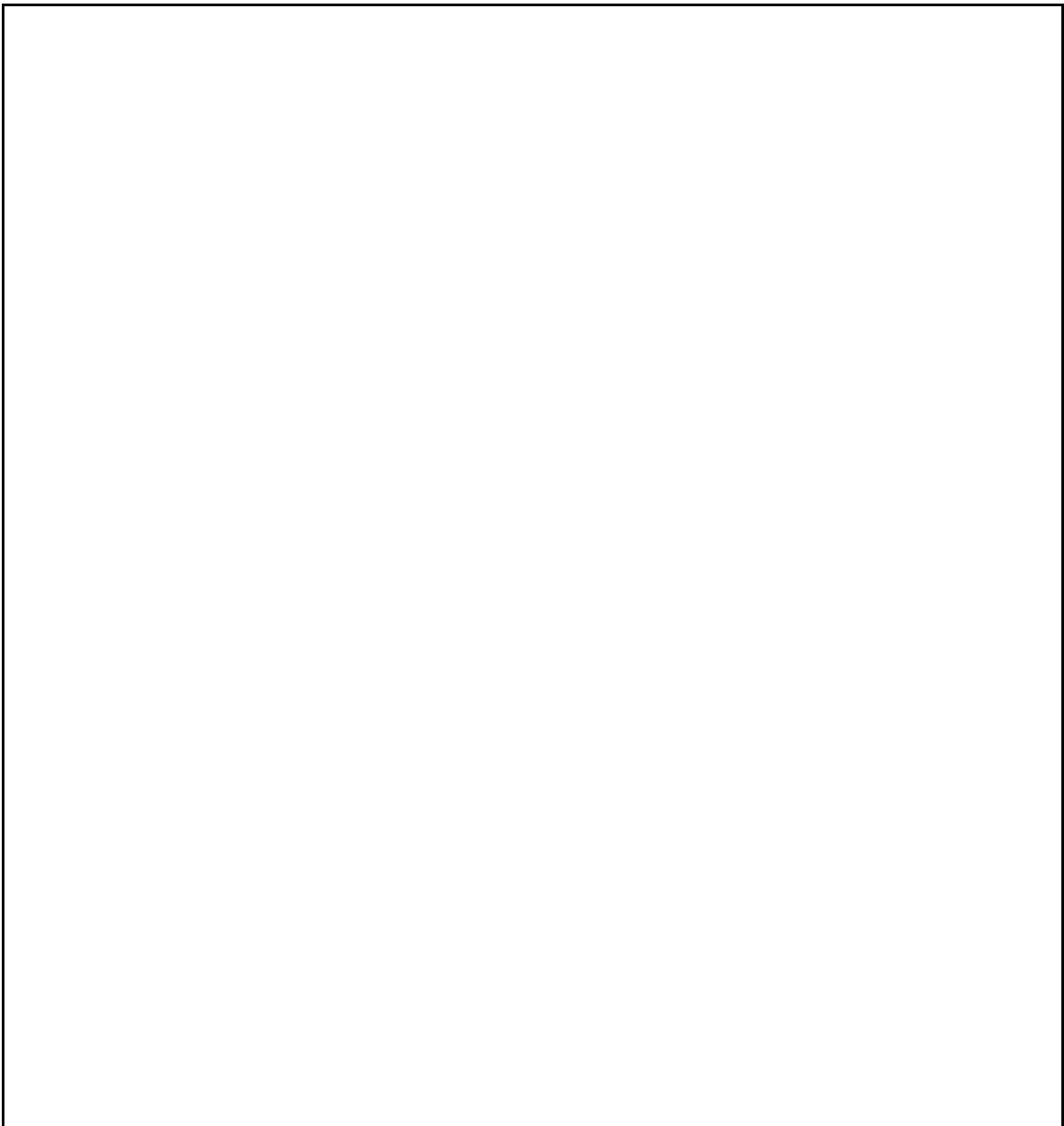
Die Frage nach einem solchen Fortschritt stellt sich zunächst also im Hinblick auf die einzelne Entscheidungsarena. Die Rede von einer fortschrittsfähigen Organisation deutet aber schon an, daß man diese Frage auch sehr viel weiter interpretieren kann. Es gilt dann herauszufinden, unter welchen Bedingungen eine Organisation als Ganzes eine verbesserte Befriedigung der Bedürfnisse der direkt und indirekt Betroffenen erreichen kann. Damit ist die These verbunden, daß die Strukturen, aus denen im "Ongoing Process" der Organisation Entscheidungsepisoden auftauchen, gleichsam den "Spielraum" festlegen, innerhalb dessen dann noch in den einzelnen Episoden ein Fortschritt realisiert werden kann.

Die Frage nach dem Fortschritt ist also nicht nur im engeren Sinne eine entscheidungstheoretische Frage, sondern impliziert einen breiteren organisationstheoretischen Zugang.

### **(3) Komplexe Probleme im Lichte der Fähigkeitsdiskussion**

Wir gehen – wie bereits angedeutet – davon aus, daß Organisationen (bzw. das Feld, in dem sie manövrieren) grundsätzlich der Evolution unterliegen und sich in eine "offene Zukunft" bewegen. Dennoch können Organisationen Fähigkeiten entfalten, die sie in die Lage versetzen, mit dieser Evolution "besser" umzugehen, wobei auch das, was in einer konkreten Organisation als "besser" angesehen wird, selbst wiederum sich im Zuge dieser Entwicklung verändern kann. Diese organisationstheoretische Sichtweise läßt sich uneingeschränkt auf die Evolution ihres Objektbereiches ein und richtet die Aufmerksamkeit auf die Entwicklungsfähigkeit der Organisationen. Diese ist Ausdruck der Entfaltung insbesondere der sogenannten *Basisfähigkeiten*. Solche Basisfähigkeiten sind die Lernfähigkeit der Organisation, deren Handlungsfähigkeit und deren Empfänglichkeit (Responsiveness) gegenüber den vielfältigen Lebens-, Sprach- und Wissensformen, in deren Kontext insbesondere auch die Bedürfnisse der vom Handeln der Organisation Betroffenen verankert sind.





*Abb. 1-3: Grundfragestellungen und Sinnmodelle*

Man kann nun Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung unterscheiden. Fähigkeiten erster Ordnung äußern sich in den Stärken und Schwächen, mit konkreten Gegebenheiten umzugehen: die Fähigkeit, neue Produkte zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten, die Fähigkeit, einen Zugang zu erforderlichen Ressourcen aufrechtzuerhalten und wichtige Technologien zu beherrschen; die Fähigkeit, mit den Ansprüchen und Forderungen der vielfältigen Anspruchsgruppen ("Stakeholder") umzugehen. Fähigkeiten zweiter Ordnung äußern sich demgegenüber darin, nur das zu tun, wozu man Fähigkeiten erster Ordnung besitzt. Viele Unternehmen diversifizieren in "fremde" Geschäftsfelder, obwohl sie hierfür nicht über relevante Fähigkeiten (erster Ordnung) verfügen. Schließlich können als Fähigkeiten dritter (oder

höchster) Ordnung die Fähigkeiten bezeichnet werden, solche erster und zweiter Ordnung fortzuentwickeln bzw. zu entfalten. Diese Fähigkeiten höchster Ordnung stellen die oben genannten drei Basisfähigkeiten (Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Responsiveness) dar.

Die *Handlungsfähigkeit* läßt sich vereinfacht als die Fähigkeit eines Systems beschreiben, auf wahrgenommene Probleme angemessen zu reagieren. Eine Organisation ist um so handlungsfähiger, je häufiger vollständige Handlungszyklen auftauchen, d.h. Problemlösungsbemühungen initiiert und zu einer Entscheidung gebracht werden, für deren Verwirklichung auch die erforderlichen Ressourcen und die Akzeptanz der Betroffenen mobilisiert werden können. Die *Lernfähigkeit* kann in einem ersten Zugriff verstanden werden als die Fähigkeit, sich systematisch Wissen über die Welt anzueignen. Vor dem Hintergrund der durch Habermas (1981) angeregten Überlegungen bietet es sich an, neben dem Erwerb eines kognitiv-instrumentellen Wissens auch den Erwerb moralisch-praktischen und ästhetisch-expressiven Wissens in die Lernfähigkeit mit einzubeziehen. Schließlich verbinden wir die Entwicklung einer Organisation mit einer Entfaltung bzw. Steigerung der *Responsiveness* gegenüber Bedürfnissen und Interessen von Betroffenen. Bedürfnisse und Interessen können nur berücksichtigt werden, wenn sich die Organisation sensibel gegenüber den verschiedenen Lebens- und Sprachformen zeigt, in deren Kontext die Bedürfnisse und Interessen jeweils artikuliert werden. In einer erweiterten Sicht schließt die Responsiveness auch die Sensibilität gegenüber denjenigen Beobachter-Kontexten ein, die relevantes Wissen zur Verfügung stellen können. Dabei ist zu beachten, daß solche Beobachter-Kontexte sich u. U. erst im "status nascendi" befinden und selbst noch der Strukturierung bedürfen.

Zwischen den angesprochenen Basisfähigkeiten bestehen vielfältige Beziehungen, auf die wir an dieser Stelle jedoch nicht ausführlich eingehen können. Solche Beziehungen werden z. B. relevant, wenn man sich vergegenwärtigt, daß es auch so etwas wie ein "aktives Lernhandeln" gibt, dann kann von der Handlungsfähigkeit des Systems in bezug auf dieses Lernen gesprochen werden. Eine Steigerung der "Lernhandlungsfähigkeit" fördert dann selbstverständlich auch die Lernfähigkeit des Systems. In analoger Weise kann man annehmen, daß Systeme bzw. ihre Akteure auch ein aktives Handeln an den Tag legen können, mit dem sie sich "empfindlicher" machen wollen. Auch in diesem Falle muß also die Empfänglichkeit bzw. das "Empfangen" nicht als rein passiver "Outcome" anderer Ereignisse bzw. Handlungen gesehen werden. Eine mögliche Dimension der Handlungsfähigkeit eines Systems besteht also u. a. darin, daß das System in der Lage ist, sich durch aktives Handeln "empfindlicher" zu machen. Man könnte dies wohl auch dahingehend ausdrücken, daß das System aktiv handelnd Potentiale der Empfänglichkeit entwickelt. Dies kann selbstverständlich verallgemeinert werden, denn man kann annehmen, daß Systeme u. U. auch in der Lage sind, sich aktiv handelnd "handlungsfähiger" zu machen. Dies würde dann ebenfalls bedeuten, daß sich die Handlungsfähigkeit darin äußert, daß in aktiver Weise Handlungspotentiale entwickelt werden können.

Bei der Betrachtung des Lernens, insbesondere in seinen Bezügen zu den anderen Basisfähigkeiten, wird man sich nicht nur auf ein gleichsam "naturwüchsiges" Lernen beschränken. In und um Organisationen tauchen (sicherlich in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Art) auch jene Lernprozesse auf, die man mit Habermas als "hypothese gesteuerte und argumentativ gefilterte" Lernprozesse bezeichnen kann. Prototyp solcher Lernprozesse sind die in den Wissenschaften angestrebten methodischen bzw. rationalen Erkenntnisprozesse. Verfolgt man diese Überlegungen weiter, so stellt die Entfaltung der Basisfähigkeiten (insbesondere der Lernfähigkeit) letztlich auch eine Entfaltung der Rationalität dar. Freilich wird man dann wiederum mit dem Grundsatzproblem konfrontiert, wie man sich dieses rationale Lernen angesichts der Vielfalt inkommensurabler Argumentationsformen und -kontexte vorzustellen hat. Die Rationalität der Erkenntnisprozesse äußert sich dann auch in der Art und Weise, wie *diese* inkommensurable Vielfalt bewältigt wird. Damit stoßen wir freilich auf eine zentrale Fragestellung, die in der Moderne-Postmoderne-Debatte in unterschiedlicher Weise thematisiert und angegangen wird. Welsch (1996) hat in jüngster Zeit eine sehr umfassende Analyse der vielfältigen Beiträge hierzu vorgelegt und vor diesem Hintergrund den Versuch unternommen, eine "transversale Vernunft" zu charakterisieren. Er zeigt sich dabei insbesondere durch die Überlegungen von Deleuze beeindruckt, dem es um die Rekonstruktion und Kritik der dem "Modernen" (insbesondere auch wissenschaftlichen) Denken implizit zugrundeliegenden ontologischen Position geht. Damit greifen wir aber bereits auf Überlegungen in der weiter unten folgenden Zwischenbetrachtung zu einem Denken "jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielfalt" vor.

Wir gehen (wie gesagt) davon aus, daß Organisationen die genannten Basisfähigkeiten entfalten können, die die jeweilige Organisation zu einem besseren Umgang mit der Evolution befähigen. Und die Entfaltung dieser Fähigkeiten steht nicht völlig außerhalb der Kontrolle durch die Organisation selbst. Die Organisation kann also bis zu einem gewissen Grade ihre eigene Entwicklung mitsteuern, wengleich dies oftmals auch den Charakter einer Reaktion auf überraschende Ereignisse annimmt. Wir vertreten hier die Position eines gemäßigten Voluntarismus, d. h. wir wenden uns einerseits gegen eine allzu deterministische und damit auch pessimistische Sichtweise hinsichtlich der Möglichkeiten einer steuernden Einflußnahme auf die Unternehmensentwicklung, die das Unternehmen bzw. die Unternehmensverbände allein als Spielball unternehmensexterner wie -interner Faktoren jenseits der Existenz einer Führung beschreibt. Andererseits stehen wir jedoch auch jenen Ansätzen skeptisch gegenüber, die allzuleicht von der Machbarkeit organisatorischen Wandels ausgehen. Sicherlich kann man sich Situationen und Organisationen vorstellen, in denen eine Führung einen sehr weitgehenden Einfluß auf die Entfaltung von Fähigkeiten und damit auf die Entwicklung der fokalen Unternehmung nehmen kann. Genaugut wird man jedoch auch beobachten können, daß es Situationen geben mag, in denen "Verflüssigungstendenzen" im Unternehmen auftreten, die es einer Führung unmöglich machen, steuernd auf die naturwüchsige Evolution einzuwirken. Die Posi-

tion des gemäßigten Voluntarismus nimmt hier insofern eine Mittelstellung ein, als sie davon ausgeht, daß soziale Systeme durch Willensakte grundsätzlich veränderbar sind, dabei aber offen läßt, wieviel man unter Einsatz welcher Mittel durch Willensakte de facto bewirken kann. Damit wird natürlich auch die Frage, inwiefern eine die Fähigkeiten der Organisation aktiv entfaltete Führung überhaupt als existent beobachtet werden kann, zum erklärungsbedürftigen, d. h. empirisch zu klärenden Phänomen.

Diese Sichtweise schließt nicht aus, daß eine Unternehmensführung im konkreten Fall auch einen solchermaßen gearteten Einfluß auf die Entwicklung einer Organisation nehmen kann, der es gerechtfertigt erscheinen läßt, davon zu sprechen, die Führung habe der Organisation zu einem "höheren" Entwicklungsniveau verholfen. Damit angesprochen ist ein zentrales Merkmal unseres organisationstheoretischen Verständnisses, nämlich die Annahme, daß es im Zuge der Entwicklung von Organisationen auch zu einer Art "Paradigmawechsel" kommen kann: Das in der Organisation verankerte Selbstverständnis darüber, was Organisationen eigentlich sind und welchem Zweck sie dienen, ändert sich. Sofern dieser "Paradigmawechsel" im Selbstverständnis der Organisation auftritt, sprechen wir von einer Höherentwicklung. Wie wir noch sehen werden, hat dies natürlich auch Einfluß auf die Art und Weise, wie Führung im Unternehmen praktiziert wird.

Um die Grundstruktur dieser organisationstheoretischen Sichtweise zunächst verständlich zu machen, müssen wir etwas ausholen und einen Blick auf die wissenschaftliche Diskussion zu den "Funktionen der Führung" werfen. Wir möchten dabei anhand der Abbildung 1-3 argumentieren. Diese Abbildung zeigt beispielhaft auf, welche unterschiedlichen organisationstheoretischen Ansätze und entsprechend unterschiedlichen theoretischen Konzeptionen zu den Funktionen der Führung (von Organisationen) existent sind. Prototypisch wird hierbei einerseits das berühmte Werk Barnards "The Functions of the Executive" (1938) genannt, in dem die Funktionen der Führung in einem engen Bezug zur Wahrung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts der Organisation gesehen werden. Andererseits verweist die Graphik auf den Ansatz von Thompson (1967), der die Wahrung des sogenannten Co-Alignment (Entsprechung) von Domäne, Strategie, Struktur, Technologie und Umfeld in den Mittelpunkt rückt. Solche und ähnliche Überlegungen werden letztlich mit der Sicherung des Überlebens bzw. des Bestandes der betrachteten Organisation in Verbindung gebracht (vgl. obere Pfeile). Es fällt nicht schwer, auch in den verschiedenen Ansätzen zu einer Theorie der strategischen Führung die Dominanz ähnlicher Grundfragestellungen zu rekonstruieren. Man könnte etwa den Konfigurationsansatz Mintzbergs mit seiner Synthese der verschiedenen Schulen in die Betrachtung mit aufnehmen. Die einzelnen möglichen Konfigurationen sind dann dadurch gekennzeichnet, daß sie in sich stimmig sind und eine (über-) lebensfähige Konstellation für die Organisation zum Ausdruck bringen. Die Sicherung des Bestandes einer Organisation stellt freilich nur eine der möglichen Grundfragestellungen dar, mit der man sich der Frage nach den Funktionen einer Führung nähern kann. So kann man diese Frage sicherlich auch dahingehend diskutieren, unter welchen Bedingungen eine Organisation fortschrittsfähig ist.

Diese Grundfragestellungen werden von den Forschern gleichsam von außen an die Organisation herangetragen. Wir gehen nun einen entscheidenden Schritt weiter und stellen folgende Hypothese auf: Die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu findenden Grundfragestellungen schlagen sich prinzipiell in den Selbstbeschreibungen der organisatorischen Lebenswelt nieder, wenngleich wohl nicht automatisch und mit zeitlichen Verzögerungen, die es zu erklären gilt. Die jeweiligen Grundfragestellungen konstituieren dann spezifische "Sinnmodelle" der Organisation. Wie ist das zu verstehen? Man stelle sich vor, daß nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch innerhalb der Organisation über Führung reflektiert und entsprechend kommuniziert wird. Und dabei mag man sich auch auf Ideen und Konzepte beziehen, die innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion (nicht selten vermittelt durch Berater) zu finden sind. Die erwähnten Grundfragestellungen und die damit verbundenen Sichtweisen mögen dann die Vorstellungen der Praxis prägen, was denn eigentlich "Sinn und Zweck" der jeweiligen Organisation ist. Veränderungen der Grundfragestellungen implizieren dann – sofern sie aufgegriffen werden – Veränderungen der Vorstellungen von "Sinn und Zweck" der Organisation. Die einzelne Organisation mag dabei eine Entwicklung nehmen, die unter Umständen durch eine "paradigmatische" Veränderung des eigenen Sinnmodells gekennzeichnet ist. Eine vertiefende Betrachtung dieser Zusammenhänge führt dazu, daß sich mit der paradigmatischen Veränderung der Sinnmodelle auch die Argumentationen zur Begründung von Erfolgsdefinitionen bzw. Erfolgsmaßstäben verändern (Wir werden hierauf am Ende des vierten Hauptkapitels zurückkommen). Sinnmodelle konstituieren letztlich – wie erwähnt – jene grundlegende Sichtweise (im Sinne eines "Weltbildes"), auf deren Grundlage Probleme definiert, Situationen beschrieben, Lösungen gesucht werden usw.; sie sind in der Kultur der Organisation verankert und können als Inbegriff der in der Organisationspraxis vorhandenen Annahmen, Denkweisen und Vorstellungen aufgefaßt werden.

In dem Maße, wie sich diese Sinnmodelle verändern, ist hiermit auch eine Art "Höherentwicklung" verbunden. Es steht im Einklang mit dieser Sichtweise, daß diese Sinnmodelle nicht nur von wissenschaftlichen, sondern z. B. auch von zeitgenössischen literarischen Werken der gesellschaftlichen Kultur mitgeprägt sind. In stark vereinfachter Form kann man drei Grundtypen und zwei Übergangstypen von Sinnmodellen unterscheiden, hinter deren Reihenfolge auch eine geschichtliche Abfolge tatsächlicher oder möglicher Entwicklungsniveaus vermutet werden kann. Das erste dieser Sinnmodelle ist das *Instrumentalmodell*<sup>1</sup>. Beim Instrumentalmodell wird die Organisation in allererster Linie als Instrument zur Durchsetzung von Interessen der primären Nutznießer angesehen. Das zweite Sinnmodell sehen wir in der Betonung des Überlebens der Organisation (*Überlebens-* bzw. *Bestandsmodell*).

---

<sup>1</sup> Die Verwendung des Begriffes Instrumentalmodell stellt dabei in gewisser Weise einen terminologischen Wandel im vorliegenden Sprachgebrauch dar, da in älteren Veröffentlichungen dieses Entwicklungsniveau auch als *Zielmodell* bezeichnet wurde. Die neue Begriffstrategie soll primär zum Ausdruck bringen, daß Ziele nicht im Zuge der Höherentwicklung obsolet werden. Vielmehr behalten sie auf jeder Entwicklungsstufe ihre grundsätzliche Relevanz, lediglich die Inhalte der Ziele ändern sich.

Die Organisation hat viele Beteiligte, mit denen sie ihre Austauschbeziehungen so zu regeln hat, daß das System unabhängig von einem gewissen Wandel der Teilnehmer und der Umweltbedingungen überlebt. Dieses "Sinmodell" schließt nicht aus, daß einzelne Organisationsteilnehmer im Sinne des Modells der ersten Phase besonders herausgestellt werden. Den dritten Grundtyp schließlich bildet das von uns postulierte *Fortschrittsmodell*. Im Vordergrund steht hier das Bestreben der Organisation, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der vom Handeln der Organisation direkt oder indirekt Betroffenen zu erzielen. "Bedürfnisse" und "Interessen" werden hierbei freilich nicht als gegeben hingenommen. Ihre Authentizität und ihre moralische Begründbarkeit sowie die Möglichkeit ihrer Veränderung unter diesen beiden Aspekten stellen vielmehr Problemstellungen dar, denen sich die fortschrittsfähige Organisation in expliziter Weise zuwendet. Neben den genannten Grundtypen lassen sich zudem zwei weitere Sinmodelle rekonstruieren, die den Charakter von Übergangsmodellen besitzen: das *Koalitionsmodell* und das *Institutionsmodell*. Das *Koalitionsmodell* kann als Übergangstyp zwischen Instrumental- und Überlebensmodell interpretiert werden. Diese Stufe wird erreicht, wenn die Organisationsmitglieder zur Durchsetzung ihrer individuellen Interessen Koalitionen bilden. Natürlich ist damit auch die Koalition lediglich Instrument der Willensdurchsetzung, allerdings kann hierbei bereits angenommen werden, daß neben den Individualinteressen der Mitglieder auch das Überleben des Systems zu einem eigenständigen Interesse der Koalition wird. Das *Institutionsmodell* bildet den Übergang vom Überlebens- zum Fortschrittsmodell. Es ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, daß das System versucht, sich im Bewußtsein der Gesellschaft zu verankern und beginnt, seine Verantwortung gegenüber dieser Gesellschaft zu thematisieren.

Diese Ausführungen zu den Sinmodellen verweisen darauf, daß sich eine Höherentwicklung von Systemen rekonstruieren läßt, in deren Verlauf sich in paradigmatischer Weise die Funktionen der Führung dahingehend ändern, als sie auf jeweils unterschiedliche Sinngehalte gerichtet sind<sup>2</sup>. Ob es der Führung eines Systems gelingt, im Zuge der Höherentwicklung "besser" mit der Evolution umzugehen, muß demzufolge die Frage thematisieren, auf welchem Entwicklungsniveau sich das System zum gegenwärtigen Zeitpunkt befindet, wie das System auf diesem Entwicklungsniveau zu seinen Bewertungen gelangt bzw. wie es seinen Erfolg definiert.

Das Fortschrittsmodell ist dabei kontrafaktischer Natur. Es wird nicht behauptet, daß eine fortschrittsfähige Organisation bereits in der Realität zu finden ist. Spuren, die auf eine fortschrittsfähige Organisation verweisen, finden sich allenfalls in Subkulturen von Organisationen, deren dominierende Kultur ansonsten durch das Überlebensmodell geprägt ist. Es können bestenfalls marginale Tendenzen eines Überganges wahrgenommen werden.

---

<sup>2</sup> Daß de hier vorgestellte Sichtweise einer Höherentwicklung sehr wohl kritisch reflektiert werden kann und muß, wird im weiteren Verlauf des Textes noch deutlich (vgl. Kapitel 7.5).



*Abb. 1-4: Die Höherentwicklung von Organisationen*

Abbildung 1-4 gibt die bisher angesprochenen Zusammenhänge wieder. Zusätzlich wird in dieser Abbildung folgendes zum Ausdruck gebracht: Mit der Höherentwicklung der Organisation ist eine Entfaltung der Rationalität der organisatorischen Lebenswelt verbunden. Damit ist insbesondere auf eine besondere Form der Entfaltung der Lernfähigkeit Bezug genommen. Man kann dann sagen, daß das Lernen die Form rationaler Erkenntnisprozesse annimmt, wie sie insbesondere die Wissenschaften kennzeichnen. Wenn im Zusammenhang mit einer angewandten Betriebswirtschaftslehre oft auch gefordert wird, daß sich Organisationen selbst einer "wissenschaftlichen Führung von Organisationen" befleißigen sollten, dann läuft dies letztlich auf die Forderung hinaus, die Rationalität der organisatorischen Lebenswelt entsprechend zu entfalten. Eine weiterführende Betrachtung der Entfaltung der Lernfähigkeit hat diese also unter anderem mit dem Konzept der Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt in Beziehung zu setzen, die ihrerseits Ausdruck jenes Paradigmawechsels sein mag, den wir durch den Wandel der Sinnmodelle zum Ausdruck bringen.

Ein erstes Fazit lautet: Die Art der Handhabung der komplexen Probleme hängt von

den Funktionen der Führung ab, die wiederum durch das Sinnmodell einer Organisation geprägt sind. Was man auf der Ebene der einzelnen Sinnmodelle als Aufgabenspektrum einer Führung betrachtet, kann dementsprechend jeweils unterschiedlich ausfallen. Mit der Thematisierung der Frage nach den Funktionen einer Führung wurden hierzu bereits erste Hinweise gegeben. Nun wollen wir diesen Sachverhalt nochmals konkreter fassen und zwar am Beispiel komplexer Probleme.

Zur Erinnerung: weiter oben haben wir gerade die Handhabung solcher Probleme und das damit einhergehende Setzen von Randbedingungen für Entscheidungsarenen als zentrales Aufgabenfeld einer Unternehmensführung gekennzeichnet. Die Art und Weise, mit der sich der Umgang mit Komplexität auf der Ebene der Sinnmodelle vollzieht, stellt sich hierbei jeweils unterschiedlich dar. So bringt das Instrumentalmodell ein Selbstverständnis der Organisation zum Ausdruck, bei dem sich diese v. a. als Instrument zur Erfüllung von Bedürfnissen primärer Nutznießer betrachtet. Dementsprechend ist davon auszugehen, daß sich eine Führung auf der Ebene dieses Sinnmodells v. a. als Agent des Prinzipal "Shareholder" versteht und den Zugang anderer Betroffener zur Entscheidungsarena tendenziell verhindert. Eine derartige Führung wird die Randbedingungen der relevanten Entscheidungsarenen so konstruieren, daß nicht alle Betroffenen Zugang finden. Ferner werden bestimmte (z. B. moralisch-praktische) Argumentationsformen von vornherein außen vor gehalten. Falls es Aktoren dennoch gelingt, entsprechende Argumente an den Randbedingungen vorbei in die Arena "hineinzuschmuggeln", bleiben diese ohne Anschluß und gewinnen keinen Einfluß auf die Entscheidungsfindung. In später stattfindenden Entscheidungsepisoden werden solche "Schmuggler" es zunehmend schwerer haben, Zugang zur Arena zu gewinnen. Das Selbstverständnis einer solchen Führung wird dominiert durch eine Position der Komplexitätsleugnung bzw. -vergewaltigung, ausgeübt zugunsten der Kontexte einer, auf der Ebene dieses Sinnmodells privilegierten Gruppe von Shareholdern und deren Interessenvertretungen.

Eine Führung auf der Ebene des Überlebensmodell wird dagegen eher vom Telos der Bestandswahrung getragen, was sich – wie oben gezeigt – im Versuch der Aufrechterhaltung eines Gleichgewichts von Anreizen und Beiträgen der Interessenten der Organisation äußert. Die Randbedingungen der Entscheidungsarenen werden dementsprechend eher so festgelegt, daß eine größere Zahl von Aktoren Einlaß findet. Hier ist insbesondere an die Stakeholder der Organisation zu denken, die auf ihre Betroffenheit vom Handeln der Organisation mit expliziten Forderungen an die Unternehmung reagieren. Den Forderungsträgern wird dabei zugestanden, auch moralische oder durch ästhetische Kategorien geprägte Argumente in die Organisation einzubringen, wenngleich solche Argumentationsformen nur unter Vorbehalt Zugang finden. Vorbehalt bedeutet hier, daß die Führung sich ein (durch konkludentes Handeln zum Ausdruck gebrachtes) Kassationsrecht bzgl. des Zutritts zur Arena vorbehält, falls dauerhaft eingebrachte Argumentationsformen und -inhalte für das Überlebenserfordernis der Unternehmung nicht funktional verwendbar scheinen und die (Macht-)Position des Stakeholders einen Ausschluß möglich macht. Im Zwei-



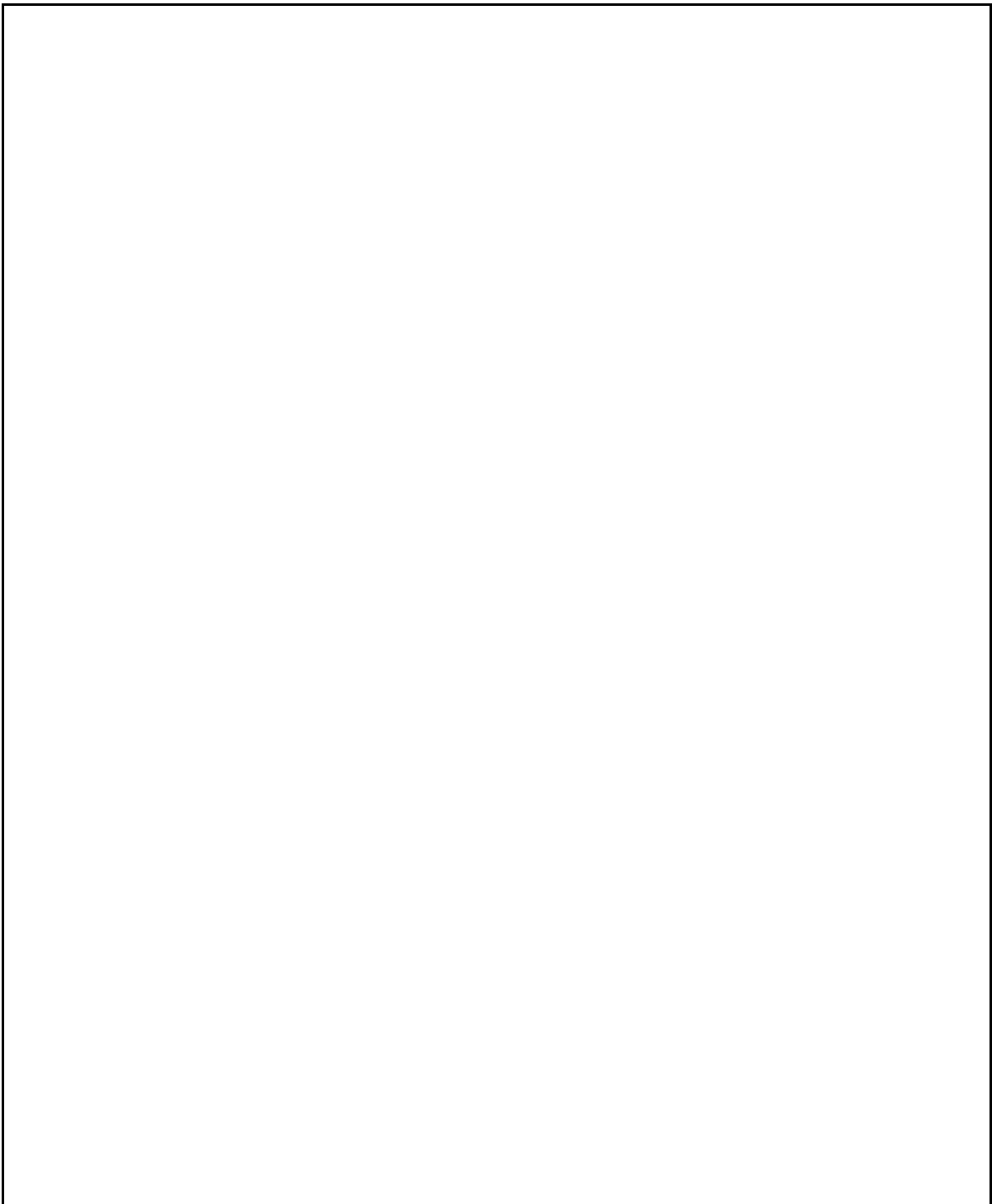
felsfall wird hier – trotz tendenziell komplexitätsbejahenden Impetus' der Führung – die Frage, wer als Stakeholder Zugang findet und welche Argumentationsformen zugelassen werden, aus dem Kontext der Führung heraus definiert. Dies haben wir weiter oben als unechte Komplexitätsbejahung bezeichnet.

Erst beim Fortschrittsmodell findet eine echte Komplexitätsbejahung im Sinne des angesprochenen "Schneeballsystems" statt, d. h. daß alle Argumentationsformen zugelassen werden und es dem selbstorganisierenden System vorbehalten bleibt, neue Argumentationsformen miteinzubringen. Das Aufgabenspektrum einer Führung erschöpft sich demnach nicht in einer "irgendwie gearteten" Beschränkung der Entscheidungsarena mittels Setzen geeigneter Randbedingungen. Vielmehr kann es als originäre Aufgabe der Führung betrachtet werden, naturwüchsigen, aus dem Wechselspiel der Akteure emergierenden Tendenzen des Ausschlusses von Betroffenen und Kontexten immer wieder entgegenzutreten und die Arena zu öffnen. Wird Führung vor dem Hintergrund des Fortschrittsmodells verstanden, dann wird eine Handhabung der komplexen Probleme im Sinne einer authentischen Komplexitätsbejahung möglich.

Freilich ist die "Frage nach dem Fortschritt" etwas diffiziler zu sehen, wie im folgenden noch gezeigt wird. Um dies zu verdeutlichen, sei zunächst auf eine nach wie vor hoch im Kurs stehende Debatte eingegangen, bei der wiederum der Fortschrittsbegriff, letztlich aber auch die mit der Kontextvielfalt und Pluralität einhergehenden Probleme zu berücksichtigen sind. Angesprochen ist die sogenannte Moderne-Postmoderne-Debatte. Es wird sich dabei auch zeigen, daß die Bedeutung dieser Debatte insofern im Schwinden begriffen ist, als mittlerweile Positionen erarbeitet wurden und werden, die eine Art Versöhnung dieser anfangs vergleichsweise getrennt sich darstellenden Standpunkte implizieren. Um es aber nochmals zu wiederholen: Insbesondere der Problemkomplex der Inkommensurabilität fordert geradezu eine Sensibilisierung gegenüber dem Gedankengut der Postmoderne, als hier in pointierter Weise die Konsequenzen solch einer Denkhaltung offengelegt werden. Und das Thema "Postmoderne" ist dabei vor dem Hintergrund der Debatte Moderne vs. Postmoderne einzuordnen. Auf diese Weise können dann auch die Implikationen der beiden Positionen für eine evolutionäre Organisationstheorie herausgearbeitet werden.

#### **(4) Ausblick: Zentrale Kategorien der evolutionären Organisationstheorie**

Die bisher dargestellten Aspekte sind Ausgangspunkt der Auseinandersetzung mit komplexen Problemen und stellen damit auch jene Bausteine unserer theoretischen Bemühungen dar, denen wir den Titel "Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung" gegeben haben. Abb. 1-5 soll in spezifischer Weise diese Bemühungen symbolisieren.



*Abb. 1-5: Zentrale Kategorien einer evolutionären Organisationstheorie*

Mit dieser in der Abbildung gezeigten Raute werden die zentralen Themen angesprochen, die wir auch im Zusammenhang mit dem Wegweiser-Projekt angehen und deren Verbindungen wir dabei systematisch herausarbeiten. Im Vordergrund steht die Auseinandersetzung mit der Genese und der Wirksamkeit von Strategien bzw. Policy vor dem Hintergrund eines politologisch geprägten

Ansatzes des Policy Making. Natürlich interessiert uns in erster Linie das Policy Making im Zusammenhang mit der Frage, wie hierdurch auch die Entwicklung von Unternehmen geprägt wird. Dabei betrachten wird im Zusammenhang mit der Entwicklung nicht nur die Fragen von Veränderungen und Wandel von Unternehmen, sondern insbesondere auch die Entwicklung i. S. der Entfaltung von Fähigkeiten. Auf der anderen Seite ist uns klar, daß Policy Making und in diesem Zusammenhang Fragen der Unternehmensentwicklung nur adäquat behandelt werden können, wenn man insbesondere der Frage nachgeht, ob und inwieweit hierbei Wissen – nicht zuletzt auch wissenschaftlich generiertes Wissen – in den Blick kommt und dieses Policy Making bzw. die hieraus resultierenden Elemente der Entwicklung von Unternehmen prägen. Ferner wird deutlich, daß die Möglichkeit einer strategischen Führung eng mit diesen Themen zu diskutieren ist. Der innere Bereich der Abbildung gibt insofern die zentralen Themen, die wir im Zusammenhang mit einer Theorie der strategischen Führung in den Mittelpunkt unseres Interesses rücken, wieder.

Es geht uns also in diesem Sinne um eine evolutionäre Theorie der strategischen Führung. Nun ist in der Abbildung angedeutet, daß es uns, wie schon im vorliegenden Text mehrfach herausgestellt, letztlich um den spezifisch evolutionären Charakter der evolutionären Organisationstheorie geht, die u.a. die in dem mittleren Kasten über die Raute angesprochenen Themen systematisch zu bearbeiten erlaubt. Diese evolutionäre Organisationstheorie geht – wie wir in dem nachfolgenden Text natürlich noch zu behandeln haben – davon aus, daß Unternehmen und Organisationen der Evolution unterliegen und insofern in eine offene Zukunft evolvieren. Gleichzeitig unterstellen wir aber auch, daß Unternehmen in der Lage sind, Fähigkeiten zu entwickeln, mit dieser offenen Zukunft besser umzugehen. Und es ist naheliegend, daß wird dann auch unsere Begriffsüberlegungen zum "Strategischen" an diese Sichtweise anschließen. Die Folge davon ist, daß wir das Adjektiv "strategisch" im wesentlichen mit der Formel "die Fähigkeiten signifikant betreffend" gleichsetzen.

Im vorliegenden Text geht es uns freilich zentral um diese evolutionäre Organisationstheorie und weniger um die in dem mittleren Rechteck angesprochenen Themen, obgleich wir in dem späteren Kapitel zum Thema Unternehmensidentität, aber auch an anderen Stellen, Elemente dieser Theoriekonstruktion sehr wohl ansprechen (z. B. Ökologie des Wissens, Identität, Führung etc.). Das Schaubild bringt aber auch (vgl. hierzu den linken Kasten) den ursprünglichen Ausgangspunkt unserer theoretischen Bemühungen zum Ausdruck. Wir sind Betriebswirte und in besonderem Maße durch die zunehmende Konvergenz der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre mit der angelsächsischen Managementlehre geprägt, was ja auch im vorliegenden Einleitungskapitel über die Charakterisierung einer angewandten Führungslehre bereits angesprochen wurde. Damit rückt natürlich die Frage nach der Führung in den Mittelpunkt des Interesses. In dem Schaubild sind insbesondere drei Aspekte angesprochen, vor deren Hintergrund wir Fragen der Führung behandeln und thematisieren. Das ist zum einen die Festlegung, daß wir – was immer wir unter

Führung verstehen – hierin nicht ein ex definitione existierendes Phänomen sehen, sondern das Auftreten einer Führung als etwas ansehen, was im Rahmen einer empirischen Theorie erklärungsbedürftig ist. Zweitens versuchen wir im Zusammenhang mit unserer Sichtweise der Führung nicht der Illusion der Machbarkeit zu unterliegen und eine Position des gemäßigten Voluntarismus auszuarbeiten. Diese Position schließt zwar einerseits nicht aus, daß durch willentliche Führungsakte und Führungsimpulse sehr wohl etwas bewegt werden kann, bezieht aber andererseits systematisch in ihre Betrachtung ein, daß man angesichts der offenen Zukunft nicht der Illusion uneingeschränkter Machbarkeit unterliegen darf. Schließlich ist drittens auch das besondere Interesse an der Professionalisierung einer Führung – und natürlich auch einer strategischen Führung – herausgearbeitet, was sich rein äußerlich zunächst einmal darin niederschlägt, daß wir den Begriff des *Managements* damit verbinden: Führung nimmt in dem Maße den Charakter eines Managements an, als diese Führung in professioneller Weise unter Nutzung von Ideen und Wissen insbesondere der vielfältigen Führungslehren erfolgt. Das Interesse an den Möglichkeiten und Grenzen einer Professionalisierung ist natürlich ebenfalls durch die Bemühungen um eine angewandte Führungslehre geprägt, die ja letztlich mit der grundsätzlichen Mission antritt, etwas zur Professionalisierung und damit zur Verbesserung der Führung von Organisationen bzw. von Unternehmen beizutragen.

Ferner ist in dem Schaubild im unteren Kasten die schon seit geraumer Zeit und gegenwärtig besonders aktuell herausgestellte Herausforderung genannt, mit der sich eine Organisationstheorie und vor diesem Hintergrund eine Theorie der strategischen Führung systematisch auseinandersetzen hat. Diese Herausforderungen sind hier mit dem Stichwort "Globalisierung" – und unter besonderer Bezugnahme auf die sozialwissenschaftliche Grundlagendiskussion – auch mit dem Stichwort "Zweite Moderne" umrissen. Für uns ist dies, wie wir im weiteren noch darstellen werden, insbesondere mit folgendem verbunden: Unternehmen sind in zunehmendem Maße in multinationale und besonders pluralistische Felder involviert. Hand in Hand damit geht eine zunehmende Involvierung in eine Vielfalt von Unternehmensverbindungen (konzernartige Strukturen, Allianzen, Joint Ventures usw.). Dies alles führt dazu, daß sich Unternehmen, Unternehmensverbindungen, aber natürlich auch eine entsprechende wissenschaftliche Diskussion mit dem Phänomen des Polyzentrismus auseinandersetzen haben. Und dies ist natürlich in besonderem Maße wieder zu berücksichtigen, wenn es um die Frage der Möglichkeiten einer strategischen Führung geht. Dies gibt der Kasten rechts außen wieder. In diesem Zusammenhang sehen wir unsere Bemühungen um eine evolutionäre Organisationstheorie als eine Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit anderen und insbesondere postmodernen Mitteln an. Ein wesentlicher Gesichtspunkt dieser Charakterisierung ist, daß wir uns systematisch mit der Kritik der in der Moderne diagnostizierten Suche nach der Einheit in der Vielfalt auseinandersetzen, was natürlich insbesondere auch u.a. die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen des Konstrukts der Identität von Unternehmen bedeutet. Auf dem Weg zu einer

Charakterisierung der evolutionären Organisationstheorie im Sinne einer Fortsetzung des Projektes der Moderne mit postmodernen und anderen Mitteln bedarf es freilich zunächst einer kurzen Rekapitulation dessen, was sich hinter der Bezeichnung des sogenannten "Projektes der Moderne" verbirgt.

## 2. Zwischenbetrachtung: Perspektiven der Moderne-Postmoderne-Debatte

Begonnen sei dieses Unterfangen mit dem Verweis auf Habermas, einen der prominentesten Vertreter einer modernen Position. Habermas spricht von einer "Stagnation der gesellschaftlichen Modernisierung" und schickt sich an, das "Projekt der Moderne zu vollenden" (Habermas 1981). Dieses Unterfangen hat auch in der neueren Betriebswirtschaftslehre Spuren hinterlassen (Ulrich 1986). Im folgenden möchten wir daher verdeutlichen, daß die Auseinandersetzungen um die Postmoderne nicht spurlos an der von uns verfolgten Organisationstheorie vorbeigegangen sind, ohne dabei aber das moderne Projekt ganz aus dem Blick zu verlieren. Beginnen möchten wir mit einer kurzen Rekapitulation der These von Habermas, der zufolge das Projekt der Moderne stagniert und zu vollenden sei.

### (1) Zentrale Kennzeichen der Moderne

In seinem Beitrag "Modernismus und Postmodernismus – intellektuelle Spiele-  
reien?" sucht Vester (1985) die "immer wiederkehrenden Muster des modernen Denkens" herauszuarbeiten:

"1. die Entdeckung der Zeit als Geschichte: Zeit wird der ehemals mythologischen Zyklizität entrissen, auch nicht mehr in einem theologisch-teleologischen Bezugsrahmen thematisiert, sondern als Dimension menschlichen Handelns aufgefaßt; dabei zielt das technische Ideal darauf ab, die subjektiven Gezeiten in einer allgemein verbindlichen Standardzeit zu synchronisieren und zu normieren; 2. die Verweltlichung des Heils: das Heil liegt nun in der Geschichte des Menschen; der selbstbewußte Philosophen-Geist nimmt den Platz des allwissenden Gottes ein (Hegel), oder der unternehmerische Mensch erarbeitet sich das Heil, wie es Max Weber durch seine Darstellung des protestantischen Ethos aufzeigt; 3. der Glaube an die Universalität der Vernunft (Kant), die durch das Handeln des zur Selbstbestimmung fähigen, des autonomen Menschen zu befördern ist; 4. die positive Einstellung gegenüber dem Prozeß der Ausdifferenzierung von Strukturen, welche die segmentäre soziale Organisation durch funktionale Organisationen ersetzt; 5. die Vorstellung, daß diese Ausdifferenzierung die Entfaltung von Rationalität mit sich bringe; 6. die Orientierung der Rationalität an der Zweck-Mittel-Rationalität, die in weiten Bereichen gesellschaftlicher Organisation zum Paradigma von Rationalität und Modernität schlechthin wird, wie es Max Weber für die moderne Bürokratie zeigt.

Die Punkte 1. bis 6. bringen den Glauben an den Fortschritt zum Ausdruck (...).

Als weiterer Bestandteil des semantischen Codes des Modernismus wäre schließlich 7. der Eurozentrismus zu nennen, der die für universell gehaltenen Prozesse sich entfaltender Rationalität im Kulturraum des Okzidents zentriert, von dem aus die modernisierenden Impulse in die peripheren, zu entwickelnden Regionen getragen werden." (Vester 1985: 5 f.)

Mit einiger Berechtigung kann man sagen, daß Habermas ein – freilich sehr individueller – Protagonist des modernen Denkens ist. Er diagnostiziert aber auch

erhebliche stagnative Tendenzen im Projekt der Moderne. Mit seiner Theorie des kommunikativen Handelns versucht er, die intellektuellen Mittel zu schaffen, das stagnierende Projekt der Moderne zu revitalisieren und zu vollenden. Wir müssen im vorliegenden Rahmen darauf verzichten, die Konzeption von Habermas im einzelnen darzustellen.

Auch wir haben zeitweise das Konzept der fortschrittsfähigen Organisation in einem engen Zusammenhang mit der Idee der Vollendung des Projektes der Moderne gesehen (vgl. Kirsch 1983). In einem Beitrag "Evolutionäres Management und okzidentaler Rationalismus" (Kirsch 1985) haben wir jedoch (vor dem Hintergrund von Kirsch 1984a) Vorstellungen entwickelt, die nicht mit der Position von Habermas vereinbar sind. Und die Texte der vorliegenden Veröffentlichung mögen besonders verdeutlicht haben, daß wir zentrale Konstruktionsentscheidungen der Habermasschen "Theorie des kommunikativen Handelns" in Frage stellen, ohne die Fruchtbarkeit einer intensiven Auseinandersetzung mit dieser Theorie zu leugnen. Sie hilft aber gerade dort wenig weiter, wo unsere eigenen Überlegungen zur Entscheidungs- und Organisationstheorie ihren Ausgangspunkt nehmen: bei der Berücksichtigung der Inkommensurabilität und der hieraus resultierenden Konzeption der Handhabung komplexer Probleme. Mit der Zeit gelangen wir zu der Überzeugung, daß am ehesten noch im Literaturkreis der "Postmoderne" jene Ideen zu finden sind, die Konsequenzen aus der Inkommensurabilität ziehen. Kann und darf man trotzdem von "Fortschritt" reden? Unter dem Einfluß der postmodernen Kritik an Grundannahmen der Moderne im Sinne von Habermas scheint dies höchst problematisch. Im folgenden möchten wir einen Blick auf die Moderne-Postmoderne-Debatte werfen und einige Stichworte dieser Debatte ansprechen.

## **(2) Stichworte der Moderne-Postmoderne-Debatte**

Vor dem Hintergrund seiner oben wiedergegebenen Charakterisierung der Moderne kennzeichnet Vester den modernen Intellektuellen. Vester verweist auf die in vielen Gegenwartsdiagnosen postulierten Tendenzen der Modernisierung der Gesellschaft. Und diese Tendenzen haben auch Rückwirkungen auf die Intellektuellen selbst. Die nachfolgenden Darlegungen machen deutlich, daß dadurch z. B. auch in einer angewandten Managementlehre Themen relevant werden, die sich um Begriffe wie "evolutionäres Management", "gemäßigter Voluntarismus", "Sinn- und Orientierungskrisen", "Sinnmodelle" usw. ranken:

"Die Intellektuellengruppen in den Entscheidungszentren verlieren die naive Zuversicht in die Steuerbarkeit der Modernisierung. Die Strukturkrisen, die als Resultat der Folgeprobleme der Modernisierung auftreten, drohen auch der Entscheidungsintelligenz über den Kopf zu wachsen. Das Erkennen der eigenen Ohnmacht führt zur Entfremdung von der Moderne und läßt Kritik am Projekt der Moderne laut werden." (Vester 1985:9)

Dies alles wird zum Teil als eine Selbstauflösung des Modernismus gesehen, und in dieser Phase der Selbstauflösung vollzieht sich nach Ansicht Vesters der Übergang

zum Postmodernismus:

”Die Moderne als kulturelles Projekt hat ihren normativen Kern, den Glauben an die Vernünftigkeit einer universalen Gesellschaft mündiger Menschen, die Zuversicht in die Rationalität des historischen Prozesses bzw. die Überwindung von Irrationalitäten durch Aufklärung, verloren. Der Modernismus kann den Erschütterungen und Zerfallsprozessen des rationalen Kerns des Projektes der Moderne nicht mehr viel entgegensetzen.” (Vester 1985: 10)

Der Postmodernismus ist also in der Wahrnehmung Vesters zunächst als Abgrenzungsbewegung gegenüber dem Modernismus zu verstehen. Der Begriff selbst wird Ende der fünfziger Jahre geprägt und hat wohl zunächst im Bereich der Literaturwissenschaften Fuß gefaßt. Anschließend greift die postmoderne Strömung auf die Architektur und Kunst über, und erst später erfolgt die Rezeption postmoderner Gedanken in der Philosophie und in den Sozialwissenschaften. In der einsetzenden Diskussion wurde sehr bald deutlich, daß die Wurzeln der Postmoderne erheblich weiter zurückreichen, etwa bis zur Philosophie Nietzsches und den Darlegungen anderer früher moderner Kritiker.

Der Versuch einer ersten Orientierung innerhalb der Postmoderne-Diskussion erweist sich – angesichts der Vielschichtigkeit und Verflechtung der genealogischen Entwicklung dieses Begriffes – als äußerst problematisch. Der Habermassche Gegenbegriff zur Postmoderne, er spricht von einer ”Neuen Unübersichtlichkeit”, scheint in der Tat auf diese Diskussion selbst anwendbar zu sein (Habermas 1985). Systematisierungsversuche mit klassifizierendem Anspruch dürften daher von vornherein zum Scheitern verurteilt sein, und es wird deutlich, daß es im Umgang mit dieser Diskussion nur darum gehen kann, selbst in pluraler Weise Spuren aufzugreifen und Fäden auszulegen, mit deren Hilfe in die interessierenden Problemkreise vorgedrungen werden kann (vgl. zum folgenden Ulrich 1991; zu einer Einführung vgl. Connor 1989, Eifler und Saame Hrsg. 1990, Holländer und Thomsen Hrsg. 1987, Koslowski et al. Hrsg. 1986, Silverman Hrsg. 1990, Welsch 1991).

Eine erste Differenzierungsmöglichkeit bietet sich in Form zentraler Issues und Inhalte der Diskussion an (1). Ein solches Issue stellt in der Sichtweise Welschs (vgl. Welsch 1991) die Problematik der Pluralität dar. Welsch rekonstruiert die Postmoderne-Diskussion als eine Diskussion über den Umgang mit dieser Pluralität (vgl. unten). Freilich sind damit wiederum ”blinde Flecke” verbunden, die Welsch allerdings selbst problematisiert. ”Das Postmoderne-Konzept der Pluralität ist nicht das einzige” (1991: 321). Daneben nennt er etwa ”holistische”, ”alternative” und ”katastrophische” Versionen der Postmoderne. Ein anderer weit verbreiteter Systematisierungsversuch greift an der Differenzierung nach einzelnen Fachdisziplinen an, in die die Postmoderne-Diskussion in so infizierender Art und Weise Eingang gefunden hat (2). So hat der ”Virus Postmoderne” – ausgehend von unabhängigen literaturwissenschaftlichen und architekturtheoretischen Diskussionen – so unterschiedliche Disziplinen wie Philosophie, Theologie und Informatik, aber auch angewandte Geschichtswissenschaften, Kunst, Theater und Tanz infiziert. Gerade diese Metierbezogenheit aber kritisiert Schmidt (1987b) im Sinne einer Disziplin-



blindheit als Schwäche in der Entwicklung des Postmoderne-Konzeptes. Das jeweils monistische Verfolgen disziplinenbezogener Problemfacetten verstärkt zunehmend die gegenseitige Sprachlosigkeit. In der Forcierung dieser Zentrifugalkräfte der Diskussion steht eine Gesamtschau aus und wird entsprechend zunehmend unwahrscheinlicher. Um die transdisziplinäre Auseinandersetzung voranzutreiben, sollte die Diskussion nach spezifischen Kriterien differenzierend analysiert werden; so nach den Handlungsrollen etwa der Produzenten, Vermittler und Rezipienten, in bezug auf die postmoderne Inhalte konstatiert werden (3); des weiteren nach den leitenden sozialen, politischen und wissenschaftlichen Interessen und Werten, die die entsprechenden Entstehungs- und Entwicklungszusammenhänge ans Licht bringen (4); und schließlich nach dem konstitutiven theoretischen Standpunkt, den man als Akteur und Analyst im jeweiligen System einnimmt (5). Diese Listung sicher teils schwierig anzugehender Differenzierungskriterien wäre wohl fast beliebig zu verlängern (zu weiteren Möglichkeiten vgl. Ulrich 1991). Bretz (1988: 150 f.) wählt einen Zugang über Schlüsselautoren (6). In Überblicksform hat er einige relevante Autoren und deren zentralen Thesen zusammengestellt:<sup>3</sup>

- Jean Baudrillard (1978): Die Menschheit verdeckt durch Simulation den Verlust an Symbolen und Geheimnissen: "Das Modell ist wahrer als das Wahre".
- Karl-Heinz Bohrer (1983, 1987): Die ästhetische Moderne als eine Moderne ohne Utopie: eine Theorie der Trauer um den Verlust der Vereinigung von Natur und Vernunft.
- Peter Bürger (1987a, 1987b): Hinwendung zu einer ästhetischen Sensibilität, die sich in der Lust am verzweigten Sinn äußert.
- Gilles Deleuze (1969): Heterogenität und Konnexion: Gegenposition zu der modernen Einheit-Vielheits-Denke als Ausdruck einer evolutionären Ontologie
- Jacques Derrida (1985): Dekonstruktion als Methode, um die Struktur der Dinge und die Unsicherheit der Struktur selbst zu bestimmen.
- Paul K. Feyerabend (1979, 1986): Anything Goes: die einzige Methode, die den (auch wissenschaftlichen) Fortschritt nicht behindert.
- Michel Foucault (1971, 1985): Die Anerkennung des Zufalls befreit aus dem Gefängnis einer von Teleologie und Kausalität bestimmten Evolution.
- Nelson Goodman (1983, 1984): Wissenschaft und Kunst als gleichwertige Erkenntnis Modi, die eine Vielzahl von Weisen der Welterzeugung hervorbringen.
- Kurt Hübner (1985, 1986): Rehabilitierung des Mythos als der Wissenschaft ebenbürtiges Erfahrungssystem für den Zugang zur Wahrheit.
- Andreas Huyssen (1986): Entstehen einer neuen Sensibilität, die die Widersprüche und Bedingtheiten einer Logik der Entwicklung beachtet: Absage an den Mythos des Fortschritts.
- Frederic Jameson (1986a, 1986b): Eine neue Wahrnehmungssensibilität soll der systemischen Vereinnahmung der Ästhetik entgegenwirken.
- Peter Koslowski (1986): Imagination und schöpferisches Erkennen sollen die Engführung zu einer totalisierenden Vernunft aufbrechen.

---

<sup>3</sup> Die Aufstellung von Bretz (1988) wurde ergänzt.

Jean-François Lyotard (1986, 1987): Delegation der großen Erzählungen und Inkommensurabilität der Sprachspiele: die Bedeutung narrativen Wissens in einer allgemeinen Agonistik der Sprechakte.

Odo Marquard (1985, 1986a, 1987a, 1987b): Erzeugung von Vieldeutigkeit und Kompensation lebensweltlicher Verluste als Aufgabe der – erzählenden – Geisteswissenschaften.

Michel Serres (1985): Wiederversöhnung von Philosophie und Naturwissenschaften, um der Komplexität der Dinge gerecht zu werden.

Peter Sloterdijk (1983, 1987): Kynische Vernunft als Enthaltungspraxis ("ptolemäische Abrüstung"), die die Selbstfortsetzungsautomatik der entfesselten Aktivismen ("kopernikanische Mobilmachung") zügelt.

Heinz-Günter Vester (1985): Diskurs ohne Zentren und Subjekte: Spiel der Ambivalenzen, in dem die Intellektuellenhegemonie ihr Ende findet.

Albrecht Wellmer (1985a): Wechselseitige Durchlässigkeit der Diskurse füreinander: die Aufhebung der "einen Vernunft" in einem Zusammenspiel pluraler Rationalitäten.

Wir müssen im vorliegenden Rahmen darauf verzichten, auf die einzelnen Autoren einzugehen. Die Zuordnung von Autoren zur Moderne oder zur Postmoderne ist zudem keineswegs eindeutig. Odo Marquard würde es z. B. wohl ablehnen, sich zur Postmoderne rechnen zu lassen. Und andere der aufgeführten Autoren mögen sich selbst als Vertreter der Moderne sehen, die mit ihren Äußerungen postmoderne Ideen lediglich rekonstruieren. Die Thematisierung von Schlüsselautoren verweist im übrigen auf einen "wunden Punkt" der aktuellen Postmoderne-Diskussion. In den einschlägigen Veröffentlichungen wird nämlich bisweilen eine Tendenz erkennbar, in einer schrittweisen Entdeckungsreise die eurozentrische Geistesgeschichte unter dem Suchscheinwerfer der Postmoderne gleichsam abzuarbeiten. Die Diskussion gerät zu einer Art "Ahnenforschung", die bei Autoren wie z. B. Kant oder Nietzsche den vermeintlichen "Ursprung" der Postmoderne freizulegen versucht.

Andererseits könnte man diese Tendenz auch als Indiz dafür werten, daß die Postmoderne-Diskussion essentielles Gedankengut ans Licht holt und teilweise neu formuliert, das in der Geistesgeschichte mehr oder weniger vollständig angelegt und ausgeführt ist. Mit derartigen Schlußfolgerungen (diese werden wir später in der Argumentation nochmals aufgreifen) steht eine weitere, von den bisher skizzierten Kriterien gänzlich verschiedene Systematisierungsoption in Einklang, die nun gerade nicht an differenzierenden Gegensätzen, sondern an Gemeinsamkeiten (7) anknüpft. Nicht die Differenz von Moderne und Postmoderne wird dann ins Zentrum gestellt, sondern gerade das Verbindende und dessen Entwicklung im Zeitablauf. Ausgangspunkt ist die Feststellung, daß das Denken bis hin zur Neuzeit durch eine triadische Struktur gekennzeichnet war, die im Verlauf bis heute zunehmend durch eine duale ersetzt wurde, zu denken etwa in einer "dialektischen Auflösung von Gegensätzen". Daran schließt dann der Versuch an, dieses Denken wieder hin zu einer triadischen Struktur zu erweitern, um hier den Ausgangspunkt für eine Systematisierung postmodernen Denkens zu wählen (vgl. Ulrich 1991). Eine genauere Darstellung dieser Vorgehensweise muß an dieser Stelle zugunsten einer konventionelleren Gegenüberstellung modernistischer und postmodernistischer

Positionen unterbleiben.



*Abb. 2-1: Modernismus und Postmodernismus (aus Bretz 1988: 153)*

Greift man nochmals den ersten Vorschlag einer Differenzierung der Postmoderne-Diskussion nach Issues und zentralen Inhalten auf, dann kann man u. E. auch den Streitpunkt um die "Vollendung der Moderne" als einen solchermaßen zentralen Inhalt auffassen. Betrachtet man nämlich z. B. die Konzeption der fortschrittsfähigen Organisation als einen Versuch, der Stagnation der Moderne zu begegnen, so wird deutlich, daß gerade hier einer der wesentlichen Ansatzpunkte liegt, die uns zu einer expliziten Auseinandersetzung mit der Postmoderne-Diskussion veranlaßt haben. Das nachfolgende Kapitel soll dahingehend in einem ersten Zugriff der Frage nachgehen, wie sich das Projekt der Moderne aus einer postmodernen Perspektive heraus darstellt und wie aus deren Kontext(en) über die Stagnation und Vollendung dieses Projektes geurteilt wird.

### (3) Baustellen der Moderne – wider den Vollendungsdruck der Moderne

Die obigen Stichworte zur Moderne-Postmoderne-Diskussion dürften bereits einen ersten Eindruck vermittelt haben, daß dem Postmodernen die Arbeit an dem Projekt der Moderne suspekt und fruchtlos erscheinen muß. Aus seiner Perspektive eines pluralistischen, nicht-konvergierenden Denkens mußte dieses Projekt irgendwann notwendig scheitern, weil es von seinen Grundannahmen her gar nicht angemessen angelegt war, um zu einer Vollendung gebracht werden zu können. Aus Sicht einer solchen Postmoderne aber liegt gerade in der Stagnation dieses Projektes sein spezifischer Wert, indem sich darin die Notwendigkeit einer gedanklichen Neuorientierung offenbart. Hieraus wird dann auch deutlich, daß die Postmoderne nicht das Wissenschaftsprogramm der Moderne kritisiert, sondern den ihm inhärenten Zwang, etwas zu einem Ende bringen zu müssen, das nicht sinnvoll beendet werden kann.

Zunächst möchten wir in diesem Sinne versuchen, die Kritik an der Forderung nach einer Vollendung des Projektes der Moderne auf den Punkt zu bringen. Wir wählen hierzu die Kritik Koslowskis (1986), dessen Beitrag den in der obigen Überschrift zitierten Titel trägt. Koslowski rechnet sich sicherlich zur Postmoderne, wenn er "wider den Vollendungsdruck der Moderne" plädiert. Er geht von dem "Beinahe-Konsens" aus, daß wir uns am Beginn einer "nachneuzeitlichen Epoche" befinden. Wenn heute von einem "Projekt der Moderne" die Rede ist, so werde von einem ganz anderen Begriff der Moderne ausgegangen, als es dem historischen Begriff entspricht. Das Projekt der Moderne habe es nie gegeben. Die Neuzeit ist nach Koslowski durch eine Vielzahl von Projekten gekennzeichnet: Reformation, Gegenreformation, Barock, Aufklärung, deutscher Idealismus, Positivismus, Marxismus. In dieser Sicht ist das Projekt der Moderne à la Habermas nur eines unter vielen. Dieser setzt das Projekt der Moderne mit dem Projekt der Aufklärung gleich. Es äußert sich "in dem vollständig Reflexiv-Werden von Traditionen, indem nichts mehr naturwüchsige Geltung habe, sondern sich vor der Vernunft kommunikativ rechtfertige" (Koslowski 1986: 4). Dieses Projekt der Moderne ist letztlich – so Koslowski – eine Fortführung der "linkshegelianische(n) Theorie des Absoluten bzw. der absoluten Vernunft" (Koslowski 1986: 5). So gesehen ist das Projekt der Moderne restaurativ, weil es "Vergangenes, nämlich den Linkshegelianismus, am Leben zu erhalten versucht" (Koslowski 1986: 6). Das Projekt ist aber auch widersprüchlich, weil es etwas zu vollenden trachtet, was eigentlich nicht mehr "modern" ist, wie die Diskussionen um die Postmoderne zeigen. Insbesondere stellt die Postmoderne die Pluralität gegen die "Diktatur des Allgemeinen". Außerdem: Für die Epoche der Moderne ist – so Koslowski – die "Vernunftvergottung" ebenso kennzeichnend wie "die Verzweiflung an der Vernunft" (Koslowski 1986: 8). Nietzsches Kritik der okzidentalen Vernunft ist ja letztlich ebenfalls Ergebnis des "modernen Bewußtseins". Zusammenfassend gibt Koslowski folgende Würdigung der Konzeption von Habermas:

"Die Logik des herrschaftsfreien Diskurses bleibt zu sehr in der Logik des Allgemeinen. Das Besondere und auch das Neue hat in ihr zu wenig Raum. Die

Imagination, die Einbildungskraft, die sich in das Bild, die Imago, magisch hineinbildet, bleibt außerhalb der Subsumptionslogik, der das Allgemeine, der Begriff, schon vorgegeben ist, und in der das Besondere dem Allgemeinen nur subsumiert, d. h. unterworfen werden kann. Die Einbildungskraft und das schöpferische Erkennen bleiben auch außerhalb der Logik des Konsens', der allgemeinen Übereinstimmung. Das Neue und Schöpferische ist gerade das, was den wohlstuierten Konsens des bürgerlichen Heldenlebens immer wieder in Frage stellen, herausfordern, zerstören muß. Habermas' Diskurstheorie kann nicht Antwort geben auf die Frage Max Webers: Woher kommt denn in dieser verharzten Welt das Neue?" (Koslowski 1986: 14)

Koslowski kommt schließlich zu der Schlußfolgerung, daß die Vollendung des Projektes der Moderne nicht nötig sei. Man solle dieses Projekt ruhig als Ruine stehenlassen:

"Manche Ruinen müssen als Zeugen der Größe und Wichtigkeit der Vergangenheit stehengelassen werden. Ihre Unvollständigkeit ist die Chance, daß an ihnen weitergebaut wird, wenn ihre Zeit wiedergekommen ist, so wie an der Kathedrale des Kölner Doms einst erst nach Jahrhunderten weitergebaut wurde. Man wird vielleicht auch am Projekt oder an manchen Projekten der Moderne später wieder einmal weiterbauen. Jetzt aber gibt es Wichtigeres als das Projekt der Moderne: die zahlreichen Baustellen der Postmoderne." (Koslowski 1986: 16)

Man kann die Metapher der Baustellen der Postmoderne freilich fortspinnen: Warum kann man nicht an der Ruine eine postmoderne Baustelle errichten, die Ruine in ein postmodernes Gebäude einbeziehen, mitten im Bau einen neuen Stil ausprobieren oder aber die Ruine teilweise abtragen und einzelne Bausteine (nach entsprechender Umarbeitung) bei einer gänzlich neuen Baustelle verwenden? Und ist es dann nicht gleichgültig, ob an einer solchen Baustelle "modern" oder "postmodern" gebaut wird? Der Leser der vorliegenden Veröffentlichung, die sich unter anderem ja auch mit Alternativen zu den Habermasschen Konstruktionsentscheidungen befaßt, hat vielleicht sogar den Eindruck, sich an einer solchen Baustelle zu befinden. Kurzum: Wir teilen die Kritik Koslowskis (und vieler anderer; vgl. z. B. Kimmerle 1986) an Habermas, meinen aber, daß eine Fortführung eines neudefinierten Projektes der Moderne mit anderen Mitteln lohnt. Unser Projekt ist sogar so konzipiert, daß regelmäßige Besuche anderer Baustellen eingeplant sind, was freilich zur Folge hat, daß dieses Projekt niemals vollendet werden kann.

Die Metapher der vielen Baustellen "paßt" natürlich auch auf das für uns wichtigste Merkmal, daß "postmodern" das Ertragen der Inkommensurabilität pluralistischer Lebens- und Sprachformen sowohl im wissenschaftlichen als auch im nicht-wissenschaftlichen Bereich ist.

Damit verbunden ist eine nicht behebbare Skepsis gegenüber der Möglichkeit universaler Prinzipien und Regeln. Freilich kann ein "postmodernes" Denken nicht einfach die Gegenposition des völligen Relativismus einnehmen. Der Vertreter eines postmodernen Denkens nimmt mit Interesse auch Bemühungen im Rahmen spezifischer (ebenfalls inkommensurabler) Kontexte wahr, einen hypothetischen Universalismus zu begründen. Bei genauerer Betrachtung formuliert der Postmoderne ja auch universale Aussagen: Etwa, daß alle Kontexte

inkommensurabel sind. Nur ist sich der Postmoderne der Paradoxie dieser universalen Aussage bewußt. Immerhin: Somit sind auch Versuche etwa von Habermas als Ausdruck einer (wissenschaftlichen) Tradition von Interesse. Aber nur mehrere "kleine" Ergänzungen seines Bezugsrahmens – etwa die Einführung einer identifizierenden Orientierung (vgl. Kirsch 1997c) – lassen die Relativität der Begründung eines Universalismus sichtbar werden. Man muß die Bemühungen um die "Vollendung des Projektes der Moderne" wohl dahingehend deuten, daß der "Fluchtpunkt" des Projektes der Moderne letztlich in der Sackgasse einer "prinzipiellen Ratiomanie" liegt. Dies wird m. E. erst sichtbar, wenn man die "Theorie des kommunikativen Handelns" systematisch unter dem Gesichtspunkt fortentwickelt, daß man bei einer verständigungsorientierten Einstellung bestimmte Prinzipien einer Rationalität "immer schon" unterstellt, daß aber die Aufklärung über die Aufklärung auch dazu führt, daß man sich über diese Rationalität selbst in verständigungsorientierter Einstellung auseinandersetzen kann.

Wenn man das Wort "Postmoderne" verwendet, so bezeichnet man damit nach unserer Ansicht eine Menge (sicherlich sehr diffuser) Positionen, die "Sackgassen" der Modernisierung diagnostizieren und aus diesen Sackgassen herauszugelangen trachten. Das sind wohl die verschiedenen Baustellen, von denen Koslowski spricht.

Habermas und seine Schüler diagnostizieren demgegenüber keine Sackgasse, sondern lediglich (auch das ist schon schlimm genug) Pathologien, zu deren Überwindung freilich im Projekt der Moderne ursprünglich alles schon mitangelegt war. Diese Pathologien sind letztlich darauf zurückzuführen, daß die Modernisierung bzw. Rationalisierung zu einseitig ist. Für uns ist der Schlüssel für unsere Diagnose einer Art "Sackgasse" die Anerkennung der Inkommensurabilität wissenschaftlicher und außerwissenschaftlicher Kontexte. Die Proliferation von immer mehr Kontexten, Paradigmen bzw. Lebensformen ist sicherlich eine Folge des Projektes der Moderne. Für die Handhabung der dadurch gegebenen kontextpluralistischen Probleme ist jedoch unserer Ansicht nach im Projekt der Moderne nichts angelegt.

Wir sind uns freilich auch bewußt, daß man beispielsweise Spinners Bemühungen um die okkasionelle Rationalität ebenfalls dahingehend interpretieren kann, daß auch diese Vernunftsvorstellungen im Projekt der Moderne mitangelegt sind. Dies gilt jedoch nur insoweit, als Spinner sich ebenfalls auf Max Weber beruft. Die eigentlichen Belege für eine Art okkasionelle Vernünftigkeit findet man aber wohl am ehesten außerhalb der wissenschaftlichen bzw. philosophischen Diskussion. Man lese etwa folgenden Bericht von Frenzel über ein Symposium zum Thema "Postmoderne":

"Postmoderne Architektur, so Jencks, ist als Sprache angelegt. Sie kombiniert stets mindestens zwei verschiedene Codes, einen elitären und einen populären, und befriedigt deshalb sowohl den Architekturexperten wie die breite Öffentlichkeit. Jencks wie Welsch erklärten diesen Vorgang vor allem an Sterlings Neubau der Stuttgarter Staatsgalerie von 1984.

In der Tat scheint dieser Paradebau der anspruchsvollen Postmoderne ein vortreffliches Beispiel zu sein: Schinkelsche Museumsarchitektur einerseits, moderner

Konstruktivismus andererseits sind in diesem Falle die dialogisch verschränkten Stilmittel. Nicht das eklektische Puzzle repräsentiert den Kern der Postmodernität. Welsch: 'Eine Säule macht noch keine Postmoderne'. Wesentlich ist die dialektische Kombination unterschiedlicher Modelle, bei der man nicht das eine verabschieden und das andere totalisieren kann. Es geht darum, wie schon Robert Venturi und Jean-Francois Lyotard betont haben, daß die Postmoderne als diejenige Epoche verstanden wird, in der Reibungen verschiedener Wissens- und Lebensformen nicht mehr gefürchtet und ignoriert, sondern zugelassen und ausgetragen werden, 'weil man realisiert, daß Sprache und Leben nur im Plural möglich sind'." (Frenzel 1985)

Was hier zum Ausdruck gebracht wird, ist (in unserer Sprache) letztlich, daß man die Pluralität inkommensurabler Erfahrungswelten akzeptiert und sie (gleichsam situativ) zu handhaben trachtet, ohne daß lediglich ein "eklektisches Puzzle" entsteht. Doch sofort stellt sich erneut die Frage, was mit der Metapher eines "nicht-eklektischen Puzzles" gemeint sein könnte. Verbirgt sich dahinter nicht vielleicht doch die transzendierende Vision eines neuen Fortschrittsbegriffes, den es erst noch zu erarbeiten gilt? Zumindest sollte eine der Baustellen der Postmoderne dem gewidmet sein dürfen, und auf dieser Baustelle mag der Begriff der Ästhetik dann eine zentrale Rolle spielen (vgl. hierzu Kirsch 1997c, Wadosch 1996).

#### **(4) Die Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit postmodernen Mitteln**

Wir haben bereits mehrfach im Rahmen der vorliegenden Veröffentlichung darauf hingewiesen, daß wir uns der Theorietradition der Moderne in höchstem Maße verpflichtet fühlen, gleichwohl dürfte erst im hier nun erreichten Argumentationsstand deutlich werden, wie diese Selbstverpflichtung zu interpretieren ist. Dem Kritiker einer in der von uns vorgeschlagenen Weise pluralistisch und selbstbezüglich verfaßten Organisationstheorie mögen jene über unsere gesamte Arbeit verstreuten Hinweise auf postmoderne Gedanken ausreichend erscheinen, unsere Konstruktion als Ganzes der Postmoderne zuzuordnen, um sie dann mit den im Zusammenhang mit der Postmoderne üblicherweise (und vor dem Hintergrund einer gemäßigten Postmoderne zumeist unzutreffenderweise) geäußerten Kritikpunkten der Willkür, des Relativismus und der radikalen Beliebigkeit zu belegen. Aus unserer Sicht hingegen bringen wir mit dem Rückgriff auf u. a. auch postmoderne Mittel lediglich zum Ausdruck, daß wir weniger wählerisch sind, aus welchen anderen Baustellen wir uns bedienen, während wir an der Fortsetzung eines bestimmten Bauwerkes arbeiten. Dieses bestimmte Bauwerk, das uns mittlerweile vorschwebt, ist dann zwar sicherlich nicht in einem strikt modernistischen Sinne zu interpretieren, es ist aber ebenso weit davon entfernt, im Sinne der obigen Kritik als postmodern beurteilt zu werden. Es ist nämlich durchaus ein Wesenszug der Moderne, die Wahl der Mittel dem Primat ihrer Nützlichkeit zu unterwerfen und wenn die für die Fortsetzung eines Projektes der Moderne notwendigen Mittel (mehr oder weniger) zufällig postmoderner Natur sein sollten, dann bringen wir mit unserem Vorgehen lediglich zum Ausdruck, daß wir keinerlei Berührungängste verspüren.

Damit wird aber nun neuerlich die Frage relevant, inwieweit die Wissenschaftsposi-

tionen der Moderne und Postmoderne wirklich einander antithetisch gegenüberstehen oder ob es nicht vielleicht doch möglich ist, eine Position einzunehmen, die gleichermaßen pro-modernistisch wie auch pro-postmodernistisch eingestellt ist. In einem Aufsatz mit dem Titel "Ideologische Positionen in der Postmodernismus-Debatte" hat Jameson (1986a) den Versuch unternommen, dieser Frage nachzugehen, indem er die verschiedenen Positionen in sehr einfacher Weise gegenüberstellt. Abbildung 2-2 gibt sein Schema leicht abgewandelt wieder.

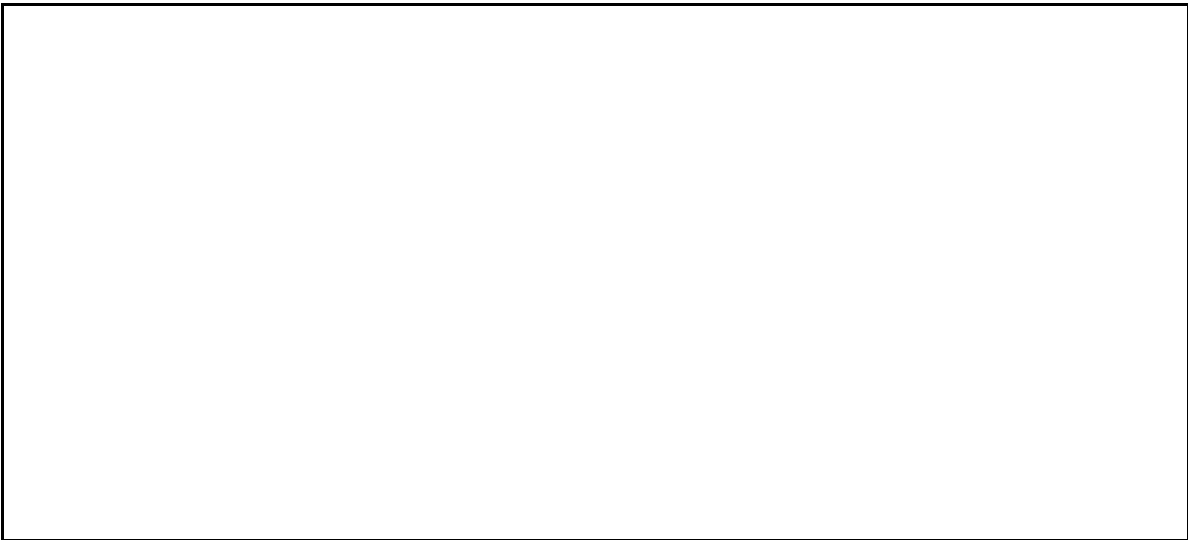


Abb. 2-2: *Positionen in der Moderne-Postmoderne-Debatte (verändert übernommen aus Jameson 1986a: 25)*

Die Kopfzeile und die Kopfspalte bringen die grundsätzliche Haltung zum Ausdruck, die die verschiedenen Autoren der Moderne-Postmoderne-Debatte gegenüber der Moderne bzw. Postmoderne einnehmen können. Habermas ist beispielsweise dem Feld 4 zuzuordnen. Er bewertet die Moderne prinzipiell positiv; er möchte ja das stagnierende Projekt der Moderne vollenden. Insofern ist er "anti-postmodernistisch". Lyotard wird von Jameson dem Feld 2 zugeordnet. Er ist also sowohl pro-modernistisch als auch pro-postmodernistisch. Jameson charakterisiert die Position Lyotards wie folgt:

"Jean-François Lyotard (...) will sein lebhaftes Engagement für das Neue und Entstehende, für eine aktuelle oder postaktuelle Kulturproduktion, die heute weitgehend als postmodern charakterisiert wird, als neuerliche Bekräftigung der authentischen, älteren Hochmoderne, ganz im Sinne Adornos, verstanden wissen. Die geistreiche Wendung liegt hier in der These, daß so etwas wie 'Postmodernismus' nicht etwa auf den eigentlichen Modernismus folgt, als ein Abfallprodukt, sondern ihm im Gegenteil vorausgeht und ihn vorbereitet, so daß der uns überall umgebende Postmodernismus als Verheißung der Wiederkehr und Neuentdeckung, der triumphalen Wiederauferstehung einer neuen Hochmoderne gesehen werden kann. Dies ist ein prophetischer Standpunkt, dessen Ansatzpunkt in der gemeinsamen anti-repräsentativen Stoßrichtung von Modernismus und Postmodernismus liegt. Lyotards ästhetische Positionen können jedoch nicht bloß ästhetisch bewertet werden, da das, was sie beseelt, die im Kern evident sozio-politische Konzeption eines neuen



Gesellschaftssystems jenseits des klassischen Kapitalismus ist (unsere alte Bekannte, die 'postindustrielle Gesellschaft'): Die Vision eines regenerierten Modernismus ist in diesem Sinne untrennbar von einem bestimmten prophetischen Glauben an die Möglichkeiten und Verheißungen einer neuen Gesellschaft, die im Entstehen begriffen sei." (Jameson 1986a: 24)

Die Verbindung der Idee einer fortschrittsfähigen Organisation mit "postmodernen" Gedanken wie dem Ertragen bzw. Handhaben von Inkommensurabilität und Komplexität scheint diesem Standpunkt nicht unähnlich zu sein. Auch die im obigen Zitat zunächst scheinbar unverständliche These, daß der Postmodernismus dem Modernismus nicht folgt, sondern ihm vorausgeht, ist für uns nichts Ungewohntes, wenn man sie in einer spezifischen Weise interpretiert. Vieles, was wir inzwischen mit einer postmodernen Position verbinden (insbesondere die Akzeptanz eines Pluralismus inkommensurabler Kontexte), hat uns unter anderem für Ideen sensibilisiert, die Spinner mit dem Konzept einer okkasionellen Rationalität verbindet. Gleichzeitig überrascht es uns nicht, wenn Spinner in der Entwicklung der modernen Kultur Spuren der immer schon auch im modernen Denken vorhandenen Idee der Okkasionalität "zu sichern" versucht. Ex ante scheint sich mit solchen und ähnlichen "postmodernen" Konzepten ein "Bruch", eine Diskontinuität abzuzeichnen: Aus der Sicht relativ etablierter moderner Positionen ergibt sich tatsächlich so etwas wie eine Post-Moderne, die die Moderne "bruchartig" zu überwinden scheint. Sobald sich aber solche "postmodernen" Ideen im Diskurs konkretisiert haben, ist es ex post durchaus denkbar und möglich, bereits im Frühstadium der Moderne Spuren dieses nunmehr scheinbar völlig Neuen zu sichern und die Entwicklung letztlich erheblich kontinuierlicher und evolutionärer zu rekonstruieren, als dies ex ante möglich ist.

Kann man nun gleichzeitig pro-modernistisch und pro-postmodernistisch sein? Zunächst wohl dann, wenn man grundsätzlich einen postmodernen Standpunkt einnimmt, dabei aber Vollendungsversuche der Moderne als mögliche "Baustellen der Postmoderne" toleriert oder gar begrüßt. Und man kann andererseits grundsätzlich einen – freilich geläuterten – modernen Standpunkt einnehmen, die postmoderne Idee der vielen "Baustellen" begrüßen und dann die Frage stellen, welcher Umgang mit einer Vielfalt von Baustellen vernünftig bzw. rational ist. Das ist dann natürlich die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer Komplexitätsbejahung, die ja den entscheidungstheoretischen Ausgangspunkt unserer Überlegungen darstellt und zu der "modernen" Frage nach der Fortschrittsfähigkeit der Bemühungen um komplexe Probleme geführt hat. Es liegt dann eine Neuformulierung der klassischen Frage der Moderne vor, freilich nur eine unter vielen Neuformulierungen. Und dies bedeutet, daß doch wieder nur eine Baustelle der Postmoderne errichtet wird: Auch wenn man das "moderne" Metaproblem der Vielfalt angeht, erweitert man letztlich nur diese Vielfalt der Postmoderne, die es im Lichte des "modernen" Metaproblems vernünftig zu handhaben gilt.

Irgendwie erscheint dies paradox. In der Tat kann man wohl *dann nicht* gleichzeitig pro-modernistisch und pro-postmodernistisch sein, wenn die Postmoderne letztlich als Inbegriff einer Vielfalt von Gegenpositionen zur Moderne verstanden wird, die

sich dann aber doch wieder typisch "moderner" Mittel der rationalen Argumentation bedienen. Wann immer ein Intellektueller postmodernes Ideengut doziert und dabei die Moderne kritisiert oder reflektiert, bedient er sich letztlich doch der argumentativen Mittel, die typisch für die Moderne sind. Und ein Verfechter der Moderne wird in solchen Bemühungen nur eine Bestätigung der Moderne sehen, die ja nicht ein für allemal definiert ist. Andere würden sagen, daß die Postmoderne nichts anderes als die Aufklärung über die Aufklärung sei. Man kann aber auch sagen, daß die Postmoderne die Moderne gleichsam von außen kritisch betrachtet, ohne sich aber letztlich doch aus den Kontexten der Moderne ganz heraus zu begeben. Vor diesem Hintergrund könnte man die Meinung vertreten, daß die Postmoderne letztlich nichts anderes ist als eine Selbstbeschreibung und Selbstkritik der Moderne. Derartige Versuche einer argumentativen Annäherung beider Positionen scheinen charakteristisch für den heutigen Stand der Moderne-Postmoderne-Diskussion. Gerade im Hinblick auf gemäßigte Spielarten beider Positionen scheint eine pro-modernistische *und* pro-postmodernistische Position nun keineswegs mehr so ausgeschlossen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen kann es dann wohl kaum mehr überraschen, daß man überall im Rahmen der hier angestrebten evolutionären Organisationstheorie bzw. der damit verbundenen evolutionären Wissenschaftskonzeption auf postmodern inspirierte Gedanken stößt, gleichzeitig aber unsere gesamte theoretische Arbeit über weite Strecken auch stark modernistisch geprägt ist. Gerade diese Konstruktionsentscheidung aber berechtigt uns im Selbstverständnis unserer evolutionären Organisationstheorie, in ihr eine solche Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit postmodernen Mitteln erkennen zu können. Freilich: Uns kommt es dabei nicht darauf an, im einzelnen zuordnen zu können, was dabei als "modern" und was als "postmodern" zu charakterisieren ist. Vielleicht ist auch die von uns angestrebte Theorie vielmehr Ausdruck dafür, was einige Autoren (Giddens 1997, Beck 1996) als die "Zweite Moderne" bezeichnen.

Fazit: Die Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie ist sowohl durch moderne als auch postmoderne Elemente geprägt, was durch die Formel "Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit postmodernen Mitteln" zum Ausdruck gebracht werden kann. Freilich liegt dieser Formel insofern eine verkürzte Sichtweise zugrunde, als neben typisch modernen und postmodernen Elementen auch Bestandteile der Diskussion um eine reflexive Moderne für eine evolutionäre Organisationstheorie relevant werden. Im Rahmen der reflexiven Moderne wird von einer "doppelten Hermeneutik" gesprochen, die die wechselseitige Verschränkung von Theoriebildung und dadurch verursachter Veränderung des Objektbereiches bezeichnet, die für die Sozialwissenschaften charakteristisch ist. Hierauf werden wir zu einem späteren Zeitpunkt zurückkommen. Zunächst sei aber über die Auseinandersetzung mit der "Ökologie des Wissens" ein weiterer zentraler Aspekt einer evolutionären Organisationstheorie skizziert, der in besonderem Maße einen Baustein zu thematisieren hilft, der bislang etwas vernachlässigt wurde. Angesprochen ist die unabdingbare Selbstbezüglichkeit einer evolutionär angelegten Theoriekonstruktion, ein Aspekt, der freilich einmal mehr in diverse Abgründe führt.

### 3. Ansatzpunkt "Selbstbezüglichkeit": Ökologie des Wissens

Zunächst ist festzuhalten, daß der Begriff der "Selbstbezüglichkeit" einer evolutionären Organisationstheorie mit dem Konstrukt der "Ökologie des Wissens" in Verbindung steht: Diese ermöglicht neben der tiefgehenderen Auseinandersetzung mit Aspekten des Wissens die Thematisierung von "Beobachtungen" – zu denen freilich auch die wissenschaftlichen Beobachtungen gehören – innerhalb des Objektbereichs der Theorie. Es wird sich zudem zeigen, daß mit dem nun im Mittelpunkt stehenden zweiten Ansatzpunkt erneut ein Element angesprochen ist, das zwar wiederum auch in der Diskussion der reflexiven Moderne zu finden ist, nichtsdestotrotz aber genuin pluralistische und insofern postmoderne Züge trägt.

In einem ersten Schritt werden dabei die Grundrisse der von uns propagierten Theoriekonstruktion vorgestellt. Bereits hier wird deutlich, welche Bedeutung Beobachtern, Beobachtungen, Wissen und in letzter Konsequenz damit auch selbstbezüglichen Aussagen beizumessen ist. Für das weitere Verständnis als grundlegend wird sich dabei auch die methodologische Unterscheidung zwischen Binnen- und Außenperspektive erweisen. Übertragen auf Aspekte der Führung, gilt es zu thematisieren, welche Zusammenhänge zwischen einer selbstbezüglichen Konzeption einer Organisationstheorie und dem Wesen der Führungslehre bestehen. Konkret heißt dies, daß letztere eine Art zirkuläre Gestalt anzunehmen hat. Desweiteren muß der Begriff des Wissens detaillierter in das Kalkül einbezogen werden. Dies äußert sich zum einen darin, daß die *Professionalisierung* von Führung zentral an der Rolle von Wissen anzuknüpfen hat. Zum anderen gilt es aber auch, sich explizit mit der Bedeutung von Wissen auseinanderzusetzen. Hierbei wird insbesondere auf den sogenannten *Primat impliziten Wissens* einzugehen sein. Schließlich ist vor diesem Hintergrund das Konzept der *Ko-evolutionären Wissensgenese* zu skizzieren. Damit ist angedeutet, daß das landläufige Verständnis der Entstehung und Produktion von Wissen einer fundamentalen Reorientierung bedarf, ein Aspekt, der – wenn man so will – wiederum direkt auf die Auseinandersetzung mit postmodernem Gedankengut verweist.

#### (1) Grundrisse einer selbstbezüglichen Theoriekonstruktion

Abbildung 3-1 gibt in symbolischer Weise eine Theoriekonstruktion wieder, die systematisch die Beobachter und ihre Beobachtungen mit einbezieht und insofern der Konzeption einer Ökologie des Wissens Rechnung trägt. Die folgenden kurzen Erläuterungen mögen wenigstens einen Eindruck von der Art der Theorie geben, die an anderer Stelle (Kirsch 1997c) ausführlich behandelt wird.

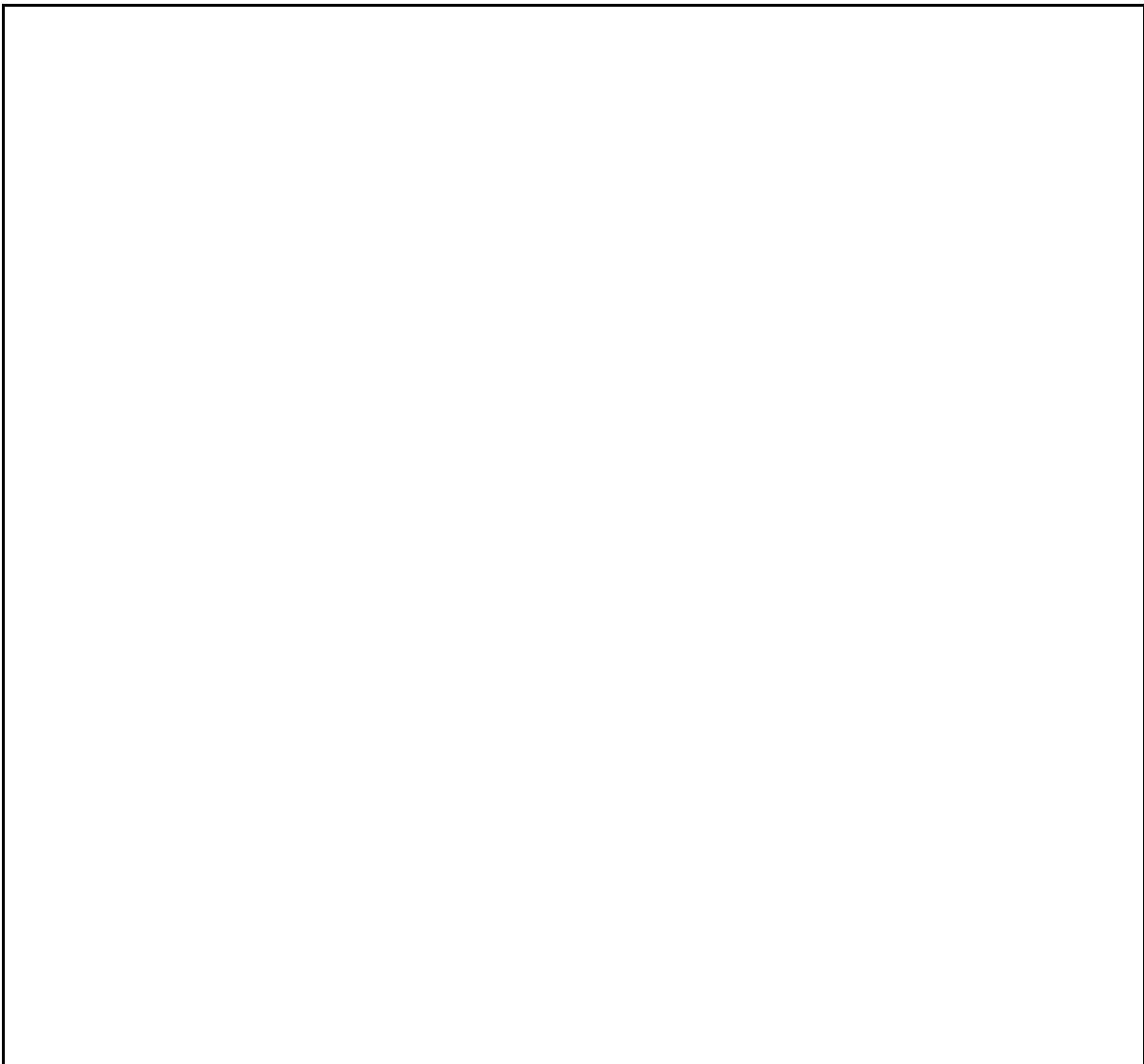


Abb. 3-1: Gesamtbezugsrahmen einer erweiterten Theoriekonstruktion

(1) Als Beobachter werden in dieser Sichtweise alle Akteure innerhalb und außerhalb einer betrachteten Organisation bezeichnet, die (mehr oder weniger systematisch) Wissen produzieren und insofern "Beobachtungen" anstellen. Solche Beobachtungen können sowohl außenperspektivischer wie auch binnenperspektivischer Natur sein.

(2) Das Dreieck in der Mitte symbolisiert die beobachtbaren Handlungsstrukturen der fokalen Organisation oder Gruppierung von Organisationen und natürlich die durch diese Handlungsstrukturen geprägten Prozesse. Die Handlungsstrukturen können zunächst als "intervenierende Tatbestände" interpretiert werden, die "erklären", warum in Organisationen angesichts beobachtbarer Positionierungen im Feld bestimmte strategische Manöver und hieraus resultierende Ergebnisse auftreten. Bei genauerer Betrachtung sind diese Handlungsstrukturen aber selbst Tatbestände, die Positionierungen im Feld (nicht nur "Umfeld") repräsentieren, und stra-

tegische Manöver können sich auch auf beobachtbare Veränderungen dieser Handlungsstrukturen beziehen.

(3) Das die Handlungsstrukturen symbolisierende Dreieck muß sich der Leser mit einer Vorder- und einer Rückseite vorstellen, zwischen deren Betrachtung "hin- und hergeschaltet" werden kann, die man aber nicht gleichzeitig zu sehen vermag. Dies symbolisiert (freilich in unzureichender Weise) die Möglichkeit, die Gegebenheiten einer fokalen Organisation (bzw. Gruppierung von Organisationen) aus der Außenperspektive als Handlungsstrukturen eines "Systems" zu beobachten, oder in die Binnenperspektive zu wechseln und rekonstruierende bzw. interpretierende Aussagen über lebensweltliche Gegebenheiten, z. B. auch über die in der Organisation verfolgten Strategien, zu formulieren.

(4) Auf der "Rückseite" des Dreiecks sind die aus der Binnenperspektive zu verstehenden "Strategien" und deren Verbindung mit den Perspektiven einer organisatorischen Lebenswelt ("Kultur", "institutionelle Ordnungen" und die durch Sozialisation sich entwickelnden "Persönlichkeitsstrukturen") angesprochen. Die Verbindungslinien zwischen diesen Perspektiven symbolisieren zum einen, daß die Strategien in der Organisation in unterschiedlicher Weise in der organisatorischen Lebenswelt verankert sein können. Zum anderen ist aber auch zu beachten, daß die Genese solcher Strategien nicht ohne Bezugnahme auf die institutionellen Ordnungen, die Kultur und die Persönlichkeiten (als Perspektiven der Lebenswelt) analysiert werden kann.

(5) Die Metapher der Vorder- und Rückseite darf nicht mißverstanden werden. Sie bringt zunächst nur zum Ausdruck, daß ein Beobachter nicht gleichzeitig die Außenperspektive und die Binnenperspektive einnehmen kann, wenn er Beobachtungen vornimmt. Dies schließt jedoch nicht aus, daß Aussagen, die aufgrund außenperspektivischer oder aufgrund binnenperspektivischer Beobachtungen bzw. Rekonstruktionen gewonnen wurden, nicht in einem theoretischen Aussagensystem miteinander verknüpft werden können. Wenn man etwa Aussagen darüber anstellt, daß Strategien unter Umständen beobachteten strategischen Manövern "nachfolgen", mag man eine solche Verknüpfung von außenperspektivisch und binnenperspektivisch gewonnenen Aussagen im Sinn haben (vgl. Kirsch 1997c).

(6) Im Zusammenhang mit Überlegungen zur "Politik in und von Organisationen" kann festgestellt werden, daß es in Organisationen institutionelle Ordnungen gibt (als Perspektiven der Lebenswelt), die dazu beitragen, daß spezifische politische Handlungsstrukturen beobachtet werden können, wie sie etwa durch das Modell des politischen Systems in vereinfachender Weise dargestellt sind. Natürlich werden die durch das Dreieck symbolisierten Zusammenhänge auch relevant, wenn es um die Betrachtung der Führung, insbesondere der strategischen Führung geht.

(7) Die Beobachtungen aus der Außenperspektive erstrecken sich im wesentlichen auf Positionierungen fokaler Organisationen (natürlich auch ganzer Gruppierungen von Organisationen bzw. Organisationsverbindungen) im sozioökonomischen Feld,

deren strategische Manöver und hieraus resultierende beobachtbare "Erfolge" bzw. "Ergebnisse". Dies wird durch die kreisförmige Anordnung der Symbole F (für "Feld"), M (für "strategische Manöver") und E (für "Erfolg" bzw. "Ergebnis") symbolisiert. "Feld-Manöver-Erfolg" ist gleichsam der Platzhalter für ganz unterschiedliche Beobachtungen, die vom jeweiligen Beobachtungskontext abhängig sind. Auch wird mit der Reihenfolge F-M-E keine kausallogische Abfolge, wie sie das Structure-Conduct-Performance-Paradigma (vgl. etwa Scherer 1980) unterstellt, postuliert. Vielmehr sind alle unterschiedlich möglichen Kausalrichtungen in eine Theorie der strategischen Führung einzubeziehen. Auch sind die Platzhalter F, M und E nicht auf die Betrachtung der Produkt-Markt-Gegebenheiten von Organisationen bzw. Organisationsverbindungen beschränkt. Beispielsweise kann der Begriff der strategischen Manöver auch auf Veränderungen der beobachtbaren Handlungsstrukturen bezogen werden.

(8) In der Abbildung 3-1 werden die Handlungsstrukturen durch die kreisförmige Anordnung von F-M-E und das darin positionierte Dreieck zum Ausdruck gebracht. Darin äußert sich, daß die Handlungsstrukturen sowohl als Kategorien des FME-Schemas als auch als intervenierende Tatbestände im Hinblick auf die durch die jeweiligen Kategorien des Feldes, der Manöver und des Erfolgs symbolisierten Zusammenhänge angesehen werden können.

(9) In der Abbildung 3-1 symbolisiert ein zweiter äußerer Kreis die Ökologie des Wissens, wozu natürlich insbesondere auch die Beobachtungen der durch das Dreieck und den inneren Kreis dargestellten Zusammenhänge zu rechnen sind. Die hierdurch symbolisierte Theoriekonstruktion thematisiert die Beziehungen zwischen der betrachteten Organisation und den vielfältigen Ideen, die in und um die Organisation herum kommuniziert werden. Dabei interessiert in besonderem Maße auch das Aufgreifen und das Wirksamwerden solcher Ideen zum Beispiel im Zusammenhang mit der Genese von Organisationsstrategien. Dieser Bezug wird zunächst sehr abstrakt durch die weiteren den inneren und den äußeren Kreis miteinander verbindenden Kreise symbolisiert, die auf die möglichen Beobachter von Organisationen (und von Beobachtern selbst) Bezug nehmen.

(10) Als mögliche Beobachter sind in Abbildung 3-1 Wissenschaftler, Berater und auch Akteure explizit angesprochen. Akteure können Mitarbeiter der jeweiligen Organisation sein, die im Mittelpunkt der Betrachtung steht, aber auch externe Teilnehmer, "Stakeholder" oder (Wirtschafts-) Journalisten usw., die sich aus der Außenperspektive mit der betrachteten Organisation (aber auch einer ganzen Branche, einer Volkswirtschaft usw.) befassen.

(11) Im Falle der Akteure sind also nicht nur externe Akteure (Journalisten, Verbände, Konkurrenten, Lieferanten usw.) gemeint, die in mehr oder weniger professioneller Weise die fokale Organisation beobachten. Auch interne Akteure können in professioneller Weise eine Außenperspektive einnehmen und die eigene Organisation sowie deren Feld systematisch beobachten, wobei sie sich unter Umständen sogar spezifischer Kontexte bedienen, die sie eventuell von Beratern oder Wissen-

schaftlern übernehmen. Und interne Akteure können selbstverständlich auch aus der Binnenperspektive heraus in professioneller Weise lebensweltliche Gegebenheiten rekonstruieren bzw. interpretieren. Nicht selten sind institutionalisierte Managementsysteme die Vehikel für solche systematischen Beobachtungen durch interne Akteure.

(12) In bezug auf die Beobachter "Wissenschaftler", "Berater" und "Akteure" tauchen in der Abbildung 3-1 die gleichen Symbole wie im Bezug auf die fokale Organisation auf. Denn auch bei den Beobachtern können (andere) Beobachter Positionierungen im Feld, strategische Manöver und Erfolge, aber auch intervenierende Handlungsstrukturen und Prozesse beobachten. Und die Gegebenheiten dieser Beobachter können und müssen aus der verstehenden Binnenperspektive betrachtet werden: Auch Beobachter (man denke etwa an eine Beratungsorganisation) weisen eine Kultur, institutionelle Ordnungen und spezifische Persönlichkeitsstrukturen auf und sind durch ein Policy Making gekennzeichnet, dessen Analyse die Einbeziehung relevanter lebensweltlicher Aspekte erforderlich macht.

(13) Die lebensweltlichen Elemente der Beobachter konstituieren auch den jeweiligen Kontext, in dem diese Beobachter ihre Beobachtungen vornehmen bzw. ihre diesbezüglichen Aussagen artikulieren. Insofern sind diese Aussagen stets kontextspezifisch. Der jeweilige Kontext des Beobachters, der in seiner Lebenswelt verankert ist, bestimmt, "was dieser Beobachter sieht, aber auch, was er nicht sieht".

(14) Die Abbildung 3-1 thematisiert nicht nur das Zusammenwirken der Beobachter, deren Beobachtungen und die Entwicklung des fokalen Systems. Es werden auch die wechselseitigen Beobachtungen der Beobachter symbolisiert. Solche Beobachtungen können sich ebenfalls – wie angedeutet – auf Positionierungen der Beobachter in ihrem Feld, ihre Manöver und ihre Erfolge beziehen. Dies wird durch die rekursive Anwendung der Symbole auf die Beobachter in der Abbildung 3-1 ausgedrückt. Natürlich sind damit auch Beobachtungen von Beobachtern angesprochen, die binnenperspektivisch anknüpfende Rekonstruktionen lebensweltlicher Aspekte betreffen.

(15) Wenn die gesamte durch die Abbildung 3-1 symbolisierte Theoriekonstruktion als "Ökologie des Wissens" charakterisiert wird, dann bedeutet dies (vereinfacht ausgedrückt) folgendes: Man betrachtet den nie endenden "Kreislauf" der Produktion, Kommunikation und Verwendung von Wissen, wobei sich in jeder "Verwendung" wiederum eine Neuproduktion von anderem Wissen niederschlägt. Die Neuproduktion von Wissen ist insbesondere auch darin zu sehen, daß die Verwendung von Wissen Auswirkungen auf die betrachteten Systeme zeitigt, die wiederum von Beobachtern beobachtet werden können, die damit erneut Wissen produzieren (und kommunizieren).

(16) Die in der Abbildung 3-1 symbolisierten Zusammenhänge sind unterschiedlich, je nachdem auf welchem Entwicklungsniveau (im Sinne der Abbildung 1-4) sich die beteiligten Systeme, insbesondere die betrachtete fokale Organisation bewegen.

Und sicherlich muß man auf die in Abbildung 3-1 symbolisierten Zusammenhänge auch Bezug nehmen, wenn man der Frage nachgeht, ob und wie eine betrachtete Organisation sich gegebenenfalls höherentwickelt.

Soweit die Grundzüge einer theoretischen Sichtweise, die systematisch die Beobachter von Organisationen und deren Beobachtungen einbezieht und das systematisiert, was wir als "Ökologie des Wissens" bezeichnen.

Durch das Konstruktionsmerkmal "Ökologie des Wissens", verbunden mit der Annahme der Inkommensurabilität der Wissenskontexte, wird die evolutionäre Organisationstheorie notwendigerweise radikal-pluralistisch und selbstbezüglich.

Die Auseinandersetzung mit Beobachtungen als eine zentrale Kategorie der Ökologie des Wissens trägt die Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen zweier fundamental unterschiedlicher Formen wissenschaftlicher Beobachtungen in die evolutionäre Organisationstheorie hinein.

## **(2) Beobachtungen: Außenperspektive versus Binnenperspektive**

Die Unterscheidung von Außenperspektive und Binnenperspektive steht in einem engen Zusammenhang mit der Erklären-Verstehen-Kontroverse in den Sozialwissenschaften. Während sich das Erklären eines sozialen Zusammenhangs auf die Außenperspektive beschränken kann, erfordert das Verstehen die Einnahme einer Binnenperspektive.

Ein beobachtetes Ereignis wird erklärt, wenn die entsprechende Beobachtungsaussage unter eine (empirisch bestätigte) allgemeine Gesetzaussage über Regelmäßigkeiten subsumiert werden kann. Dies entspricht zunächst dem naturwissenschaftlichen Vorgehen, kann aber auch auf soziale Zusammenhänge übertragen werden. Um es an einem extremen Beispiel zu verdeutlichen: Man stelle sich eine Gruppe von Marsmännchen vor, die das Geschehen in und um eine Organisation herum systematisch beobachten. In ihrer Marsmännchen-Sprache formulieren sie Hypothesen über Regelmäßigkeiten im beobachteten Geschehen, die sie durch weitere Beobachtungen empirisch überprüfen und – so wollen wir unterstellen – bestätigen. Nun können unsere Marsmännchen weitere Beobachtungen "erklären", indem sie zeigen, daß diese neuen Beobachtungen im Einklang mit den festgestellten empirischen Gesetzmäßigkeiten stehen. Die Beobachtungen unserer Marsmännchen mögen sich auch darauf beziehen, daß in der beobachteten Organisation auch "Wesen" interagieren und dabei spezifische Laute von sich geben. Und es sind auch gewisse Regelmäßigkeiten darüber bestätigt, daß in unterschiedlichen beobachtbaren Situationen jeweils andere Lautkombinationen zu hören sind, auf die andere beobachtete "Wesen" mit einer gewissen Regelmäßigkeit in spezifischer Weise reagieren und so weiter. Unsere Marsmännchen können unter diesen Bedingungen unter Umständen eine ganze Menge "erklären", sie können aber nicht "verstehen", was eigentlich passiert. Hierzu wäre es notwendig, von der Außenperspektive in die



Binnenperspektive zu wechseln, an den sozialen Interaktionen in und um die Organisationen herum teilzunehmen, sich insbesondere die dabei verwendeten Sprachen anzueignen, die ihrerseits mit den für die betrachtete Organisation relevanten Lebensformen verwoben sind. Wenn man auf diese Weise ein kompetenter Teilnehmer der relevanten Lebens- und Sprachformen wird, dann eignet man sich die Regeln an, die den sprachlichen, aber auch den nicht-sprachlichen Äußerungen beziehungsweise Handlungen zugrunde liegen. Man kann auch sagen: Verstehen setzt eine Regelpartizipation voraus.

„Eine fremde Lebensform läßt sich nach Winch letztlich nur in Begriffen dieser Lebensform selbst angemessen erfassen. Wenn für die Forschung zwar auch abweichende Begriffe zulässig seien, so müßten diese doch zumindest ein vorgängiges Verständnis der genuinen Begrifflichkeit der zu erforschenden Lebensform implizieren und ihrerseits prinzipiell mit den Mitteln dieser Begrifflichkeit verstanden werden, also in sie zurückübersetzbar sein können. (...) Mit anderen Worten: Es sind die konstitutiven Regeln einer Lebensform nicht (sozusagen von 'außen') zu beschreiben, sondern letztlich allein durch Regelpartizipation zu verstehen; vom Verstehen wird nun aber nicht nur – zweifellos mit Recht – verlangt, daß es regelpartizipativ sei, sondern darüber hinaus, daß es regelimmanent bleibe.“ (Koppe 1979: 227)

Diese Überlegungen machen deutlich, daß ein Konzept des Verstehens mehr unterstellt als eine nur graduelle Abschwächung des naturwissenschaftlichen Erklärungsbegriffes. Gegenüber dem Erklären ist das Verstehen mit einem Wechsel der Perspektive verbunden, in der ein sozialwissenschaftlicher Forscher ein Phänomen (eine Entscheidung, eine Handlung) betrachtet. „Verstehen durch Regelpartizipation“ setzt somit quasi eine Teilnahme an der Lebensform voraus, in deren Kontext sich die sinnhafte Bedeutung der betrachteten Handlung erschließt.

Wer sich als Teilnehmer eine Regelkompetenz angeeignet hat, kann sprachliche und nicht-sprachliche Äußerungen in der Organisation verstehen. Das gilt dann auch zum Beispiel für sprachliche Äußerungen über die zu verfolgenden Strategien. Das Verstehen beruht auf einem intuitiven Know-how der die jeweilige Lebens- und Sprachform konstituierenden Regel. Das bedeutet aber noch nicht, daß man diese Regel selbst so ohne weiteres explizit formulieren kann. Wer die deutsche Sprache spricht, ist nicht unbedingt in der Lage, die Grammatikregeln, die er intuitiv beherrscht, auch anderen explizit mitteilen zu können. Dies setzt eine Rekonstruktion voraus. Linguisten haben hierzu methodische Vorgehensweisen entwickelt und formulieren die rekonstruierte Grammatik unter Umständen dann in einer wissenschaftlichen Sprache, die nicht mehr mit der rekonstruierten Sprache übereinstimmt. Aber auch wenn sie die Rekonstruktionen in einer "fremden" Sprache formulieren, beruhen die so gewonnenen Aussagen dennoch auf einem binnenperspektivischen Zugang.

Wenn man spezifische wissenschaftliche Aussagensysteme verstehen will, so ist man auf die kompetente Aneignung der Regeln der relevanten Lebens- und Sprachformen und auf die Einnahme einer Binnenperspektive angewiesen. Und wenn man eine aus einer sozialwissenschaftlichen Forschungstradition heraus

entstandene "Idee" in der Organisation anzuwenden versucht, wird man diese Idee in die Sprache der Organisation übersetzen müssen, was nur gelingt, wenn man die "aufnehmende" Lebens- und Sprachform dieser Organisation beherrscht. Natürlich wird diese Lebens-, und Sprachform durch die Anwendung beziehungsweise Übersetzung bereichert und möglicherweise in dem einen oder anderen Aspekt erheblich verändert. Die Binnenperspektive ist aber auch einzunehmen, wenn man der Frage nachgeht, ob und inwieweit die Führung durch spezifische Ideen geprägt ist.

Soweit die Unterscheidung von Außen- und Binnenperspektive. Wir streben nun eine Theorie der Organisation an, die beide Zugänge systematisch einbezieht. Dies mag im folgenden Abschnitt deutlich werden, der die Theorie als Ausdruck einer "Ökologie des Wissens" umreißt.

### **(3) Selbstbezüglichkeit und zirkuläre Gestalt der Führungslehre**

Die von uns angestrebte Führungslehre ist selbstbezüglich. Die Selbstbezüglichkeit ist die Folge der Tatsache, daß im Rahmen einer angewandten Führungslehre auch die Anwendung dieser Führungslehre bzw. der vom Scheinwerfer "angestrahnten" Forschungstraditionen einer Lehre *für* die Führung thematisiert wird: Die Führungslehre enthält dann Aussagen, die sich auf diese Führungslehre, nämlich auf deren Anwendung und die hieraus resultierenden Wirkungen, selbst beziehen. Und dies wiederum bedeutet, daß die Führungslehre von der eigentlich trivialen Feststellung ausgeht, daß sie selbst in ihrem Objektbereich "Organisationen in ihrem Feld" vorkommt.

Vor diesem Hintergrund können wir nun auch kurz erläutern, weshalb wir von einer *evolutionären* Führungslehre bzw. von einer *evolutionären* Wissenschaftskonzeption sprechen. Das Adjektiv "evolutionär" bedeutet zunächst soviel wie "evolutionsgerecht": Eine Wissenschaftskonzeption ist evolutionsgerecht, wenn sie sich uneingeschränkt auf die Evolution ihres Objektbereiches einläßt. Im Falle der Führungslehre heißt dies, daß uneingeschränkt davon ausgegangen wird, daß Organisationen bzw. ihr jeweiliges sozioökonomisches Feld der Evolution unterliegen. Und dies wiederum ist Ausdruck der Feststellung, daß sie in eine "offene Zukunft" evolvieren. Aufgrund der Selbstbezüglichkeit der Führungslehre geht diese ferner davon aus, daß sie selbst in ihrem Objektbereich vorkommt. Konsequenterweise muß sie dann aber auch berücksichtigen, daß sie als Teil ihres eigenen Objektbereichs mit diesem Objektbereich in eine offene Zukunft evolviert. Sie ist dann nicht nur "evolutionsgerecht", sondern auch "evolvierend" – auch dies soll das Adjektiv "evolutionär" zum Ausdruck bringen.

Wir möchte nun im folgenden zeigen, daß eine evolutionäre Führungslehre in dem von uns bislang umrissenen Sinne letztlich eine "zirkuläre Gestalt" besitzt. Wir knüpfen dabei an der Kennzeichnung dieser Führungslehre als multidisziplinäre, auf die Rationalisierung der Praxis gerichtete Lehre für die Führung auf der Grundlage

einer Lehre von der Führung an. Diese Sichtweise haben wir eingangs bereits durch die Metapher des Scheinwerfers (vgl. nochmals Abbildung 1-1) verdeutlicht. Diese pluralistische Führungslehre ist – wie wir gesehen haben – selbstbezüglich. Sie geht systematisch davon aus, daß die vom Scheinwerfer angestrahlten, die Lehre für die Führung konstituierenden Forschungstraditionen im Objektbereich der Führungslehre selbst vorkommen und daß in dieser Führungslehre Aussagen formuliert werden, die sich auf diese Führungslehre selbst beziehen. Dann führt dies zu einem zirkulären Aussagenzusammenhang, den wir im folgenden durch die Ziffern (1) bis (5) bzw. (6) verdeutlichen wollen:

(1) Vorläufiger Ausgangspunkt ist also die Feststellung, daß innerhalb der angewandten Führungslehre eine Teilmenge von Aussagen als Aussagen einer Lehre von der Führung herauszustellen ist.

(2) Innerhalb dieser Lehre von der Führung kann (wiederum als Teilmenge von Aussagen verstanden) eine Theorie der Organisation, die die Organisation als ein der Evolution unterworfenen und gleichzeitig entwicklungsfähiges System betrachtet, konstituiert werden.

(3) Im Rahmen dieser organisationstheoretischen Konzeption sind auch Aussagen darüber zu treffen, inwieweit eine die Komplexität bejahende Erkenntnispraxis angesichts der damit verbundenen Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit der Organisation möglich ist.

(4) Dies setzt natürlich – als Teilmenge von (3) – voraus, daß man eine pluralistische Erkenntnispraxis rekonstruiert und kritisch reflektiert.

(5) Es ist nun ferner einsichtig, daß eine Teilmenge der Aussagen zur Rekonstruktion und kritischen Reflexion der pluralistischen Erkenntnispraxis darin besteht, die Wissenschaftskonzeption der angewandten Führungslehre zu explizieren, die ja (man denke an die Scheinwerfer-Metapher) bewußt als pluralistisches Programm konzipiert ist.

(6) Diese Wissenschaftskonzeption einer angewandten Führungslehre ist nun in unserem Falle so ausgestaltet, daß sie als Basis eine Lehre von der Führung einschließt, die insofern eine Teilmenge jener Aussagen darstellt, die die gesamte Wissenschaftskonzeption einer pluralistischen angewandten Führungslehre impliziert. Diese Feststellung entspricht jedoch jener der Ziffer (1). Der Kreis hat sich geschlossen.

Die Argumentationskette (1) bis (5) bzw. (6) führt zunächst zu der Konsequenz, daß die Gesamtmenge aller Aussagen einer Lehre für die Führung letztlich eine Teilmenge einer Teilmenge einer Teilmenge usw. der Aussagen dieser Lehre für die Führung darstellt. Wenn hierbei von echten Teilmengen die Rede ist, dann erscheint diese selbstbezügliche Konstruktion paradox. Eine Teilmenge kann nicht gleichzeitig eine Obermenge von sich selbst sein. Offenbar führt das selbstreferentiell kon-

struierte Wissenschaftskonzept aber dann nicht zu Widersprüchen, wenn alle in den Ziffern (1) bis (5) genannten Mengen von Aussagen letztlich gleich mächtig sind. Man kann dann die selbstbezügliche Konstruktion der Führungslehre etwa durch die Metapher des Hologramms charakterisieren: In jedem der Teile, die durch die Ziffern (1) bis (5) der zirkulären Argumentationskette gekennzeichnet sind, ist gleichsam das Ganze angelegt. Folgt man dem Bild des Hologramms, dann kann jeder Teil für eine gewisse Zeit in der Forschungspraxis zum "Rahmen" gewählt werden, in welchem Elemente der gesamten Wissenschaftskonzeption bearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund ist ferner einsichtig, daß die evolutionäre Führungslehre letztlich mit jener Organisationstheorie identisch ist, die die Organisation als entwicklungsfähiges System betrachtet. Es ist dieser Zugang über eine evolutionäre Organisationstheorie, der im weiteren Verlauf der vorliegenden Veröffentlichung dominiert, wenn wir uns dem Phänomen der Führung in derart gekennzeichneten Organisationen zuwenden. Freilich wird dann auch nochmals auf die Rolle der Ökologie des Wissens zu sprechen zu kommen sein.

#### **(4) Professionalisierung der Führung: Zur Rolle des Wissens**

Vertritt man eine angewandte Führungslehre, die – wie wir oben gekennzeichnet haben – selbstbezüglich konstruiert ist, dann ergibt sich für eine solche Lehre die notwendige Konsequenz, daß die Trennung zwischen dem Objektbereich und dem Metabereich der Theorie hinfällig wird. Aussagen, die üblicherweise dem Metabereich zugerechnet werden, etwa über die (radikalpluralistischen) methodologischen Grundlagen der Theorie, geraten qua Formulierung uno actu in die Ökologie des Wissens derjenigen Ideen, Kommunikationen und Beobachtungen, die von einer Organisation aufgegriffen und verwendet werden können, was natürlich wiederum ein interessierendes Phänomen im Objektbereich eben derselben Theorie darstellt. Hier verwischen sich offensichtlich die Grenzen von Objekt- und Metabereich. Vor diesem Hintergrund wird es den Leser wenig verwundern, daß wir bspw. das Modell des Scheinwerfers, welches bislang vor allem (auf einer Metaebene) zur Kennzeichnung des Konstruktionsprinzips der angewandten Führungslehre verwandt wurde, auch als geeignetes Modell für den Umgang einer Führungspraxis mit der organisatorischen Kontextpluralität (im Objektbereich der Theorie) ansehen (vgl. hierzu vertiefend Kirsch 1997a: 35 ff.)

Neben diesem wechselseitigen Verweisungszusammenhang von Meta- und Objektbereich lassen sich natürlich bei Fokussierung auf das Thema Führung auch Phänomene der Selbstreferenz feststellen, die nicht ursächlich auf die Verschränkung der beiden Bereiche zurückzuführen sind, sondern ihren originären Ursprung im Objektbereich, d. h. in der Führungspraxis selbst besitzen. Ein solches Phänomen findet sich bspw. in den Selbstbeschreibungen einer Führung, mit der diese ihr Verhältnis zu ihrem Führungsgegenstand (Regelstrecke) kennzeichnet. So ist wohl davon auszugehen, daß jeder Akteur, der in praxi Führungsverantwortung trägt, über ein spezifisches (inneres) Modell verfügt, d. h. über eine Selbstbeschreibung, die

Annahmen darüber enthält, mit welchem Widerstand der Regelstrecke bei bestimmten Formen des Führens zu rechnen ist, welche Führungshandlungen in der Organisation als legitim betrachtet werden usw. In Unternehmen werden Führungshandlungen auf der Basis solcher Selbstbeschreibungen vorgenommen, um bestimmte intendierte Veränderungen der Regelstrecke zu bewirken.

Mit solchen Führungsimpulsen einhergehend, ergibt sich in der Regel auch eine Veränderung des Verhältnisses der Führung zur avisierten Regelstrecke. So mag sich als Folge einiger mit verfassungsgebender Macht gegen den Widerstand der Regelstrecke durchgesetzter Entscheide der Handlungsspielraum einer Führung für derartige Akte in der Zukunft deutlich einengen. Daraus resultiert für eine Führung die Notwendigkeit, die bestehende Selbstbeschreibung, die bspw. von der Annahme beliebiger Steuerbarkeit der Geführten ausging, weiterzuentwickeln. Vollzieht sich dieser Vorgang der Anfertigung einer neuen Selbstbeschreibung nun *explizit* und unter dem *bewußten* Abwägen – in Anlehnung an Giddens (1988) mag man auch sagen: mittels diskursiver Reflexion – von Gründen für und wider die eine oder andere Form der Führung und schlägt sich dies dann zusätzlich in einer Veränderung der bestehenden Rollen einer Führung operativ nieder, so sehen wir ein Merkmal erfüllt, um von einer besonders professionellen Form der Führung zu sprechen (vgl. hierzu vertiefend auch Dörr/Guggemos A1998). Ein zweites Merkmal muß sich jedoch noch hinzugesellen und hier kommt abermals das Konstrukt der Ökologie des Wissens ins Spiel: erforderlich ist zusätzlich, daß dieses bewußte, diskursive Reflektieren unter dem Eindruck von Konzepten einer richtigen Form der Führung vonstatten geht, wie sie etwa die Wissenschaft bereitstellt und der Ökologie des Wissens einer fokalen Unternehmung entnommen werden können. Damit sei jedoch nicht ausgeschlossen, daß sich auch in (Groß-)Unternehmen im Zuge des alltäglichen Geschäfts bestimmte "Kunstlehren" einer richtigen Form der Führung herausbilden, welche in die Ökologie des Wissens der fokalen Organisation eingehen und dann von einem Partialzentrum, bspw. einer Unternehmensdivision, aufgegriffen werden können, wenn es um die Frage einer "richtigen" Form der Führung geht. Auch hierfür sind wir bereit das Etikett einer professionalisierten Form der Führung zu vergeben, sofern die oben geforderte, nachhaltige und rollenwirksame Reflexion in der Organisation (d. h. im betreffenden Unternehmensbereich) über eine "richtige" bzw. "angemessene" Form der Führung hinzutritt; wissenschaftlichen Präskriptionen wird hier kein begriffsstrategischer Primat eingeräumt.

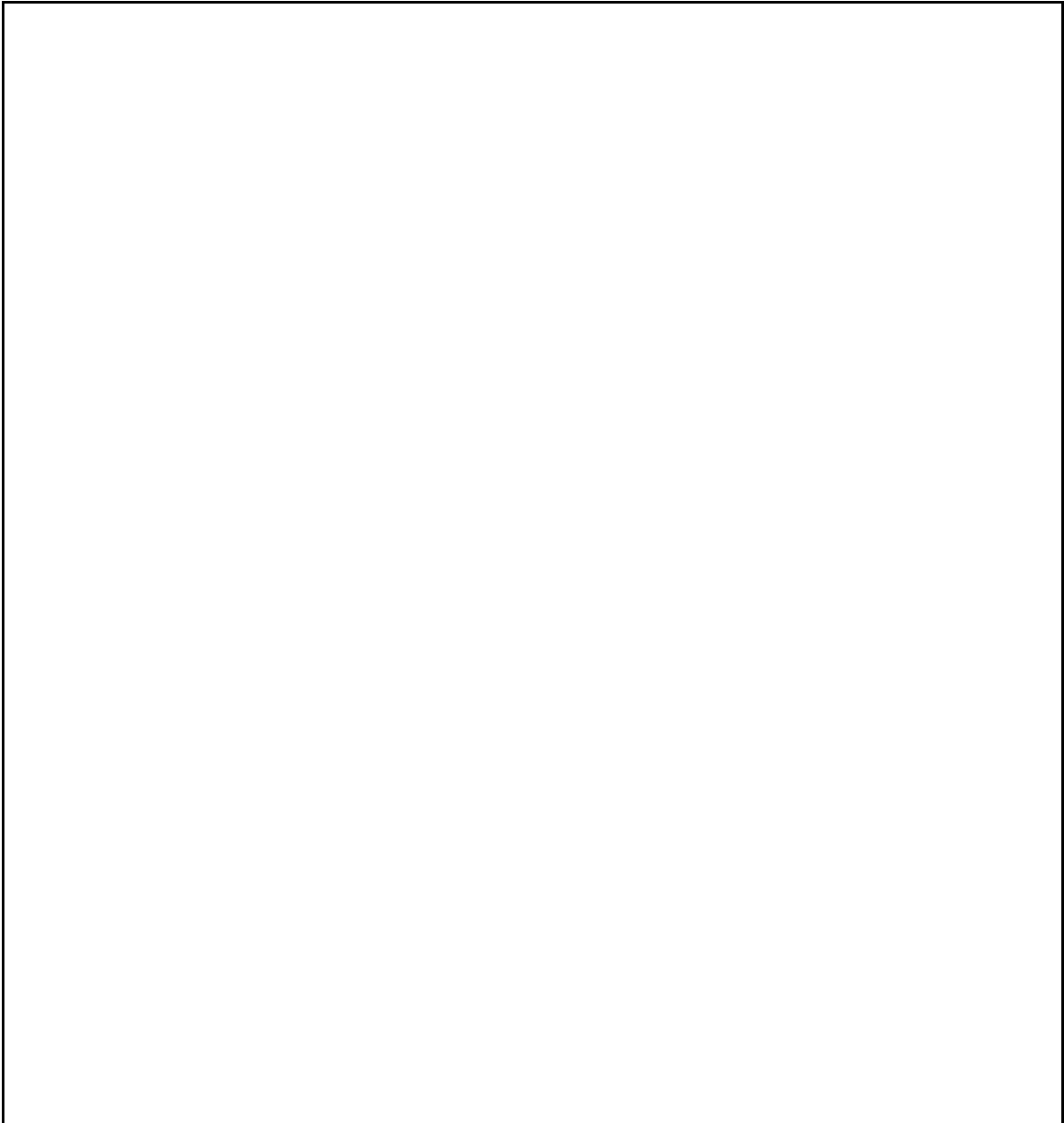


Abb. 3-2: *Ein Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis (leicht verändert übernommen aus Pautzke 1989: 87)*

Professionalisierung äußert sich also darin, daß die Art und Weise der Führung im Lichte von Wissen reflektiert wird, welches die vielfältigen "Führungslehren" in Wissenschaft *und* Praxis verfügbar machen. Beispielhaft mag man in diesem Zusammenhang insbesondere jenes Wissen verstehen, das in Form von Methoden und Systemkonzeptionen zur Unterstützung der Führung bzw. von umfassenderen Managementphilosophien zur Verfügung steht. Man kann dieses Wissen auch als "technologisches Wissen" bezeichnen, wobei man sich natürlich klar sein muß, daß nicht nur die Ingenieurwissenschaften mit Technologien zu tun haben. Neben technologischem Wissen gibt es auch dogmatisches und theoretisches Wissen. Dogmatisches Wissen findet sich prototypisch im Bereich der Rechtsdogmatik, wie man sie

z.B. Gesetzeskommentaren findet. Theoretisches Wissen ist deskriptives Wissen über reale Zusammenhänge (meist in "Wenn-dann-Aussagen"). Wenn wir von der Professionalisierung der Führung durch das Aufgreifen von Wissen sprechen, dann ist selbstverständlich jegliches Wissen gemeint, nicht nur technologisches Wissen über Methoden und Systemkonzeptionen.

Diese begriffliche Konzeption der Professionalisierung fügt sich in den größeren theoretischen Zusammenhang ein, der vor dem Hintergrund der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen insbesondere das organisatorische Lernen thematisiert und dieses Lernen seinerseits an der Veränderung bzw. Nutzung der organisatorischen Wissensbasis festmacht. Die organisatorische Wissensbasis mag man sich dabei in Form einer Art Schichtenmodell vorstellen, welches ein Wissen mit jeweils unterschiedlichen Verfügbarkeits- bzw. Zugänglichkeitsgraden umfaßt. Ein solches – im vorliegenden Zusammenhang zur Vereinfachung isoliert dargestelltes Modell – ist beispielhaft in der Abbildung 3-2 dargestellt.

Die organisatorische Wissensbasis wird durch das für die Akteure der Organisation prinzipiell erreichbare Wissen konstituiert. Das von allen geteilte Wissen (1) bildet dabei den Kern der organisatorischen Wissensbasis. Die jeweilige Organisationskultur, spezifische institutionelle Regelsysteme, aber auch unterschiedliche Sinnorientierungen sind Ausdruck dieses von allen geteilten Wissens. Gemeinsam mit dem zugänglichen individuellen Wissen (2), welches sich im Detailwissen einzelner Organisationsmitglieder manifestiert und der Organisation prinzipiell zur Verfügung steht, bildet es die aktuelle organisatorische Wissensbasis. Zusätzlich gibt es eine Schicht individuellen Wissens, das der Organisation nicht zugänglich ist (3). Das mag zum einen daran liegen, daß es privates und somit für die Organisation nicht "brauchbares" Wissen darstellt oder daß es aufgrund unterschiedlicher pathologischer Strukturen für die Organisation nicht zugänglich ist. Das Wissen über die Umwelt, über das in der Organisation ein Metawissen vorhanden ist (4), konstituiert das Wissen, dessen Existenz der Organisation bekannt ist (beispielsweise Publikationen prominenter Wissenschaftler oder Beraterkonzepte, von deren Erfolg man bereits gehört hat) und das möglicherweise über kurz oder lang in die Organisation Eingang finden wird. Die Schichten (3) und (4) bilden die latente organisatorische Wissensbasis. Einen fünften Bestandteil der organisatorischen Wissensbasis bildet das sonstige kosmische Wissen aus (5), welches zwar existent und möglicherweise auch zugänglich ist, aber von keinem (momentanen) Interesse für die Organisation.

Im Zuge organisatorischer Lernprozesse wird der Organisation immer mehr internes oder externes Wissen zugänglich und verfügbar gemacht und in ein von allen geteiltes Wissen der Organisation transferiert. Die Professionalisierung der Führung kann dann auch als Ausdruck solcher Lernprozesse betrachtet werden, bei dem man sich in besonderem Maße gegenüber Wissen im Umfeld des Unternehmens öffnet. Gleichzeitig ist diese begriffliche Konzeption auch auf das wissenschaftliche Interesse einer angewandten Führungslehre abgestimmt, der es letztlich um die Professionalisierung (bzw. die damit hoffentlich verbundene Rationalisierung) der Führungspraxis geht und die deshalb auch selbstbezüglich konstruiert ist: sie geht dann

– um dies nochmals in Erinnerung zu rufen – davon aus, daß sie bzw. das von ihr repräsentierte Wissen in der Welt vorkommt und daß sie auch Aussagen darüber formuliert, die sich auf ihre eigene Anwendung selbst beziehen.

Professionalisierung der Führung, organisatorisches Lernen und die Selbstbezüglichkeit der angewandten Führungslehre sind also aufeinander bezogen zu sehen. Eine umfassende organisationstheoretische Sichtweise, die dies (wenigstens im Prinzip) zu leisten verspricht, sehen wir in der "Ökologie des Wissens", auf das wir an dieser Stelle nochmals kurz eingehen wollen. Das Etikett "Ökologie des Wissens" erscheint sicherlich zunächst (vor allem angesichts des Ökologiebegriffs) ein wenig befremdlich. Wir wollen diesen "Verfremdungseffekt" im folgenden dazu nutzen, um für einige weitere Aspekte einer evolutionären Organisationstheorie zu sensibilisieren.

Die Vorstellung von einer "Ökologie des Wissens" findet in einer zweifachen Weise Verwendung: (1) Zum einen – und das dürfte sicherlich die auf Anhieb besser zugängliche Perspektive auf dieses Konstrukt sein – symbolisiert diese Ökologie des Wissens eine Art Wissenspool im organisatorischen Feld (dies können Beraterkonzepte, wissenschaftliche Publikationen, Artikel in Fachzeitschriften o. ä. m. sein), auf den im Zuge der Unternehmensentwicklung zurückgegriffen werden kann. Dieser Rückgriff erfolgt dabei bilateral: zum einen macht das Unternehmen von diesem Wissenspool Gebrauch, zum anderen speist es aber auch – und sei dies nur über den Umweg eines interessierten Beobachters – selber Wissen in diesen Ideenpool ein. Prozesse des Transfers von Wissen werden allerdings im Kontext eines solchen Verständnisses stark vereinfacht gesehen, als es der radikal konstruktivistischen Vorstellung von Wissen im Sinne von idiosynkratischen Wirklichkeitskonstruktionen und der damit verbundenen Unmöglichkeit eines subjektunabhängigen Bedeutungstransfers kaum Rechnung zu tragen vermag. Zu schnell unterliegt man der Annahme, daß ein Unternehmen Wissen "nachfragt", das ihm die Ökologie des Wissens zur Verfügung stellt; Angebot und Nachfrage wären in diesem Verständnis somit weitgehend deckungsgleich. Diese Fehlschlüsse, die sich aus dieser Vorstellung möglicherweise ableiten lassen, mögen sich allerdings dadurch beheben lassen, als man den Fokus verstärkt auf die zweite Interpretation des Konstrukts der Ökologie des Wissens legt.

(2) Gerade der Terminus "Ökologie" verweist auf eine Art "ganzheitliches Denken" in Kreisläufen, das sich mit veränderlichen Systemen und deren Einbeziehung in noch größere Systeme beschäftigt. Wenn von der Ökologie des Wissens die Rede ist, dann bedeutet dies zunächst nur, daß man sich auch mit den Prozessen der Entstehung, der Kommunikation und der Verwendung von Wissen, das wiederum zur Entstehung neuen Wissens führt, in einer solchen Weise auseinandersetzen kann. Die Verwendung des Begriffes "Ökologie" signalisiert also nicht nur einen "Wissenspools", sondern thematisiert ebenso das Verhältnis von Wissen untereinander und die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Produzenten und/ oder den Verwendern von Wissen. Die Ökologie des Wissens läßt sich als jene Wissenschaft charakterisieren, die sich mit den Beziehungen zwischen den jeweils interessieren-



den Systemen und dem Wissen beschäftigt. Solche wissenschaftlichen Überlegungen werden relevant, wenn man – wie bereits angedeutet – Professionalisierung, organisatorisches Lernen und Selbstbezüglichkeit der angewandten Führungslehre im Kontext einer organisationstheoretischen Sichtweise thematisieren möchte.

Mit den Prozessen der Entstehung, der Kommunikation und der Verwendung von Wissen, was wiederum zum Entstehen neuen Wissens führt, wollen wir uns in den folgenden Überlegungen auseinandersetzen. Dies macht es nun aber gleichzeitig notwendig, spezifische begriffstrategische Festlegungen bezüglich des mit der Vorstellung von einer Ökologie des Wissens verbundenen Wissensbildes zu treffen. Wird im Rahmen einer evolutionären Organisationstheorie, die – wie bereits angesprochen – sich explizit als radikal pluralistischer und konstruktivistischer Ansatz versteht, von Wissen gesprochen, so wird hierbei grundsätzlich von einem Primat impliziten Wissens ausgegangen. Dieser Primat soll im folgenden Teilkapitel näher beleuchtet werden.

### **(5) Der Primat impliziten Wissens**

Die Konzeption einer Ökologie des Wissens steht in einem engen Zusammenhag mit der These vom Primat impliziten Wissens. Dies führt zu der grundlegenden Unterscheidung zwischen einem (stets und ex definitione impliziten) Wissen und Wissensartikulationen. Diese Unterscheidung ersetzt die übliche Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen. Im folgenden wollen wir diese Unterscheidung etwas näher beleuchten (vgl. vertiefend hierzu Eckert 1998).

Grundsätzlich baut die Annahme eines Primats impliziten Wissens auf der auch in der organisationstheoretischen Diskussion gebräuchlichen Differenzierung von implizitem und explizitem Wissen auf. Dabei wird tendenziell der Vorstellung gefolgt, daß das explizite, sprachlich verfaßte Wissen gegenüber der Komponente des impliziten, nichtsprachlichen Wissens lediglich einen kleinen Teil des Wissens ausmacht: das explizite Wissen symbolisiert somit auch die Spitze eines Eisberges, dessen größter Teil unter der an sprachliche Artikulationen gebundenen Oberfläche liegt. Auch wenn in diesem Zusammenhang also von einer gewissen Asymmetrie der beiden Wissenskomponenten ausgegangen wird, so beruht diese Metapher doch auf einer gewissen Parallelität von explizitem und implizitem Wissen.

Wir dagegen gehen nun von einem Wissensbild aus, das grundsätzlich auf dieser Differenzierung unterschiedlicher Wissenformen aufbaut, das allerdings die Vorstellung von der statischen Bestandmetapher eines Eisberges durch ein sehr viel dynamischeres Bild ersetzt. Wir wollen deshalb von einem Zusammenspiel der beiden Wissensformen ausgehen, das sich weniger in einem Nebeneinander von explizitem und implizitem Wissen, denn in einem sogenannten Primat impliziten Wissens niederschlägt.

Ein solcher Primatgedanke soll dabei von einer Annahme geleitet sein, die in der

Auseinandersetzung mit dem Wissensphänomen (vor allem in der Organisationstheorie) zunächst eher kontraproduktiv erscheinen mag: So wollen wir die These aufstellen, daß es eigentlich gar kein explizites Wissen gibt, sondern daß alles Wissen ex definitione impliziter Natur ist. Das schließt wiederum nicht aus, daß immer wieder Bemühungen um die sprachliche Artikulation dieses impliziten Wissens stattfinden können, die dieses mehr oder weniger adäquat zum Ausdruck bringen. Diesbezüglich kann man dann zwischen einem implizitem Wissen in einem engeren und in einem weiteren Sinne unterscheiden: während ein implizites Wissen im weiteren Sinne zum Teil propositionalisierbar und somit sprachlich artikulierbar ist, stellt das implizite Wissen im engeren Sinne eine Art Wissen "neben der Sprache" dar. Von einem impliziten Wissen im engeren Sinne kann man dann sprechen, wenn es sich weder aus den sprachlichen Äußerungen eines anderen Individuums rekonstruieren läßt, noch man selbst über sprachliche Ausdrucksmöglichkeiten für die Artikulation dieses Wissens verfügt. Dieses Sprachspiel, das von mehr oder minder stark ausgeprägten Artikulierbarkeitsgraden des ex definitione impliziten Wissens ausgeht., wird insbesondere im Zusammenhang mit dem später noch zu erläuternden Konstrukt des "neuen" Wissens Relevanz erlangen.

Wenn wir also von Wissen sprechen, so meinen wir in erster Linie die Komponente des impliziten Wissens, die immer wieder in Wissensartikulationen (oder zumindest in Versuchen solcher Wissensartikulationen) münden kann. Zum einen können solche eventuellen Wissensartikulationen dann als Verweis auf ein implizites Wissen gesehen werden, zum anderen mögen solche Versuche, implizites Wissen zu artikulieren, immer auch Rückwirkungen auf das implizite Wissen selbst tätigen. In diesem Sinne mag sich das Zusammenspiel der beiden Wissensformen mit einem Zitat Wittgensteins illustrieren lassen (wobei man sich anstelle des Zeichenbegriffs den Begriff der Wissensartikulation denke):

"Jedes Zeichen scheint *allein* tot. Was gibt ihm Leben? – Im Gebrauch *lebt* es. Hat es da den lebenden Atem in sich? – Oder ist der *Gebrauch* sein Atem?" (Wittgenstein 1995a:§432)

Erst im Zuge des Gebrauchs bzw. seiner Anwendung ordnet also das durch die Wissensartikulation reproduzierte implizite Wissen dem Zeichen bzw. in unserem Fall der Wissensartikulation eine Bedeutung zu.

Wenn wir also von einem Primat impliziten Wissens und somit von der Annahme eines (ex definitione implizites) Wissens und zusätzlichen Wissensartikulationen ausgehen, dann legt diese Begriffstrategie gleichzeitig das Fundament für die Prozesse der Entstehung, der Kommunikation sowie der (neues Wissen produzierenden) Verwendung von Wissen. Die mit dem Primat impliziten Wissens verbundenen Implikationen wollen wir im folgenden Teilkapitel insbesondere anhand der Prozesse der Entstehung bzw. Genese von Wissen sowie des Komplexes der Wissensverwendung aufzeigen.

## (6) Verwendung, Verwandlung und Ko-evolutionäre Wissensgenese

Neben dem Primat impliziten Wissens und der Differenzierung von einem (stets und ex definitione impliziten) Wissen und Wissensartikulationen ist die Ökologie des Wissens mit einer Sichtweise verbunden, die durch die Formel "Ko-evolutionäre Wissensgenese" aufgrund von (nicht nur sprachlich vermittelten) Kommunikationen und/ oder wechselseitigen Beobachtungen gekennzeichnet ist. Die Denkfigur der Ko-evolutionären Wissensgenese stellt dabei eine mögliche Eskalationsstufe der Thematisierung von Fragen der Wissensanwendung dar, die vor dem Hintergrund des Primat impliziten Wissens ein sehr viel differenzierteres Sprachspiel als üblich erfordert (vgl. vertiefend hierzu Eckert 1998).

Während eine *erste* Eskalationsstufe des "naiven" Verwendungsdenkens noch von einem bedeutungsinvarianten Transfer eines produzierten, ontologisch gegebenen Wissens ausgeht, wird mit dem Begriff der Verwandlung auf einer *zweiten* Eskalationsstufe bereits zum Ausdruck gebracht, daß die Wissensartikulationen respektive die Versuche einer Wissensartikulation vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Kontexte der einzelnen Wissenskonstruktionen jeweils unterschiedlich konstruiert wird. Diese Vorstellung läßt sich in Anlehnung an die Erkenntnisse der jüngeren soziologischen Verwendungsforschung näher spezifizieren (vgl. hierzu insbesondere Beck/Bonß 1984 sowie 1989). 1982 war von der Deutschen Forschungsgemeinschaft unter dem Titel "Verwendungszusammenhänge sozialwissenschaftlicher Ergebnisse" ein Forschungsprogramm initiiert worden, welches anhand ausgewählter Fallstudien Erfahrungen über die praktische Bedeutung sozialwissenschaftlicher Analysen sammeln sollte. Zentrale Fragen waren hierbei u. a.: "Wann, zu welchem Zweck und in welchen Formen wird in den einzelnen Feldern auf sozialwissenschaftliche Argumentation zurückgegriffen? Was wird abgelehnt, was nicht und warum? Welche 'Brüche' bestehen zwischen den Problemwahrnehmungen der Wissenschaftler und der Praktiker? Lassen sich diese Brüche 'heilen', ist dies überhaupt sinnvoll oder gehören sie zu einem produktiven Theorie-Praxis-Diskurs wesentlich dazu? Und schließlich: Führt die Verwendung sozialwissenschaftlicher Argumentationen zu 'rationaleren' Problemlösungen, und wenn ja: in welche Richtung weist diese Rationalisierung?" (Beck/Bonß 1989: 7). Mit Hilfe dieser Fragen versuchte man, das traditionelle Verhältnis von Wissenschaft und Praxis neu zu überdenken und hieraus Konsequenzen für ein neues Selbstverständnis des wissenschaftlichen Diskurses abzuleiten. Auch wenn es uns im Moment mehr um die Anwendungsproblematik von Wissen allgemein, denn von wissenschaftlichem Wissen geht, so mögen sich die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes auch auf andere Anwendungs- bzw. Verwendungszusammenhänge beziehen lassen. Dabei erscheint für unseren Zusammenhang insbesondere folgende Implikation interessant:

"Verwendung ist also nicht 'Anwendung', sondern ein aktives Mit- und Neuproduzieren der [wissenschaftlichen; d. V.] Ergebnisse, die gerade dadurch den Charakter von 'Ergebnissen' verlieren und im Handlungs-, Sprach-, Erwartungs- und Wertkontext des jeweiligen Praxiszusammenhangs nach immanenten Regeln in ihrer praktischen Relevanz überhaupt erst geschaffen werden." (Beck/Bonß 1989: 11)

Das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis wird also nicht im Sinne einer identischen Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis verstanden, sondern in dem Sinne, als die Wissenschaft der Praxis "Interpretationsangebote" (Beck/Bonß 1984: 389) unterbreitet, die gewissermaßen kontextspezifisch verwertet bzw. verarbeitet werden. Indem solche wissenschaftlichen "Interpretationsangebote" auf die Praxis bezogen werden, werden sie "reformuliert und hierdurch zugleich neu konstituiert" (ebd.). Die eigentliche praktische Verwendung von Wissen ist somit weit von dem "naiven" (sprich unidirektionalen) Anwendungsgedanken (Wissenschaft als Produktionskontext und Praxis als Rezeptionskontext) entfernt.

Dennoch erfaßt man mit der Vorstellung von einer Wissensverwandlung sowie der permanenten Neukonstitution der unterschiedlichen sprachlichen Interpretationsangebote nur die sekundäre Wissenskomponente der Wissensartikulationen. Um aber dem verfolgten Primat impliziten Wissens auch im Zusammenhang mit Fragen der Anwendung von Wissen gerecht zu werden, ist mit dem Konstrukt der Ko-evolutionären Wissensgenese eine *dritte* Eskalationsstufe zu konzipieren, die insbesondere auf der sprachpragmatischen Annahme der Koinzidenz von (einem ex definitione impliziten) Wissen und seiner jeweiligen Anwendungssituation gründet. Erst über ein gemeinsames Interagieren mag sich dieses implizite Wissen vermitteln und erlernen lassen. Gleichzeitig beinhaltet die Vorstellung von einer solchen Ko-evolutionären Wissensgenese auch den Verwandlungsaspekt der eventuellen Wissensartikulationen. Diese dritte Eskalationsstufe eines differenzierten Anwendungsverständnisses folgt also dem Primat impliziten Wissens insofern, als hierbei davon ausgegangen wird, daß erst vor dem Hintergrund einer hinreichenden "Parallelisierung" der kognitiven Systeme (im Sinne von Hejl) und somit bezogen auf einen gemeinsamen sozialen Bereich auch Wissensartikulationen erfolgreich vermitteln lassen: erst wer ein implizites Wissen konstruieren kann, kann auch die Wissensartikulationen konstruieren.

Wenn von einer Ko-evolutionären Genese des (ex definitione impliziten) Wissens die Rede ist, so generiert jeder Vorgang der Kommunikation oder Beobachtung neues Wissen. In diesem Zusammenhang mag man insbesondere nochmals auf das Phänomen der wechselseitigen Beobachtungen einzelner Akteure (im Rahmen des zu Beginn dieses Hauptkapitels dargestellten Gesamtbezugsrahmens einer evolutionären Theoriekonstruktion exemplarisch anhand der Wissenschaftler, Berater und internen Akteure symbolisiert) Bezug nehmen. Wissen wird in dieser Sichtweise stets als neues Wissen (re-)produziert. Die Reproduktion des Wissens, die zunächst nicht auf *neues* Wissen verweist, muß u. E. vor dem Hintergrund der Sichtweise des französischen Poststrukturalisten Gilles Deleuze und dem von ihm skizzierten Denkmuster "Differenz und Wiederholung" (1992; in der französischen Originalfassung "Différence et répétition", 1968) neu interpretiert werden.

Das Begriffspaar "Differenz und Wiederholung" bildet nach Deleuze das Fundament für eine neue zeitgenössische Ontologie und ist somit Ausdruck eines neuen Denkens, daß nicht mehr zwischen den opponierten Polen von "Identität und Negation" bzw. von "Identität und Widerspruch" operiert (vgl. Deleuze 1992: 11). Iden-

tität ist nach Meinung Deleuzes ein zu starker Begriff, denn Wiederholung bedeutet eben nicht die bloße mechanische, identische Wiederholung. Vielmehr beruht jedes "Original" bereits auf einer Reihe vorausgegangener Wiederholungen und Differenzen: "Wiederholen heißt sich verhalten, allerdings im Verhältnis zu etwas Einzigartigem oder Singulärem, das mit nichts anderem ähnlich oder äquivalent ist" (ebd.: 15). Ein Beobachter mag zwar nun so etwas wie eine identische Reproduktion bzw. Wiederholung wahrnehmen, dennoch ist diese Wiederholung letztlich immer different:

"Die Wiederholung läßt sich stets als eine äußerste Ähnlichkeit oder eine vollendete Äquivalenz 'repräsentieren'. Aber die Tatsache, daß man in winzigen Schritten von einer Sache zur anderen gelangt, verschlägt nicht, daß eine Wesensdifferenz zwischen beiden besteht." (Deleuze 1992: 16)

Jede Identität ist somit immer schon von "Verschiebungen, Beschleunigungen, Verzögerungen, Varianten, Differenzen" (ebd.: 43) also kurz von Unterschieden durchsetzt und gründet sich auf "das Ungleiche, Inkommensurable oder Asymmetrische" (ebd.: 42 f.). Gleichzeitig ist das Unterschiedliche nicht völlig different – wie mit dem Begriff der Negation symbolisiert –, sondern es entsteht über Prozesse der Abweichung und Verschiebung. Differenz und Wiederholung bedingen sich also wechselseitig – Deleuze (1992: 40, Anmerkung 14) rekurriert hierbei auf eine Aussage des französischen Philosophen Foucaults (1989: 31) "Die Wiederholung und die Differenz sind so gut ineinander verschachtelt und ergänzen sich mit einer solchen Genauigkeit, daß man nicht zu sagen vermag, was zuerst kommt".<sup>4</sup>

Bezogen auf die Prozesse der Reproduktion von Wissen läßt sich dann folgendes konstatieren: Ein (implizites) Wissen, das im Zuge von Interaktionen reproduziert wurde, wird in dieser Reproduktion nicht einfach "wiederholt". Ein reproduziertes Wissen ist unterschiedlich und insofern neu – Reproduktion ist also nicht mit einfacher "Wiederholung" gleichzusetzen. Wissensreproduktion ist also stets Genese neuen Wissens. Dies schließt nicht aus, daß Rekonstruktionen bzw. Beobachtungen eines impliziten Wissens im Kontext eines anderen Wissenskontextes und damit kontextspezifische Wissensartikulationen das reproduzierte implizite Wissen als sich wiederholend beschreibt. Dies liegt aber an den kontextspezifischen Kategorien, in denen das implizite Wissen "beobachtet" bzw. "rekonstruiert" bzw. "artikuliert" wird. Folgt man einem Primat impliziten Wissens, dann bedeutet dies gleichzeitig, daß man davon ausgeht, daß sich Wissen immer als neues Wissen reproduziert – auch wenn dies auf den ersten Blick paradox erscheint. Denn das Wort "Reproduktion" wird im modernen Denken mehr oder weniger mit dem Wort "Wiederholung" gleichgesetzt. Im Rahmen eines

---

<sup>4</sup> Der Philosoph Wolfgang Welsch, der sich vor dem Hintergrund der zeitgenössischen Vernunftdiskussion insbesondere mit der weiterentwickelten Denkfigur von Deleuze und Guattari "Heterogenität und Konnexion" auseinandersetzt, beschreibt die Grundidee eines Denkens in Differenz und Wiederholung wie folgt: "Es gilt, Andersheiten verstehen zu können, die nicht radikal different sind, sondern zugleich Momente von Gleichheit einschließen" (Welsch 1995: 356).

evolutionären Denkens, das – wie wir bereits an anderer Stelle gesehen hatten – sehr stark auch postmoderne Züge aufweist, bilden Wiederholungen nicht mehr die Nullhypothese, von denen es dann Abweichungen gibt. Die Welt evolviert grundsätzlich in eine offene Zukunft. Wenn Reproduktionen als sich wiederholend beobachtet werden, so ist dies zunächst kontextspezifisch zu sehen.

Diese skizzierte Sichtweise weist einerseits Anklänge an eine evolutionstheoretische Sichtweise auf, andererseits unterscheidet sie sich auch davon. In der Evolutionstheorie in der Nachfolge von Darwin wird zum einen unterstellt, daß im Zuge der Reproduktion immer wieder auch "Fehler" und insofern Mutationen auftauchen. Im Umkehrschluß bedeutet dies aber nicht, daß jede Reproduktion gleichzeitig auch Mutationen bzw. Variationen hervorbringt. In Anlehnung an Deleuze mag dann die Nullhypothese vielmehr in der Differenz zu sehen sein, also darin, daß Reproduktionen zu Variationen, Unterschieden und Mutationen führen. Wenn dies einmal nicht angenommen wird, so liegt dies in erster Linie an dem wenig reichhaltigen Beobachtungskontext.

Wir wollen an dieser Stelle unsere Überlegungen zur Idee der Ko-evolutionären Wissensgenese, wie sie charakteristisch für die Perspektive der Ökologie des Wissens ist, abbrechen. Wir hatten im Rahmen des vorliegenden Kapitels bereits bezüglich unserer organisationstheoretischen Sichtweise auf das enge Zusammenspiel der Selbstbezüglichkeit der angewandten Führungslehre, der Professionalisierung sowie des organisationalen Lernens verwiesen. Auch wenn der dritte Aspekt des organisatorischen Lernens gerade im Zusammenhang mit der Transformation der organisatorischen Wissensbasis thematisiert worden ist, so wollen wir diese Überlegungen abschließend durch einige Bemerkungen hinsichtlich der Konzeption einer evolutionären Theorie des organisationalen Lernens ergänzen.

### **(7) Die organisatorische Lernfähigkeit als Ausdruck rationaler Erkenntnisprozesse**

Fokussiert man auf Prozesse des organisatorischen Lernens, so geht es dabei weniger um eine rationale Konsolidierung organisatorischer Wissensbestände, sondern primär um deren permanente Reflexion und Verflüssigung. Neben rein naturwüchsigen Lernprozessen können nun u.U. Formen des Lernens auftreten, die den Charakter rationaler Erkenntnisprozesse aufweisen. Was hierunter zu verstehen ist, mag durch ein plakatives Beispiel illustriert werden, in dem sich die Erfahrung einer Reihe von Kooperationsprojekten zwischen Wissenschaft und Praxis und damit gleichzeitig die Grundidee einer wissenschaftlichen Unternehmensführung widerspiegelt:

'''Wissenschaftliche Unternehmensführung' ist (...) eine Art Umwegproduktion: man handelt nicht ausschließlich aufgrund subjektiven Wissens, intuitiver Erfahrung und gefühlsmäßiger Wertung, sondern geht bei der 'Produktion von Entscheidungen' den Umweg über die Formulierung und Kritik von Erkenntnissen. Dabei muß man sich

über den Preis im klaren sein, den man hierfür bezahlt: Es ist die Zeit, die der intuitiv richtig handelnde Praktiker verliert, um ohne lange Erklärungen die reale Welt der gewünschten Welt näher zu bringen.

Aber – man gewinnt auch ein Stück Sicherheit: das kritische Überprüfen einer intuitiven Handlungsweise, die auf dem Erfolg der in der Vergangenheit gewonnenen Erfahrung beruht. Diese Erfahrung wurde in einer Umwelt gewonnen, die sich vielleicht seitdem verändert hat oder verändern wird. Die bisherige intuitiv 'richtige' Handlungsweise könnte in der Zukunft zur Sackgasse oder tödlichen Falle werden.

Trotzdem: Kein Führungssystem will und kann je ohne Ahnungen, Visionen und Intuitionen leben. Und es wäre ein fatales Mißverständnis, wenn die Vorstellung einer wissenschaftlichen Unternehmensführung in einen Gegensatz hierzu geriete.“ (Trux/Kirsch 1979: 221)

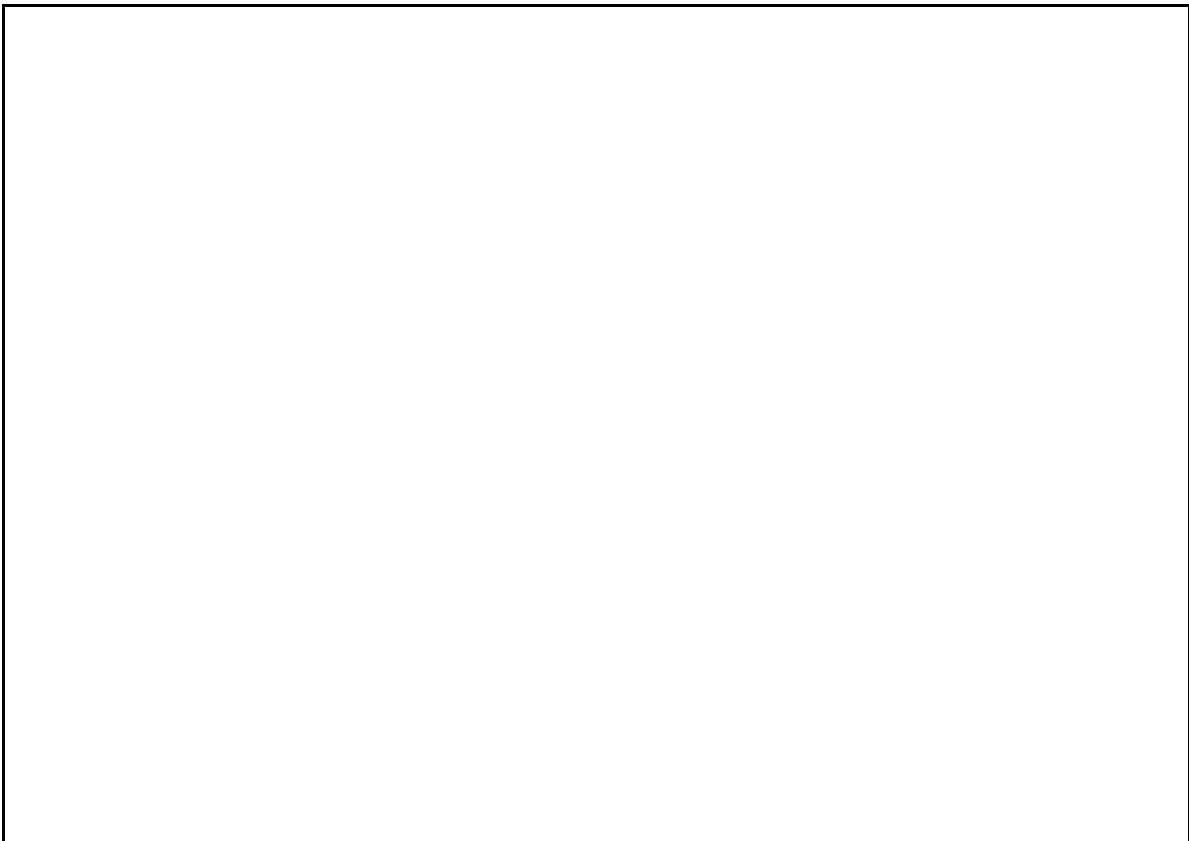
Die hier thematisierten Ahnungen, Visionen und Intuitionen mögen Ausdruck einer Art Erfahrungswissen sein und sich somit als implizites Wissen klassifizieren lassen. Lernprozesse auf diesem Niveau äußern sich dann in einem naturwüchsigen Lernen bzw. in unterschiedlichen Formen des Erfahrungslernens. Charakteristisch für eine wissenschaftliche Unternehmensführung sind diejenigen Lernprozesse, die einen "Umweg über die Formulierung und Kritik von Erkenntnissen" nehmen. Geht man von einem ex definitione impliziten Wissen aus, das durchaus in mehr oder weniger authentische Artikulationsversuche dieses Wissens münden kann, so nehmen solche Wissensartikulationen unter bestimmten Bedingungen den Charakter solcher (kritikfähiger) Erkenntnisse an. Wir sprechen hierbei – in enger Anlehnung an Habermas – von einer Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt. Der Zusammenhang zwischen organisatorischen Lern- und eben solchen Rationalisierungsprozessen ist in der Abbildung 3-3 wiedergegeben.

Die bisher thematisierten organisatorischen Lernprozesse sind in der Abbildung 3-3 mit dem Begriff der Lernfähigkeit zum Ausdruck gebracht: Hiermit ist zum einen die Lernfähigkeit der individuellen Akteure einer fokalen Organisation angesprochen, zum anderen beschreibt der Begriff auch die Fähigkeit der Organisation, möglicherweise bestehende Kommunikations- und Informationspathologien abzubauen, was u. a. auch ein Lernen bezüglich der Existenz solcher Pathologien voraussetzt. Lernprozesse werden in erster Linie durch systemische Veränderungen im organisatorischen Feld angestoßen, auf das sie selbst wiederum einwirken können. "Systemisch" sind solche Veränderungen insofern, als sie sich in einer durch einen Beobachter wahrnehmbaren Veränderung der Oberflächenstruktur niederschlagen. Dadurch mag die Triade der Basisfähigkeiten – Lernfähigkeit, Handlungsfähigkeit und Responsiveness – positiv beeinflusst, d. h. weiterentwickelt oder aber auch negativ beeinträchtigt werden.<sup>5</sup> So können beispielsweise Veränderungen der Organisationsstruktur eventuelle Informationspathologien verändern, wodurch wiederum

---

<sup>5</sup> Die drei Basisfähigkeiten als Fähigkeiten höchster Ordnung, die Fähigkeiten niedriger Ordnung, wie beispielsweise die Fähigkeit zur Produktentwicklung oder zur Innovation vorzusteuern, bilden einen wesentlichen Referenzpunkt einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Der Begriff des Strategischen wird in erster Linie daran festgemacht, ob im Rahmen eines spezifischen Führungshandelns Fähigkeiten des Systems signifikant betroffen sind. Vgl. zu den drei Basisfähigkeiten auch die Überlegungen im ersten Kapitel.

die Lernfähigkeit des Systems gesteigert wird.



*Abb. 3-3: Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Rationalisierungstendenzen der Lebenswelt*

Nun mag aber die Veränderung einer Fähigkeit auch Auswirkungen auf die anderen Fähigkeiten haben: sie sind gleichsam "zirkulär" verflochten (vgl. Kirsch 1997d: 199). Hierbei können positive Steigerungsbeziehungen ausgebaut bzw. negative Konkurrenzverhältnisse sukzessive abgebaut werden. Gerade der Lernfähigkeit kommt hierbei eine gewisse Schlüsselrolle zu. Die eigene Empfänglichkeit gegenüber spezifischen Mitarbeiterbedürfnissen, aber auch eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Ideen zu steigern, oder aber auch die eigenen Reaktionen auf spezifische Probleme oder Krisensituationen zu verbessern, geht jeweils Hand in Hand mit einer Verbesserung der eigenen Lernfähigkeit. Eng damit zusammen hängt dann auch ein verstärktes Lernen in bezug auf die eigene Lernfähigkeit (was dem in der Literatur zum organisationalen Lernen thematisierten Deutero-Lernen zwar in gewisser Weise ähnlich ist, aufgrund der engen Verflechtung der Lernfähigkeit mit den anderen beiden Basisfähigkeiten allerdings darüber hinausgeht).

Interessant erscheint vor dem Hintergrund der vorliegenden Auseinandersetzung nun der eigentliche Zusammenhang zwischen der Lernfähigkeit eines Systems und den Rationalisierungstendenzen der organisatorischen Lebenswelt. Bereits an dem



weiter oben skizzierten Beispiel ist deutlich geworden, daß sich eine Unternehmensführung, die sich als eine angewandte wissenschaftliche Unternehmensführung versteht, insbesondere auch für die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis interessiert. Wissensbestandteile der organisatorischen Lebenswelt werden explizit gemacht und können somit einer (wissenschaftlichen) Kritik unterzogen werden – nichts anderes ist mit der Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt gemeint. Dies schließt allerdings a priori eine Auseinandersetzung auch mit naturwüchsigen Lernprozessen, wie sie innerhalb einer Organisation ablaufen können, keineswegs aus. Kirsch geht davon aus, daß

”diese Rationalisierung ihrerseits ganz wesentlich durch den Übergang eines möglicherweise nur diffus vorhandenen Wissens in (kritikfähige) Erkenntnis charakterisiert werden kann. Rein 'naturwüchsig' sich einstellende Konditionierungsverhältnisse stoßen im Hinblick auf die Steigerung des 'Nettonutzens' (der Entwicklungsfähigkeit!) irgendwann an Grenzen, die nur durch Rationalisierungsschübe in diesem Sinne überwunden werden können – ohne daß damit freilich die 'naturwüchsigen' Aspekte völlig eliminiert werden können: Auch hier gilt es natürlich allzu voluntaristische Vorstellungen schon im Ansatz zu vermeiden.” (Kirsch 1997d: 199)

Diese Warnung vor allzu voluntaristischen Vorstellungen mag insbesondere auch vor dem Hintergrund der im Rahmen der vorliegenden Überlegungen aufgestellten These von einem Primat impliziten Wissens verstanden werden. Wenn man dieser These folgt und von Wissen im Sinne eines ex definitione impliziten Wissens ausgeht, so mögen solche Rationalisierungsprozesse an den eventuellen Wissensartikulationen ansetzen. Erst sprachlich formulierte Wissensbestandteile sind auch in dem oben genannten Sinne kritikfähig. Habermas (1988a: 109) spricht im Zusammenhang mit solchen Erkenntnisprozessen von sogenannten ”hypothesengesteuerten, argumentativ gefilterten Lernprozessen”. Wir werden diese Definition rationaler Erkenntnisprozesse insbesondere im Zusammenhang mit dem an späterer Stelle zu thematisierenden Fortschrittsgedanken wieder aufgreifen. Zunächst soll aber die bereits im zweiten Kapitel im Mittelpunkt stehende Diskussion um die meist als unversöhnbar gegenübergestellten Positionen der Moderne und Postmoderne fortgesetzt werden. Dabei wird nun speziell auf die Überlegungen zur sogenannten reflexiven sowie zweiten Modernisierung einzugehen sein, sind damit doch Optionen angesprochen, zu einer Versöhnung zwischen den beiden ”Kontrahenten” bei gleichzeitiger Fortentwicklung der Grundposition zu gelangen.

#### 4. Zwischenbetrachtung: Die Theorie der reflexiven Modernisierung

Der Ansatzpunkt "Selbstbezüglichkeit und Ökologie des Wissens" thematisierte die Bedeutung von Wissen (und Nicht-Wissen) im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie. Beobachtungen von Wissenskonstrukten prägen die Dynamik des Objektbereichs und führen zu weitreichenden Auswirkungen auf die Theoriekonzeption einer evolutionären Organisationstheorie, die selbstbezüglich wird.

Wenn im folgenden von einer zweiten Moderne und reflexiven Moderne die Rede ist, so sind damit theoretische Konzepte angesprochen, in deren Zentrum sich gleichsam eine Auseinandersetzung mit der Dynamik des Wissens und Nicht-Wissens rekonstruieren läßt. Eine Einschränkung der Diskussion auf diese Elemente wäre jedoch freilich verkürzend. Trotzdem können die Begriffe des Wissens und Nicht-Wissens als Ausgangspunkt benutzt werden, um sich in den zwei zentralen Ansätzen der neueren soziologischen Grundlagendiskussion zurechtzufinden.

Zunächst einmal mag es jedoch sinnvoll sein, (1) ein gewisses Vorverständnis zum Diskurs "reflexive Moderne" und "sogenannten zweiten Moderne" zu entwickeln und (2) charakteristische Themen in dieser Diskussion vorzustellen. Anschließend werden dann zwei theoretische Ansätze, die in jüngster Zeit die Debatte um die soziologische Dynamik des aktuellen Zeitgeschehens prägen, (3) Giddens Ansatz der "Reflexiven Modernisierung" und (4) der Ansatz von Beck "Nebenfolgen der Modernisierung" als pars pro toto des gesamten Diskurses skizziert. Der Versuch, (5) eine Begriffstrategie zur Unterscheidung von vier Phasen der Moderne vorzuschlagen, muß wiederum vor dem Hintergrund (6) der Diskussion zur Postmoderne verstanden werden. Abschließend steht (7) die Frage im Mittelpunkt, wie sich der skizzierte soziologische Grundlagendiskurs in der Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie niederschlägt.

Es geht also in dem folgenden Kapitel vor allem darum, die bereits in der Einleitung aufgeworfene Frage "Ist das Thema 'Postmoderne' für eine Theorie der Unternehmensführung schon überholt?" insoweit zu beantworten, als sich eine zeitgemäße betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der soziologischen Grundlagendiskussion gerade *nicht* auf den Diskurs der "Postmoderne" beschränken darf. Darüber hinaus sollen konkrete Folgen eines bewußten Einlassens auf die Themen des Diskurses der reflexiven und zweiten Moderne für die Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie aufgezeigt werden. Diese Inspiration der evolutionären Organisationstheorie durch den soziologischen Grundlagendiskurs darf jedoch nicht im Sinne einer Determination mißverstanden werden. Vielmehr gehen neben reflexiv-modernen Themen auch moderne und postmoderne Elemente in die Konstruktion einer evolutionären Führungslehre ein. Diese Argumentation greift bereits auf die nächste Zwischenbetrachtung vor, in der eine Darstellung der Konzeption der evolutionären Organisationstheorie selbst im Zentrum steht, wobei auf die unterschiedlichen Einflüsse moderner, postmoderner und reflexiv-moderner Strömungen einge-

gangen wird. Doch zunächst einmal zur Frage, was sich überhaupt hinter dem Diskurs der "reflexiven" und "zweiten Moderne" verbirgt.

### **(1) Vorbemerkung: Zum Diskurs von reflexiver und zweiter Moderne**

Im Rahmen dieser neuen soziologischen Grundlagendiskussion werden eine ganze Reihe unterschiedlicher Termini mit dem Ausdruck "Moderne" verknüpft, was zu einer ganzen "Galaxy" unterschiedlicher Begriffsschöpfungen führt: Man könnte insofern auch von einer Art "Begriffsgalaxy Moderne" sprechen, in der sich ganz unterschiedliche Termini beobachten lassen: reflexive, radikalisierte, andere, erste und Zweite Moderne, ferner: Hochmoderne, Gegenmoderne, Antimoderne, etc. Erschwerend für jeden Systematisierungsversuch kommt hinzu, daß die gleichen Bezeichnungen von unterschiedlichen Autoren für verschiedene Sachverhalte Verwendung finden. Dennoch können zwei zentrale Begriffskomplexe aufgezeigt werden: Zum einen lassen sich unterschiedliche Bezeichnungen finden, die sich auf die Analyse der sozialen Gegenwart beziehen, die im folgenden unter dem Etikett der "reflexiven Moderne" gefaßt werden sollen. Zum anderen können unterschiedliche Ausdrücke für die Art und Weise, wie die zukünftige gesellschaftliche Situation aussehen könnte, rekonstruiert werden, die probeweise unter der Bezeichnung "Zweite Moderne" firmieren.

Worum geht es nun in einem ersten Zugriff bei diesen beiden Begriffen? Das grundsätzliche Anliegen der Autoren im Umfeld der Debatte zur reflexiven Moderne liegt darin, eine Gegenposition zu den Postmodernisten zu entwickeln, "deren diagnostische Kraft auf Null zu tendiert, da sie schon immer wußten, daß wir nichts wirklich wissen können" (Beck 1997b: 13). Es soll ein Ausweg aus dem *circulus vitiosus* der epistemologischen Zweiflerei aufgezeigt werden und die postmoderne Paralyse durch ein quasi "down to earth", d. h. eine Rückbindung an die drängenden Fragen des aktuellen Zeitgeschehens geleistet werden.

Darüber hinaus geht es jedoch auch um eine Abgrenzung gegenüber den (von Beck polemisch titulierten) "Weiter-so Modernisierern", die die Augen vor den negativen Folgen eines auf die Spitze getriebenen Aufklärungsgedankens verschließen und in naiver Weise den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt vorantreiben möchten. Eine unreflektierte Steigerung der Zweckrationalität führt aus Sicht der reflexiv modernen Position zu einer Verschärfung der Problemlagen, die auf politischer, ökologischer, kultureller und ökonomischer Ebene die Agenden füllt.

Die Diskussion zur reflexiven Moderne und zweiten Moderne ist insofern "jenseits der Grabenkämpfe"<sup>6</sup> der Moderne-Postmoderne Debatte zu verorten. Mit dem Be-

---

<sup>6</sup> Es wird sich im weiteren Verlauf noch zeigen (vgl. insbesondere 6. Ansatzpunkt), daß die Metapher der "Grabenkämpfe" bewußt im Sinne eines sowohl als auch interpretiert werden kann, insbesondere, wenn in einem konstruktiven "Hin und Her" zwischen den Positionen der Moderne und Postmoderne ein sinnvoller Beitrag zu einer evolutionären Organisationstheorie

griff der reflexiven Moderne ist dabei ein "Eye-opener" für die "versponnene und verriegelte" Diskussion in den Sozialwissenschaften bereitgestellt, dessen Funktion in einer Rückkehr zu den "hard facts" der gesellschaftlichen Realität zu sehen ist. (vgl. Beck 1991: 1298 f.). Es geht um eine Art "dritten Weg"<sup>7</sup> zwischen Moderne und Postmoderne, der im folgenden über eine Betrachtung typischer Themen näher spezifiziert werden soll.<sup>8</sup>

## **(2) Eine erste Annäherung: Zentrale Themen in der Diskussion zur reflexiven Moderne**

Ließe sich ein Leitthema aufzeigen, dann könnte dies (mit Giddens auf den Punkt gebracht) folgendermaßen lauten: "Die Lage ist verworren" (Giddens, zitiert nach Saltzwedel 1997: 160). Dies gilt nicht nur für die Kennzeichnung der Zustände im Objektbereich, sondern auch für den Diskurs der reflexiven Moderne selbst. Insofern ist der Versuch, typische Themen aus dem Strom der Diskussionsbeiträge herauszugreifen ein restlos modernes Unterfangen, zumal die Verbindungen der Themen untereinander – mitunter auch intendierter Weise – nicht eindeutig angelegt sind.

Eine Möglichkeit der Annäherung an die Diskussion zur "reflexiven Moderne" besteht freilich über den Begriff der *Reflexivität* selbst, der in (mindestens) zweifacher Weise zu verstehen ist.

---

gesehen wird und sich die evolutionäre Organisationstheorie (gerade im Sinne einer spezifischen Kombination) als die Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit postmodernen (und anderen) Mitteln versteht.

<sup>7</sup> Eigentlich geht es sogar um einen dritten Weg im doppelten Sinne, da die reflexiv-moderne Position sowohl zwischen der Moderne-Postmoderne-Debatte steht, als auch jenseits der sogenannten Erklären-Verstehen-Kontroverse verortet ist. So sieht Lash die Überlegungen zu einer reflexiven Moderne als "Ausdruck einer Entwicklung dessen, was in Deutschland als *zeitdiagnostische Soziologie* bekannt ist. Nachdem zwei Jahrzehnte lang die deutsche sozialtheoretische Landschaft vom endlosen Streit zwischen Habermas' kommunikativer Handlungstheorie und Luhmanns autopoietischer Systemtheorie beherrscht worden war, bestand die Bedeutung von Becks *Risikogesellschaft* ganz wesentlich darin, daß sich die Gesellschaftstheorie endlich wieder den Realitäten zuwandte." (Lash 1996a: 207)

<sup>8</sup> Im Rahmen der folgenden Ausführungen mag mitunter der Eindruck entstehen als handle es sich bei den referierten Gedanken um Konzepte, die so auch von einer evolutionären Organisationstheorie vertreten werden. Vor dem Hintergrund der Idee einer evolutionären Organisationstheorie im Sinne einer Fortsetzung des Projektes der Moderne mit postmodernen und anderen Mitteln wird jedoch deutlich, daß sich die Themen innerhalb des Diskurses der reflexiven und zweiten Moderne auch im Lichte beispielsweise postmodernen Gedankenguts bewähren müssen und dann durchaus auch Neu- oder Uminterpretationen der Konzepte als sinnvoll erachtet werden.

(1) Zum einen ist damit die Rolle des Wissens angesprochen, das sich in nachhaltiger Weise auf die Handlungen in der Gesellschaft auswirkt:

”Die Reflexivität des Lebens in der modernen Gesellschaft besteht darin, daß soziale Praktiken ständig in Hinblick auf einlaufende Informationen über eben diese Praktiken überprüft und verbessert werden, so daß ihr Charakter grundlegend geändert wird.” (Giddens 1997a: 54)

In der reflexiv gewordenen Gesellschaft wird erheblich mehr Wissen als je zuvor über die eigenen Grundlagen produziert und für immer mehr Akteure verfügbar. Aufgrund dieses Wissens verändern sich die Strukturen, in denen die Handlungen ablaufen, insofern, als das Wissen reflexiv angewendet wird, d. h. das Wissen über die Konstitution der gesellschaftlichen Zusammenhänge zu deren Veränderung benutzt wird. Folge davon ist eine Ablösung von traditionellen Handlungsmustern, die durch wissensabhängige Konstruktionen oder Modifikationen ersetzt werden. Diese sogenannten Enttraditionalisierung geht einher mit der Notwendigkeit, die nun offenstehenden Möglichkeiten eigenständig zu bündeln, d. h. Entscheidungen über Handlungen nicht unter Rückgriff auf traditionelle Vorstellungen zu alimentieren, sondern mittels reflexiv angewandtem Wissen individuelle Wege zu gehen (vgl. Beck 1996b: 290).

(2) Reflexivität wird noch in einem zweiten Sinne verwendet, als auch die Bedeutung des Nicht-Wissens erheblichen Einfluß auf die Handlungen in der reflexiv-modernen Gesellschaft nimmt. Beck sieht das Medium reflexiver Modernisierung in den sogenannten Nebenfolgen, d. h. im Mittelpunkt des Begriffes der Reflexivität steht:

”... die Grundlagenverunsicherung und -veränderung durch Nebenfolgen industrieller Modernisierung, verstanden als ein Konflikt um Nicht-Wissen, genauer um die Konstruktion, Zirkulation und Destruktion von Wissen und Nicht-Wissen.” (Beck 1996b: 298)

Es geht mit anderen Worten um die reflexartigen Rückwirkungen auf die Gesellschaft, die durch Handlungen ausgelöst werden, über deren Auswirkungen kein vollständiges Wissen besteht oder bestehen konnte. Dabei sind es nicht in erster Linie die externen Nebenfolgen der Handlungen (z. B. den Rinderwahnsinn, der vermeintlich durch Nebeneffekte der modernen Tierhaltung ausgelöst wurde), sondern vielmehr die sogenannten internen Nebenfolgen der externen Nebenfolgen (z. B. die Turbulenzen im politischen und wirtschaftlichen Bereich und damit verbundenen Kettenwirkungen im Verhalten der Akteure in der Gesellschaft), die zu der Dynamik der reflexiven Moderne beitragen.

Der zentrale Begriff der Reflexivität kann insofern im engen und im weiten Sinne verstanden werden. Im ersten Fall geht es um die Wirkung des reflexiv angewandten Wissens in der Gesellschaft, im zweiten Fall auch um die Auswirkungen des

Nicht-Wissens, d. h. um die Nebenfolgen der Handlungen.<sup>9</sup>

Das zweite zentrale Thema der *Globalisierung* verweist nach Giddens auf eine Art "Fernwirkung" des Handelns. Lokale Handlungen implizieren oft Wirkungen globaler Art und umgekehrt werden die lokalen Handlungen von weltweiten Strukturen beeinflusst:

"Die Globalisierung schafft nicht nur umfassende Systeme, sondern gestaltet auch die lokalen und sogar persönlichen Kontexte der gesellschaftlichen Erfahrung um. Immer stärker werden unsere Alltagsaktivitäten von Ereignissen beeinflusst, die sich auf der anderen Seite der Welt abspielen. Umgekehrt sind lokale Lebensstile global folgenreich geworden. So wirkt sich meine Entscheidung für den Kauf eines bestimmten Kleidungsstücks nicht nur auf die internationale Arbeitsteilung aus, sondern auch auf die Ökosysteme der Erde. Die Globalisierung ist kein Einzelprozeß, sondern ein komplexes Gemisch mehrerer Vorgänge, die häufig in Widerspruch zueinander geraten und Konflikte, Verwerfungen und neue Formen der Schichtenbildung nach sich ziehen." (Giddens 1997b: 23)

Mit dem Thema Globalisierung ist also zunächst einmal eine "Entbettung" sozialer Interaktionszusammenhänge aus den Kategorien traditionaler Ordnungen verbunden und insofern eine Freisetzung der Individuen aus den bestehenden Handlungsstrukturen. Andererseits geht dies jedoch auch mit einer neuen "Einbettung" in globale Zusammenhänge einher, die das Handeln beeinflussen.

Beck bringt den Begriff der Globalisierung auf den soziologischen Punkt, der kulturelle, wirtschaftliche und politische Implikationen birgt:

"Soziologisch gesehen bedeutet Globalisierung: gemeinsam handeln, zusammenleben über Distanzen hinweg. Dies schafft Orte ohne Gemeinschaft und Gemeinschaften ohne Orte." (Beck 1997b: 13)

Globalisierung mag in dieser Sichtweise als Platzhalter für Prozesse verstanden werden, die insbesondere mit den Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zusammenhängen. Diese ermöglichen eine weltweite Vernetzung der Individuen und eine neue Strukturierung der Interaktionsmöglichkeiten über die traditionellen Grenzen von Zeit und Raum hinweg. Territoriale Grenzen und Beschränkungen verlieren an Bedeutung in dem Maße, wie virtuelle Handlungszusammenhänge aufgezeigt werden und reale Interaktionen beschleunigt werden<sup>10</sup>. Der Platzhalter Globalisierung steht jedoch auch für ein weites Spektrum

---

<sup>9</sup> Eine verfeinerte Form des Begriffsverständnisses von Reflexivität könnte auch von drei unterschiedlichen Eskalationsstufen ausgehen. Eine erste Eskalationsstufe geht von selbstbezüglichen Nebenfolgen der Modernisierung aus, die in einer zweiten Eskalationsstufe in den Kontexten der Moderne beobachtet werden, d. h. ein "modernes" Wissen über die Moderne wird reflexiv wirksam. Eine dritte Eskalationsstufe, die als Reflexivität im Sinne einer doppelten Fremdreferenz begriffen werden könnte, stellt dann die Selbstbeobachtung der Moderne in fremden Kontexten dar, die zu Selbstbeschreibungen führt und im Sinne reflexiven Wissens im Objektbereich wirksam werden mag.

<sup>10</sup> Der Begriff des Standortes eines Unternehmens bedarf dann auch "im Zeichen der Globalisierung" einer erneuten Betrachtung: Albrow versucht zu zeigen, daß die klassischen

---

soziologischen Konzepte nicht mehr hinreichend sind, die lokalen Gegebenheiten und die damit verbundenen gesellschaftlichen Verhaltensweisen in adäquater Weise erfassen zu können. Vor dem Hintergrund von Interviews, die "sich in einen Zusammenhang innerhalb der Theorie der Globalisierung" fügen, gelangt Albrow zu folgenden Aussagen:

"Wenn wir die unterschiedlichen Zeithorizonte und räumliche Ausdehnung der sozialen Netzwerke unserer Befragten berücksichtigen, können wir die neuen Elemente der normalen gesellschaftlichen Beziehungen in einer Ortschaft innerhalb einer globalen Stadt genauer angeben. Wir werden vier neue Thesen der Örtlichkeit vorstellen, entsprechend den vier oben genannten Thesen zur Globalisierung:

1. Der Ort kann so viele globale Empfindungen vermitteln, wie es Informationsquellen und Partner für das Verständnis weltweiter Ereignisse gibt.
2. Am Ort können Ereignisse am anderen Ende des Globus, z. B. der Asiaten aus Ostafrika, Wirkung zeitigen, die jedes Gefühl der Abgeschiedenheit von der gesamten Welt aufheben.
3. Die Netzwerke von Individuen in einem Ort können sich so weit ausdehnen, wie sie ihre Mittel und ihren Willen darauf verwenden, die ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel zu benutzen. Zeit-Raum-Verdichtung ermöglicht verwandtschaftliche Beziehungen nach Indien oder Jamaika in ähnlicher Weise wie nach Birmingham oder Brentford zu unterhalten.
4. Die Ressourcen und Einrichtungen eines Ortes können eine Verbindung zwischen ihm und globalen Institutionen und deren Tätigkeiten herstellen. Er erleichtert den Zugang zu den Produkten globaler Kultur und dient als Ausgangspunkt von Reisen – so gut wie jeder andere Ort. Temporäre wie ständige Bewohner können ein wahrhaft weltoffenes Leben führen." (S. 308)

Albrow führt für die angesprochenen Netzwerke den Begriff der "Soziosphäre" ein. Jeder Akteur eines Ortes lebt in seiner Soziosphäre. Die Soziosphären der einzelnen sind äußerst unterschiedlich, auch in ihrer räumlichen Ausdehnung. Aus der Außenperspektive eines Beobachters ist die Soziosphäre eines bestimmten Akteurs durch die beobachtbaren Interaktionen mit anderen Akteuren charakterisiert, die aufgrund der "Raum-Zeit-Verdichtung" u. U. über den gesamten Globus verteilt sind. Natürlich gibt es auch Akteure, deren Soziosphäre räumlich begrenzt ist, weil sie die für Interaktionen zur Verfügung stehenden Verkehrs- bzw. Kommunikationsmedien nicht in Anspruch nehmen können oder wollen. Insbesondere im Hinblick auf das "Können" (das etwas mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu tun hat) entstehen neuartige Formen der sozialen Schichtung, die nichts mehr unmittelbar mit den klassischen Vorstellungen nationaler Klassengesellschaft zu tun haben.

Man kann sich der Soziosphäre eines Akteurs auch aus der Binnenperspektive nähern und damit die Soziosphäre als die Lebenswelt des Akteurs konstituieren. Dann umfaßt die Soziosphäre der Lebens-, Sprach- und Wissensformen, die dieser Akteur mit anderen Akteuren jeweils teilt. Die Lebenswelt eines einzelnen Akteurs ist jeweils durch eine höchst individuelle Menge solcher Lebensformen geprägt. Und natürlich umfaßt diese Menge von Lebensformen auch solche Lebensformen, die der Akteur mit anderen rund um den Globus möglicherweise teilt. Natürlich muß der betrachtete Akteur dabei nicht mit allen, mit denen er eine Lebensform teilt, auch tatsächlich in Interaktion treten. Eine solche Lebensform ist global, wenn sie von so vielen geteilt wird, daß man diese Form gleichsam "fast überall" findet und daß sie von "fast allen" auf der Welt geteilt wird. "Global" ist also Ausdruck eines Grenzfalles, den sich manche Lebensformen tendenziell immer mehr annähern. Es gibt aber auch Lebensformen, die sich rund um den Globus finden, die aber eher Ausdruck einer "Diaspora" sind. Die räumliche Ausdehnung dieser Lebensform ist ebenfalls groß. Sie findet sich aber nicht überall. Und es sind rund um den Globus immer jeweils nur einzelne Akteure, die diese Lebensform (natürlich in Varianten) teilen.

Ein "globaler Ort" ist (vereinfacht ausgedrückt) dadurch gekennzeichnet, daß die Akteure, die

anderer Prozesse, wie beispielsweise die Erosion der Bedeutung des Nationalstaates<sup>11</sup>, das Aufeinandertreffen fremdartiger Kulturen, Homogenisierungs- und Hete-

---

an diesem Ort leben, sich in ganz unterschiedlichen Soziosphären bewegen und quasi "nebeneinander leben". Natürlich ergeben sich aus der räumlichen Nähe Implikationen. Aber die Globalisierung bewirkt wohl, daß der jeweilige räumliche "Ort" nicht gleichzeitig eine Soziosphäre konstituiert, die die Bewohner zum Teil auch miteinander teilen. Natürlich sind die von Albrow angedeuteten Implikationen nicht so einfach, wie wir sie hier andeuten.

Man könnte sich nun vorstellen, daß die von Albrow angedachten Kategorien geeignet sein könnten, auch zu einer Sicht von "globalen Standorten" eines Unternehmens oder einer Unternehmensverbindung zu gelangen. Während Albrow nur indirekt das Arbeitsleben an einem Ort mitanspricht (freilich nicht ausschließt), würde die Betrachtung von "Standorten" in einer globalisierten Welt natürlich auch die "derivativen" Soziosphären systematisch in die Betrachtung einzubeziehen haben. Generell finden wir es aber äußerst interessant, daß Arbeiten wie jene von Albrow folgendes deutlich machen: Wenn man von der Globalisierung spricht, dann verändert dies auch die Art und Weise, wie man "Lokales" zu betrachten hat. Es ist zwar trivial: aber ein Akteur kann auch in einer globalisierten Welt immer nur an Orten und damit "lokal" leben und arbeiten. Und trotz aller Flexibilisierung erfolgt Wertschöpfung ebenfalls lokal, wobei aber auch auf die raumüberwindende logistische Wertschöpfung eine Rolle spielt.

<sup>11</sup> Zwischen der Diskussion der Macht multinationaler Konzerne und der Macht staatlicher Regierungen besteht ein Zusammenhang, der vielfältig diskutiert wird. Ein Aspekt wird dabei möglicherweise nicht so deutlich herausgearbeitet, der auch einen wechselseitigen Zusammenhang impliziert. Und es ist dann müßig, Ei und Henne zu benennen.

Es wird immer wieder betont, daß die Flexibilität der Unternehmen in Verbindung mit den Deregulierungen dazu führt, daß die Unternehmen die einzelnen Staaten bzw. Regionen in einen Standortwettbewerb drängen. Da Unternehmen mit der Möglichkeit der Abwanderung drohen können, gewinnen sie gegenüber den am Standortwettbewerb beteiligten Anbietern von Standorten an Macht. Dies ist – wie erwähnt – unter anderem auch eine Folge der Deregulierung. Auf der anderen Seite ist die Chance von auch großen Konzernen geringer geworden, auf ihren Märkten Marktmacht aufzubauen. Wenn ein Konzern früher in seinem nationalen Umfeld eine Monopolstellung erlangt hat und/ oder in einer oligopolistischen Struktur über Koalitionsbildungen mit Konkurrenten Markt Macht gegenüber Kunden oder Lieferanten ausüben konnte, ist dies in einer "globalen" Marktwirtschaft nicht mehr in gleichem Maße möglich. Angesichts des Auftauchens von zusätzlichen Konkurrenten aus anderen Regionen der Welt können Monopole nicht verteidigt werden. Und Absprachen zwischen Oligopolisten werden zwar zunächst im Sinne einer Verhinderung eines Markteintritts neuer Konkurrenten unter Umständen verstärkt. Aber in den meisten Fällen zerfallen über kurz oder lang dann doch die Koalitionen, weil sie angesichts der von den neuen Konkurrenten unter Umständen angezettelten Preiskriege und deren aggressiven Absatzpolitik sie letztlich doch in anderer Form mitkämpfen müssen. Funktionierende Oligopole bzw. Monopole konnten also in starken Nationalstaaten mit protektionistischen Regulierungen leichter gedeihen. Die Marktmacht der nationalen Unternehmen im nationalen Markt war also letztlich auch eine Folge der Macht der Nationalstaaten, die eigene Wirtschaft nach außen hin tendenziell abzuschirmen.

Die Konzerne haben also in einer globalen Wirtschaft auf der einen Seite jetzt mehr Macht gegenüber den Staaten. Ihre möglicherweise vorher vorhandene Marktmacht ist aber in der globalen Wirtschaft erheblich reduziert. Man kann nun natürlich nicht Macht gegen Macht aufrechnen. Aber es könnte schon sein, daß sich die Unternehmensführungen per saldo inzwischen erheblich machtloser fühlen, obwohl ihnen der Vorwurf gemacht wird, daß sie gegenüber den Standortanbietern ihre Macht rigoros ausnutzen. Möglicherweise ist die



rogenisierungstendenzen in den Lebenswelten der globalen Gesellschaften und die globale Verbreitung des abendländischen Aufklärungsmythos.

Das "neblige sumpfige Niemandsland" (Baumann 1997: 317) des Begriffes Globalisierung steht also für einen ganzen Diskurs aktueller Themen und scheint in der Prominenz aktueller Diskussionsbeiträge sogar das Thema Postmoderne abzulösen. Globalisierung stellt nicht zuletzt deshalb einen der Schlüsselbegriffe der reflexiven Modernisierung dar, neben dem Beck als zweites bedeutendes Thema die Individualisierung verortet:

"Es sind vor allem zwei epochale Prozesse – Individualisierung und Globalisierung –, welche die Grundlagen des Zusammenlebens in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern elementar verändern." (Beck 1997a: 32)

"Sind wir eine Gesellschaft der Ichlinge?" fragt Beck und verweist damit auf das allgemeine Lamento des Werteverfalls, der im allgemeinen mit dem Thema *Individualisierung* assoziiert wird. In einer posttraditionalen Gesellschaft sind die Akteure einer kontingenten Situation von Handlungsmöglichkeiten ausgesetzt, da Beschränkungen aufgrund von Traditionen wegfallen. Individualisierung im Sinne einer Freisetzung aus bestehenden Strukturen und die damit verbundene basale Kontingenzerfahrung, gipfelt mitunter auch in einer Angst vor der Freiheit, die sich in Sinn- und Orientierungskrisen manifestiert. Die von der Individualisierung erfaßten Akteure, die von Beck auch als "Kinder der Freiheit" bezeichnet werden,

"... sehen sich mit einer Welt konfrontiert, die nicht mehr in zwei Lager zerfällt, sondern eine unübersehbare Menge von Bruchlinien, Sprüngen und Klüften aufweist, zwischen denen sich niemand mehr auskennt. Die Zukunft ist multidimensional geworden, die Erklärungsmuster der Älteren greifen nicht mehr (...). Es gibt weit mehr Rätsel als Lösungen, und bei genauerem Hinsehen erweisen sich selbst die Lösungen als Säckel voller Rätsel." (Sichtermann, zitiert nach Beck 1997a: 17)

Dennoch darf Individualisierung nicht naiv als ein Prozeß des Werteverfalls interpretiert werden, vielmehr geht mit der Auflösung von traditionellen Wertmaßstäben die eigenständige Definition bzw. reflektierte Annahme von neuen Werten einher.

"In post-traditional contexts, we have no choice but to choose how to be and act." (Giddens 1994: 75).

In Anlehnung an die berühmte Formel von Kant könnte man wohl in einer abgewandelten Formel auch sagen, daß es sich mit der Individualisierung um eine Art "Ausgang aus der selbstverschuldeten Mündigkeit" handelt, mit dem die Notwendigkeit verbunden ist, selbst neue Bezugsrahmen für das eigene Handeln zu finden. Dies schließt jedoch nicht aus, daß vermeintlich traditionelle Wertmaßstäbe eine Renaissance erfahren, freilich in reflektierter Weise. Eine derartige reflektierte Annahme von Werten im Sinne eines sozialen Handelns, das durch egoistische Interessen motiviert ist und nicht durch vorgegebene Werte aus Traditionen alimentiert

---

"Nettomacht" gesunken.

wird, bezeichnet Beck als "altruistischen Individualismus"<sup>12</sup> (vgl. Beck 1997a: S. 19). Individualisierung muß insofern als der dialektische Prozeß einer Freisetzung aus althergebrachten Wertsystemen und der reflektierten Annahme neuer Werte verstanden werden.

In engem Zusammenhang mit der Individualisierung steht das Thema der *Enttraditionalisierung*. Die veränderte Bedeutung von Traditionen in der reflexiv modernen Gesellschaft beruht dabei auf der zunehmenden Anwendung von Wissen, mit dem Handlungen begründet werden. Traditionen, die bisher handlungsleitend waren, werden in Frage gestellt. Das Wissen über gesellschaftliche Sachverhalte kann jedoch durchaus auch zur begründeten (Wieder-) Annahme von Traditionen führen, d. h. in einer reflexiv modernen Gesellschaft wandelt sich der Status<sup>13</sup> von Traditionen:

"Traditionen, gleich, ob alte oder neue können nur noch im Rahmen zweier alternativer Auffassungen existieren. Traditionen können diskursiv artikuliert und verteidigt – mit anderen Worten, als Werte gerechtfertigt werden in einem Universum mit einer Vielzahl anderer Werte. (...) Andernfalls wird Tradition zum Fundamentalismus." (Giddens 1996a: 183)

Traditionen lassen sich insofern unter Rekursion auf Wissen argumentativ plausibel machen oder werden einfach in einem "fundamentalistischen" Akt traditionsimmanent belegt, d. h. die "formelhafte Wahrheit" der Tradition wird einfach ohne Angaben von (externen) Gründen bzw. unter ausschließlicher Bezugnahme auf die Kategorien der Tradition selbst behauptet.<sup>14</sup> Mit dem Begriff der Enttraditionalisierung ist insofern keineswegs eine vollständige Abkehr von Traditionen insgesamt bezeichnet, vielmehr wandelt sich die Qualität der Traditionen in einer "posttraditionalen Gesellschaft" der reflexiven Moderne. Prozesse der Enttraditionalisierung lassen sich dabei auf den beiden angesprochenen Ebenen der Globalisierung und Individualisierung nachzeichnen, wobei auch hier im Auge behalten werden muß, daß es sich sowohl um Prozesse der Ablösung von althergebrachten Strukturen handelt, als auch deren Wiedereinbettung in neue Sinnzusammenhänge.

Es zeigt sich, soviel mag in den bisherigen Ausführungen klar geworden sein, daß

<sup>12</sup> Auf den Punkt gebracht bezeichnet der altruistische Individualismus die Idee "an sich selber zu denken und für andere da zu sein" (Beck 1997a: 19). Die Pointe ist dabei: Solidarität wird freiwillig erbracht ohne auf vorgegebene Normen zu rekurrieren und dient dem "egoistischen" Zweck, Sinn im eigenen Leben und Handeln zu finden.

<sup>13</sup> Eine derartige Tradition, die auch in der reflexiven Moderne Bestand hat, bezeichnet Giddens dann als "eine kostümierte Tradition, die ihre Identität nur der Reflexivität der Moderne verdankt." (Giddens 1997a: 54)

<sup>14</sup> Die wachsende Bedeutung fundamentalistischer Strömungen in der Gesellschaft ist wohl eine der bedeutendsten Gegenreaktionen auf die Globalisierung (der Moderne), d. h. auf die weltweite Verbreitung des abendländischen Gedankengutes der Aufklärung. Fundamentalistische Strömungen lassen sich jedoch auch in anderen, nicht sozialen Kontexten, wie beispielsweise der Wissenschaft, immer dann aufzeigen, wenn es zur Verflüssigung althergebrachter Paradigmen kommt, d. h. so etwas wie eine "neue Unübersichtlichkeit" (Habermas) um sich greift.

die Trennung der typischen Themen, die die "verworrene Lage" der Diskussion zur reflexiven und zweiten Moderne kennzeichnen, ein analytisches Unterfangen ist. Das bedeutet u. a., daß es alles andere als eindeutig ist, ob beispielsweise Globalisierung eine Folge von Enttraditionalisierung oder deren Voraussetzung darstellt. Eine zweite Form der Annäherung an den Diskurs soll nun über die Konzepte der zwei Schlüsselautoren Giddens und Beck erfolgen, deren Argumentationslinien freilich nur skizziert werden können.

### **(3) Der Ansatz der "Reflexive Modernisierung" nach Giddens**

Anthony Giddens versucht die gesellschaftliche Entwicklung über eine Analyse der Institutionen und deren Dynamik zu fassen. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei, daß drei Diskontinuitäten den Übergang von der traditionellen zur modernen Gesellschaft markieren: Eine Beschleunigung des gesellschaftlichen Wandels, die globale Reichweite sozialer Prozesse und das gewandelte Wesen der Institutionen der Gesellschaft (vgl. Giddens 1997a: 9 ff.). Das Bild der Moderne ist dabei ein gespaltenes, d. h. den Errungenschaften der Aufklärung (beispielsweise eine humanere Gesellschaft, materieller Wohlstand, gestiegenes Bildungsniveau etc.) steht die sogenannte Gegenmoderne oder Antimoderne gegenüber, die durch ökologische Bedrohungen, atomare Risiken, totalitäre Machtansammlungen und wirtschaftliche Zusammenbrüche gekennzeichnet ist (vgl. Giddens 1997a: 211). Die modernen Institutionen zeichnen sich durch drei charakteristische Faktoren aus, die zu den beschriebenen Diskontinuitäten führen: Erstens die "Trennung von Raum und Zeit", d. h. abstrakte Raum und Zeitzone erlauben eine (Re-)Strukturierung sozialer Prozesse und ermöglichen so eine raumzeitliche Abstandsvergrößerung sozialer Interaktionen. Zweitens führt die Entstehung von "Entbettungsmechanismen", d. h. symbolischer Zeichen (z. B. Geld) und sogenannter Expertensysteme<sup>15</sup> (damit sind sämtliche Technologien bezeichnet, in die spezifisches Wissen von Experten einfließt) zu einer Entkopplung der gesellschaftlichen Handlungen von örtlichen und zeitlichen Restriktionen, was jedoch nur unter der Voraussetzung eines basalen Vertrauens erfolgen kann. Und drittens führt die "reflexive Aneignung von Wissen" über die gesellschaftlichen Zusammenhänge zu der Veränderung eben dieser Prozesse (vgl. Giddens 1997a: 72 ff.). Diese drei Merkmale der modernen Institutionen wirken auf die

<sup>15</sup> Der Begriff der Expertensysteme wird nicht einheitlich verwendet und in erster Linie vor dem Hintergrund des Umgangs mit der "Unsicherheit" in der modernen Gesellschaft thematisiert, für die Beck ja auch den Begriff der "Risikogesellschaft" geprägt hat.

"Während Beck Expertensysteme nahezu für Hindernisse bei der Gewinnung von Sicherheit hält, betrachtet Giddens sie als Mittel, um eben diese Sicherheit zu erlangen" (Lash 1996b: 207)

In Anlehnung an Giddens (1997a: 107 ff.) kennzeichnet Lash Expertensysteme wie folgt:

"Zu ihnen gehören etwa die Praktiken von Wissenschaftlern wie anderen Experten, sie sind sehr stark institutionalisiert, sie können sich auch auf das Fachwissen erstrecken, wie es in Maschinen, etwa Flugzeugen und Computern, objektiviert ist oder in anderen objektiven Subsystemen wie monetären Mechanismen."

gesellschaftliche Entwicklung dergestalt ein, daß sich diese nicht vollständig steuern, planen oder überblicken läßt, was mit der aus der indischen Mythologie entlehnten Metapher des Dschagannath-Wagens beschrieben wird:

”Dies ist eine nicht zu zügelnde und enorm leistungsstarke Maschine, die wir als Menschen kollektiv bis zu einem gewissen Grade steuern können, die sich aber zugleich drängend unserer Kontrolle zu entziehen droht und sich selbst zertrümmern könnte. Der Dschagannath-Wagen zermalmt diejenigen, die sich ihm widersetzen, und obwohl er manchmal einem ruhigen Weg zu folgen scheint, gibt es auch Zeiten, da er unberechenbar wird und in Richtungen abschwinkt, die wir nicht vorhersehen können.”  
(Giddens 1997a: 173)

Die Reflexivität des Wissens wird von Giddens dafür verantwortlich gemacht, daß wir heute ”in einer dermaßen ungezügelter Welt, die den Erwartungen der Aufklärungsdenkler so wenig entspricht” leben (Giddens 1997a: 187). Neben den sogenannten unbeabsichtigten Konsequenzen menschlicher Handlungen, die sich aus Planungs- und Bedienungsfehlern von Systemen ergeben, und die eher die natürlichen Welt verändern, führt die ”Zirkularität des gesellschaftlichen Wissens” zu einer nicht gekannten Dynamik der sozialen Welt der Moderne bzw. reflexiv gewordenen Moderne.

Eine Möglichkeit der Einflußnahme sieht Giddens in der Entwicklung einer Vision des ”utopischen Realismus”, die über die Reflexivität des Wissens in den Objektbereich diffundieren kann und dort unter Umständen in den gesellschaftlichen Prozesse neue Entwicklungstendenzen anstoßen könnte. In diesem Sinne ist Giddens Theorie der reflexiven Modernisierung auch als eine kritischen Theorie zu verstehen: Es werden künftige Orientierungen vorgeschlagen, die zu einer ”besseren” Ordnung führen sollen. Diese ist durch ein sogenanntes Nachknappheitssystem, Humanisierung der Technik, Entmilitarisierung und vielschichtige demokratische Beteiligung gekennzeichnet ist (vgl. Giddens 1997a: 202).

Was sind nun die untersuchten Institutionen der Moderne, auf der Giddens Analyse gründet? Das sind zum einen die mit dem Kapitalismus typischer Weise verbundenen Institutionen (z. B. institutionalisierte Finanzmärkte), Institutionen des Industrialismus (z. B. Gewerkschaften), Institutionen der militärische Macht sowie staatliche Institutionen, mit denen gesellschaftliche Prozesse systematisch beobachtet (überwacht) werden (z. B. statistische Bundesämter) (vgl. Giddens 1997a: 80). Diese sind dabei den zentralen Prozessen der Globalisierung unterworfen, oder mit anderen Worten: ”Die Moderne ist in ihrem inneren Wesen auf Globalisierung angelegt” (Giddens 1997a: 84). Mit dem zentralen Begriff der Globalisierung ist dabei ein Dehnungsvorgang sozialer Interaktionen bezeichnet, d. h. die angedeutete raumzeitliche Abstandsvergrößerung, die auf der Trennung von Raum und Zeit und den Möglichkeiten der Entbettungsmechanismen beruht, nimmt globales Ausmaß an.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Globalisierung führt in diesem Sinne zu:”... einer Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen, durch die entfernte Orte in solcher Weise miteinander verbunden werden, daß

Die Globalisierung äußert sich nach Giddens in der Verbreitung des Systems der Nationalstaaten, der militärischen Weltordnung, der kapitalistischen Weltwirtschaft und der internationalen Arbeitsteilung, die durch eine kulturelle Globalisierung alimentiert wird, die auf den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechniken basiert (vgl. Giddens 1997a: 93 ff.).

Die "Globalisierung der Moderne" (Giddens 1997a: 84) beruht auf den Entbettungsmechanismen, deren Funktion nur durch Vertrauen gewährleistet ist, d. h. in der modernen Gesellschaft ablaufende Prozesse der Globalisierung bedürfen aufgrund der Risiken und Gefahren, die mit derartigen Handlungen verbunden sind eines qualitativ anderen Vertrauens, als das in den traditionellen Gesellschaften übliche Vertrauen. Insbesondere das Vertrauen in Expertensystem und damit indirekt die Wissenschaft zeichnet die Moderne gegenüber dem traditionellen Vertrauen in religiöse Kosmologien aus. Die Bedrohung durch Naturkatastrophen weicht einer "hergestellten Unsicherheit", die auf den negativen Folgen der Modernisierung selbst beruht (vgl. Giddens 1997a: 128).

#### **(4) Der Ansatz der "Nebenfolgen der Modernisierung" nach Beck**

Die Untersuchungen von Ulrich Beck gehen dagegen davon aus, daß es einen zentralen "Motor des Gesellschaftswandels" gibt, der in den sogenannten "Nebenfolgen der Modernisierung" gesehen wird. Mit dem Begriff der Nebenfolgen werden gesellschaftliche Prozesse bezeichnet, die sich basal auf ein Nicht-Wissen gründen. Dieses Nicht-Wissen kann dabei in fünf verschiedenen Formen auftreten: Selektive Rezeption und Vermittlung von Wissen im Sinne von Verfälschung, Unsicherheit des (empirischen) Wissens, Irrtümer und Fehler, Nicht-Wissen-Können und Nicht-Wissen-Wollen (vgl. Beck 1996b: 302). Hinzu kommt, daß die Unterscheidung von Wissen und Nicht-Wissen alles andere als eindeutig ist, d. h. über das Ausmaß an Nicht-Wissen herrscht ebenso ein Nicht-Wissen. Becks "Theorie reflexiver Modernisierung als (Nicht-) Wissenstheorie der Nebenfolgen" unterscheidet sich insofern von der Konzeption Giddens, als dieser die Bedeutung des Wissens bzw. der Reflexion in den Vordergrund stellt, d. h. von einem Wissensansatz der reflexiven Modernisierung ausgeht (vgl. Beck 1996b: 290). Es gilt insofern für den Ansatz von Beck:

"Nicht Wissen, sondern Nicht-Wissen ist das 'Medium' reflexiver Modernisierung"  
(vgl. Beck 1996b: 298)

Das Nicht-Wissen über die Implikationen gesellschaftlichen Handelns in seinen unterschiedlichen Facetten führt zu den oben bereits angesprochenen externen Nebenfolgen, die interne Nebenfolgen im Gesellschaftssystem produzieren, denen zur Folge sich die gesellschaftliche Entwicklung außerhalb eines prognostizierbaren

---

Ereignisse am einem Ort durch Vorgänge geprägt werden, die sich an einem viele Kilometer entfernten Ort abspielen, und umgekehrt." (Giddens 1997a: 85)

Rahmens bewegt. Beck bezeichnet diesen Zustand als "Risikogesellschaft", da sich über die Vernetzung der internen Nebenfolgen soziale, politische, ökologische und individuelle Risiken ergeben, die nicht kontrolliert werden können und im engeren ökonomischen Sinne auch nicht mehr "versicherbar" sind (vgl. Beck 1993: 35). Oder mit anderen Worten: die Nebenfolgen führen zu einer Beschleunigung und Eigendynamik der Modernisierung, die die Gesellschaft in ein unbestimmtes reflexiv-modernes Stadium zwischen reformierter Moderne und Gegenmoderne katapultiert (vgl. Giddens 1993: 15 f.):

"Reflexive Modernisierung heißt also: eine zunächst unreflektierte, gleichsam mechanische-eigendynamische Grundlagenveränderung der entfalteten Industriegesellschaft, die sich im Zuge normaler Modernisierung ungeplant und schleichend vollzieht und die bei konstanter, möglicherweise intakter politischer und wirtschaftlicher Ordnung auf dreierlei zielt: eine Radikalisierung der Moderne, welche die Prämissen und Konturen der Industriegesellschaft auflöst und Wege in andere Modernen – oder Gegenmodernen – eröffnet." (Beck 1996a: 29, Hervorhebungen weggelassen)

Die Radikalisierung der Moderne erfolgt im Rahmen der reflexiven Modernisierung insofern, als die Modernisierung die Modernisierung selbst untergräbt bzw. verändert (vgl. Beck 1993: 31). Es ereignet sich ein qualitatives Umschlagen der ins extrem getriebenen Modernisierung<sup>17</sup>, mit der Folge, daß sich sowohl Phänomene einer Gegenmoderne abzeichnen, als auch die Möglichkeit einer grundlegenden Revision der Moderne eröffnet, d. h. die Entstehung einer zweiten bzw. anderen Moderne denkbar wird. Diesen Switch von der einfachen in die reflexive Modernisierung weist Beck anhand von drei zentralen Prozessen nach: Eine Einteilung von gesellschaftlichen Schichten in Klassen wird aufgrund der Individualisierungsprozesse durch individuelle soziale Ungleichheit ersetzt<sup>18</sup>. Die funktionale Differenzierung der modernen Gesellschaft erfährt eine Ergänzung um funktionale Spezialisierung der Koordination. Die Linearitätsannahme klassischer Modernisierung mündet nicht im Fluchtpunkt einer wissenschaftlich durchdrungenen Welt, sondern manifestiert sich in Selbstgefährdung und einer Modernisierung der Modernisierung selbst (vgl. Beck 1996a: 77 ff.).

Damit die Entwicklung der Gesellschaft nun nicht auf der Schattenseite einer Gegenmoderne endet, entwirft Beck die Vision einer zweiten Moderne<sup>19</sup>, die durch eine Philosophie des Zweifels, die den Pathologien verursachenden "Eindeutigkeit"

<sup>17</sup> Der Prozeß des Umschlagens in das Gegenteil des Ursprünglichen wird von Heraklit als Enantiodromie bezeichnet und findet sich auch in konstruktivistischen Konzepten zur Beschreibung von Entwicklungsprozessen (vgl. Watzlawick 1992).

<sup>18</sup> Mit dem Begriff der Individualisierung, den Beck insbesondere in seinem Text "Kinder der Freiheit" (1997) entfaltet, ist dabei zweierlei bezeichnet: "erstens die Auflösung und zweitens die Ablösung industriegesellschaftlicher Lebensformen durch andere, in denen die einzelnen die Biographien selbst herstellen, inszenieren, zusammenflickschustern müssen." (Beck 1993: 150)

<sup>19</sup> Den Weg in die Zweite Moderne spezifiziert Beck in drei Schritten und expliziert diese anhand der Dichotomien innen-außen, politisch-unpolitisch und sicher-unsicher. Zentrale Begriffe sind dabei die Reflexive Demokratie, Politisierung betrieblicher Rationalisierung und die neue Zerbrechlichkeit von Lagen und Biographien (vgl. Beck 1996a: 69 ff.)

ten" der modernen Aufklärung entgetreten soll, charakterisiert ist. Es geht nach Beck um die Installation eines basalen Skeptizismus in und gegenüber den Prozessen der Modernisierung, der jedoch nicht im Sinne eines linearen Zweifels zu verstehen ist, der in dem "Dilemmata des unendlichen Regresses" und damit Verzweiflung endet. Vielmehr muß eine reflexiver Zweifel entfaltet werden, der "nicht der Unwissenheit, sonder dem Mehrwissen, dem Weiterfragen entspringt" (vgl. Beck 1993: 256 ff.)<sup>20</sup>. Dem dogmatischen Fortschrittsglauben der Moderne und den damit verbunden Kontrolloptimismen wird mit einem politischen Programm des Skeptizismus die eigene "Unsicherheit" entgegengehalten. Die Konzeption einer zweiten Moderne ist insofern durch eine basale Umorientierung gekennzeichnet, als der in moderner Manier eindeutig verfolgten Zweckrationalität die "Variation, Vielfalt, Wechsel und Ambivalenz" eines "selbstsicher gewordenen" Zweifels entgegengehalten wird (vgl. Beck 1993: 260)<sup>21</sup>. Eine kritischen Theorie der reflexiven Moderne muß nach Beck dann als eine Selbstkritik der Moderne aufgefaßt werden, in deren Gesellschaft sich die Prozesse der reflexiven Modernisierung "ein paar Nummern kleiner, langsamer, offener für das Gegenteil, den Gegensatz, die Widerlegung" abspielen (vgl. Beck 1993: 261).

### **(5) Im "Dreisprung" von der Moderne über die reflexive Moderne zur zweiten Moderne?**

Für die Auseinandersetzung der evolutionären Organisationstheorie mit dem Thema der reflexiven und zweiten Moderne, soll nun in Anlehnung an Giddens eine (probeweise) Festlegung der Begriffe erfolgen. Die Begriffsstrategie geht dabei im folgenden von der Annahme aus, daß sich die moderne Entwicklung der Gesellschaft durch folgende vier Phasen kennzeichnen läßt (vgl. zum folgenden Giddens 1996a: 169 ff.):

(1) Die *vormoderne Gesellschaft* besteht aus agrarischen Gemeinschaften, die zunächst nur durch lokal entwickelte Traditionen geprägt sind. Die Funktion der Traditionen liegt dabei in der raum-zeitlichen Strukturierung des Lebens dieser Gemeinschaften, das durch die in den Traditionen gespeicherten Erfahrungen früherer Generationen rationalisiert wird. Das "reflexive Registrieren des Handelns" wird mittels Traditionen über die Zeit weitergegeben und führt so zu einem hohen Einfluß von Erfahrungswerten der Vergangenheit auf die Handlungen der Individuen, die derartige Traditionen freilich in begrenztem Maße auch weiterentwickeln. Mit dem Aufkommen von geschriebenen Texten und der damit einhergehenden "Rationalisierung der Religion" wird das Leben der Gemeinschaften zumindest teilweise auch von "großen Traditionen" beeinflusst. Zwischen den "zentralen Eliten" und den

---

<sup>20</sup> Die Affinität zu der weiter unten explizierten Konzeption eines Fortschrittsmodells, das sich auch im Sinne eines Reflexionsmodells verstehen läßt, kann hier nur angedeutet werden.

<sup>21</sup> In diesem Sinne identifiziert auch Zygmunt Bauman die Pathologien einer auf Ordnung und Eindeutigkeit zielenden Vorstellung der Moderne, die erst durch die Pluralität unterschiedlicher Rationalitäten konterkariert werden kann (vgl. Baumann 1992: 33 ff.)

örtlichen Gruppierungen existieren im allgemeinen sowohl sprachliche als auch kulturelle Differenzen, die eine einheitliche Koordination von Handlungen unmöglich machen. Die vormoderne Phase der gesellschaftlichen Entwicklung ist insofern durch den Einfluß von lokalen und großen Traditionen auf die Handlungszusammenhänge der Gesellschaft gekennzeichnet.

(2) Auf die Phase der Vormoderne folgt die *erste Moderne*, die durch das Gedankengut der Aufklärung bestimmt ist. Mit dem Aufbruch aus der "selbstverschuldeten Unmündigkeit" ist ein abnehmender Einfluß der lokalen und großen Traditionen auf das gesellschaftliche Handeln verbunden. Die erste Moderne zeichnet sich durch die zunehmende Ablösung der Tradition durch Wissenschaft und Technik und damit einen Wandel der Haupteinflußfaktoren auf die Handlungen in der Gesellschaft ab. Die Erfolge der Naturwissenschaften und die zahlreichen technischen Erfindungen lassen religiöse Leitbilder verblassen und richten das Augenmerk der Gesellschaft auf das zunehmende Wissen der Experten, deren Forschungen zu vernünftigen und unumstößlichen Gewißheiten zu führen scheinen. Zudem erfolgt hier erstmals eine stärkere zeitliche und räumliche Intergration der Gemeinschaften, die durch die Verbindung von Nationalstaat und Kapitalismus möglich wird. Für die erste Moderne ist der Glaube an die große Erzählung des Fortschritts, ein positivistisches Wissenschaftsverständnis und die Auflösung traditionaler Ordnungen charakteristisch.

(3) In der Auffassung der Autoren Beck, Giddens, Lash u. a. befindet sich die Gesellschaft jedoch mittlerweile in einem dritten Stadium, das im folgenden als die Phase der *reflexiven Moderne* bezeichnet werden soll. Diese ist durch zwei zentrale Dynamiken gekennzeichnet, die im Zusammenhang mit der Rolle von Wissen und Nicht-Wissen zu sehen sind. In der Sichtweise von Giddens führt die reflexive Aneignung von systematischem Wissen in der Gesellschaft über die eigenen sozialen Handlungszusammenhänge zu einer radikalen Veränderung der gesellschaftlichen Handlungsmuster selbst. Neues Wissen und deren Aneignung durch die sozialen Akteure verändern die gesellschaftliche Realität und gerade das Wissen über derartige Veränderungspotentiale von Wissen ist für die Dynamik einer reflexiven Moderne verantwortlich. Die gesellschaftliche Entwicklung wird insofern durch die Auswirkungen des Wissens über eben diese Entwicklungen mitbeeinflusst. Jedoch spielt auch das Nicht-Wissen eine entscheidende Rolle für die Dynamik der reflexiven Moderne. Nebenfolgen im Sinne von unbeabsichtigten Konsequenzen von sozialen Handlungen führen zu Auswirkungen auf die soziale Realität, deren Entwicklung nicht mehr prognostizierbar oder steuerbar erscheint. So sieht Beck die grundlegenden Veränderungen in einer reflexiven Moderne durch Nebenfolgen von Handlungen, über die gerade kein gesichertes Wissen besteht, bedingt.

Man könnte diese beiden Dynamiken auch als Reflexion und Reflexivität bezeichnen, d. h. im ersten Fall geht es um die systematische Reflexion *über* das Wissen der Moderne und Aufklärung, während im zweiten Fall die reflexartigen Wirkungen des gerade *nicht* reflektierten Wissens thematisiert werden (vgl. Beck 1996b: 289).



Die eher abstrakte Kennzeichnung der Prozesse einer reflexiven Moderne im Zusammenhang mit Wissen und Nicht-Wissen finden ihren Niederschlag in den gesellschaftlichen Entwicklungen der Globalisierung und Individualisierung. Diese führen zu nachhaltigen Veränderungen des sozialen Zusammenlebens, die nicht nur die gegenwärtigen Feuilletons beschäftigen, sondern auch eine erhebliche Prominenz in der betriebswirtschaftlichen Diskussion erlangt haben.

(4) Wohin die Dynamiken der reflexiven Moderne führen könnten, sofern sie nicht im Chaos enden, ist Gegenstand der Überlegungen zur *zweiten Moderne*. Hinter dem Etikett "Zweite Moderne" verbergen sich kontrafaktische Zukunftsentwürfe, die als gewünscht erachtet werden und sich in der Tradition einer kritischen Gesellschaftstheorie verstehen. In seiner Skizze eines utopischen Realismus versucht Giddens, eine Zukunftsperspektive aufzuzeigen, in der "soziologisch aufgeschlossen" ein "Modell der guten Gesellschaft" entworfen wird (vgl. Giddens 1996a: 190 ff.). In den Projekten zu einer Möglichkeit, die reflexiv gewordene Moderne in sinnvolle und wünschenswerte Bahnen zu lenken, geht es folglich um die Artikulation einer mehr oder minder konkreten Vision, deren sprachliche Kontexte sich zum Teil erst noch im Laufe der Zeit herausbilden müssen. Gerade der Versuch der Produktion eines Konzeptes "Zweite Moderne" mag auf die gesellschaftlichen Entwicklungen jedoch in dieser Hinsicht Einfluß nehmen und in reflexiver Weise eine Verwirklichung wahrscheinlicher machen.

Für die folgende Untersuchung ist nun insbesondere der "Dreisprung" von der ersten Moderne über die reflexive Moderne hin zu einer zweiten Moderne von Bedeutung, der jedoch nicht im Sinne einer distinkten Dreiteilung zu verstehen ist. Vielmehr können die Übergänge zwischen den drei Phasen im Sinne der Metapher des Fadens aufgefaßt werden:

Die Gesamtentwicklung entspricht dem Faden, wobei sich keine Faser durchgängig durch die Entwicklung zieht. Dennoch sind die angedeuteten Übergänge zwischen den Phasen auch nicht dadurch gekennzeichnet, daß in den Übergängen alle "Fasern" gleichsam ausgetauscht werden. Eine ganze Reihe von Fasern verbinden dann z. B. die Moderne und die reflexive Moderne. Und andere Fasern verbinden trotz diskontinuierlicher Übergänge dann auch die reflexive Moderne mit der szenarienhaften anderen Moderne. Für die Betrachtung der reflexiven Moderne bedeutet dies, daß man auch in der Welt dieser reflexiven Moderne viele Elemente findet, die der vorherigen Phase "Moderne" weitgehend entsprechen. Die reflexive Moderne ist dann auch eine Art "Gemengelage" von Modernen, Postmodernen und anderen Elementen. Und natürlich findet man dann in der reflexiven Moderne auch eine ganze Reihe von Spuren, die als "Fasern" in die Szenarien der zweiten Moderne quasi hinüberreichen.

Von besonderem Interesse ist dabei der Übergang der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation einer reflexiven Moderne in die Phase der zweiten Moderne, die in nachhaltiger Weise auch den aktuell und zukünftig relevanten Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre kennzeichnet.

Die Übergänge selbst werden dabei von den einzelnen Autoren jeweils unterschiedlich gekennzeichnet. So vermittelt Giddens (1997a) den Eindruck, als wäre der Übergang von Phase 1 zu Phase 2 (siehe Abbildung 4-1) durch "Brüche" bzw. Diskontinuitäten geprägt. Demgegenüber hat man bei Giddens den Eindruck, daß von Phase 2 zu Phase 3 bruchartige Übergänge zu sehen sind. Man kann sich aber auch vorstellen, daß man den Übergang von Phase 1 zu Phase 2 als einen vergleichsweise kontinuierlichen Prozeß darstellt, der nur lange Zeit nicht im Kontext der einschlägigen sozialwissenschaftlichen Ansätze "beobachtet" wurde. Er mag bei einer veränderten Beobachtungsperspektive dann bruchartig erscheinen, weil der Beobachtungskontext einige radikale Veränderungen gegenüber früheren Beobachtungskontexten aufweist. Der im neuen Beobachtungskontext rekonstruierte Übergang erscheint dann aber in diesem neuen Kontext ex post doch vergleichsweise kontinuierlich.



Abb. 4-1: Von der Moderne über die reflexive Moderne zur zweiten Moderne

Die Übergänge von Phase 2 auf Phase 3 sind wohl etwas anders zu beurteilen. Bei der Phase 3 handelt es sich ja in aller Regel um kontrafaktische Szenarien bzw. Zukunftsentwürfe einer anderen oder zweiten Moderne. Die Methodik der Generierung solcher Zukunftsentwürfe bzw. die dahinterstehende grundsätzliche Einstellung kann unterschiedlich sein. Giddens fordert hierfür einen utopischen Realismus. Diesen charakterisiert er gerade dadurch, daß die in der zweiten Phase sich entwickelnden gesellschaftlichen Institutionen (durchaus einer globalisierten Welt) bereits jene Spuren aufweisen, die einen gewissen Optimismus rechtfertigen, daß sich hieraus tatsächlich eine andere Moderne entwickelt, die Giddens dann freilich szenarienhaft als Utopie charakterisiert. Daß er dabei seine Utopie als kontingent ansieht und nicht einen Automatismus unterstellt, also auch andere (unter Umständen katastrophale) Entwicklungen als möglich ansieht, ist hierdurch nicht in Frage gestellt. Der "Realismus" seiner Utopie ist gleichzeitig der (methodologische) Grund dafür, daß sich das Szenario des Übergangs als relativ kontinuierlich darstellt. Und dies wiederum steht nicht in einem Widerspruch zu der Feststellung, daß andere Autoren, die sich kritisch mit Giddens auseinandersetzen, diesen "Realismus" in Frage stellen.

Bevor die Auswirkungen der angesprochenen Entwicklungen für die Konzeption

einer evolutionären Organisationstheorie untersucht werden, soll jedoch noch das Verhältnis von Reflexiver Moderne und Postmoderne herausgearbeitet werden, um eine – mehr oder minder – eindeutige Trennung der reflexiv-modernen und postmodernen Einflußfaktoren zu gewährleisten.

### **(6) Zur Rolle der Postmoderne in der Diskussion zur zweiten Moderne: Gegner oder Partner?**

Wie bereits oben festgestellt wurde, lassen sich die Unterschiede von Moderne und Postmoderne anhand begrifflicher Gegensatzpaare fassen, die die Tiefenstrukturen des jeweiligen Weltbildes zum Ausdruck bringen (vgl. Bretz 1988). Einen ähnlichen Versuch der Abgrenzung unternimmt Giddens (1997a: 186) bezüglich der Begriffe Postmoderne<sup>22</sup> und reflexive Moderne (wobei Giddens von einer "radikalisierten Moderne" spricht), die er anhand von acht unterschiedlichen Kriterien pointiert einander gegenüberstellt (vgl. Abbildung 4-2).<sup>23</sup> In der Sichtweise von Giddens stellen die beiden Konzeptionen sicherlich eher "Gegner" dar, d. h. die Position der radikalisierten bzw. reflexiven Moderne wird bewußt als eine "Alternativposition" zum Postmodernen Gedankengut verstanden (vgl. Giddens 1997a: 185).

Ausgangspunkt der Unterscheidung ist, daß die radikalisierte bzw. reflexive Moderne eine Analyse der "Jetztzeit" anstrebt, die sich grundsätzlich von dem epistemologischen Fokus der Postmoderne unterscheidet, als die Institutionen in den Mittelpunkt der Untersuchung rücken. Die Auseinandersetzung mit dem sozialen Objektbereich im Rahmen der reflexiven Moderne ist also nicht durch die typisch postmoderne Reflexion erkenntnistheoretischer Probleme<sup>24</sup> gekennzeichnet. Vielmehr soll über eine Analyse der "handfesten" Institutionen – Giddens nennt hier: Kapitalismus, militärische Macht, Industrialismus und Überwachung – der Versuch unternommen werden, die gesellschaftlichen Prozesse greifbar zu machen (vgl. Giddens 1997a: 80).

---

<sup>22</sup> Im soziologischen Kontext bezeichnet der Begriff der Postmoderne ursprünglich nur die Verdrängung des Kapitalismus durch den Sozialismus (vgl. Giddens 1997a: 64)

<sup>23</sup> Giddens verwendet den Begriff der Postmoderne innerhalb seines Buches "Konsequenzen der Moderne" auf zweifache Weise: Erstens wird darunter die epistemologisch-philosophische Diskussion zur "Postmoderne" gefaßt, die in Anschluß an Lyotard und damit im Sinne der bisherigen Begriffsfassung dieses Textes steht (vgl. Giddens 1997a: 10). Zweitens wird jedoch auch die Utopie einer zukünftigen Ordnung im Sinne des "utopischen Realismus" als "Postmoderne" bezeichnet (vgl. Giddens 1997a: 201).

<sup>24</sup> Erkenntnistheoretische, kulturelle, politische und andere Dimensionen finden in der Diskussion zur reflexiven Moderne zwar sehr wohl auch ihren Niederschlag, stehen jedoch nicht im Zentrum der Überlegungen, wie dies für die postmoderne Auseinandersetzung konstitutiv ist.

<b>Postmoderne</b>	<b>Radikalisierte Moderne</b>
1. die derzeitigen Übergangsprozesse sind im Sinne epistemologischer Begriffe oder im Sinne einer gänzlichen Zersetzung der Epistemologie zu verstehen	1. RM ermittelt die institutionellen Entwicklungen, die das Gefühl der Fragmentierung und Zersplitterung hervorrufen
2. im Brennpunkt stehen die zentrifugalen Tendenzen der derzeitigen sozialen Umgestaltungen und das ihnen innewohnende Dislozierungsmoment	2. die Hochmoderne besteht aus einer Menge von Umständen, unter denen die Aufsplitterung in dialektischer Verbindung steht zu tiefreichenden Tendenzen in Richtung globale Integration
3. das Selbst wird durch die Fragmentierung der Erfahrung zersetzt oder in seine Bestandteile aufgelöst	3. das Selbst ist mehr als bloß ein Ort sich schneidender Kräfte; aktive Prozesse der reflexiven Selbstidentität werden durch die Moderne ermöglicht
4. Wahrheitsansprüche sind kontextabhängig oder als etwas "Historisches" zu betrachten	4. angesichts des Vorrangs von Problemen globaler Art drängen sich uns die universellen Merkmale der Wahrheit in unwiderstehlicher Weise auf; die Reflexivität der Moderne steht einer systematischen Kenntnis dieser Entwicklungen nicht im Wege
5. die Ohnmacht, die angesichts der Globalisierungstendenzen vom einzelnen empfunden wird, sollte Gegenstand der Theorie sein	5. eine Dialektik von Ohnmacht und Machtverleihung ist im Hinblick auf Erfahrung und Handeln zu analysieren.
6. die "Entleerung" des tagtäglichen Lebens ist ein Ergebnis des Eindringens abstrakter Systeme	6. das tagtägliche Leben bildet einen aktiven Komplex von Reaktionen auf abstrakte Systeme, wobei sowohl Aneignung als auch Verlust eine Rolle spielen
7. koordiniertes politisches Engagement wird durch den Vorrang von Kontextualität und Zersplitterung verhindert	7. koordiniertes politisches Engagement ist auf globaler wie lokaler Ebene sowohl möglich als auch notwendig
8. die Postmoderne ist das Ende der Epistemologie/des Individuums/der Ethik	8. die Postmoderne ist nichts anderes als mögliche Umgestaltungsprozesse, die über die Institutionen der Moderne "hinausgehen"

Abb. 4-2: Ein Vergleich der Auffassungen der "Postmoderne" mit der Auffassung der "Radikalisierten Moderne"

Geht die postmoderne Sicht der Welt von der basalen Annahme einer Inkommensurabilität sämtlicher Kontexte aus und proklamiert damit, daß eine kontextunabhängige Wahrheit nicht besteht, so grenzt sich diese Position gegenüber der Idee einer reflexiven Moderne insofern ab, als diese von der grundlegenden Möglichkeit ausgeht, daß sich bestimmte Wahrheiten kontextunabhängig darstellen. Gegen die postmoderne Relativität wird die drängende Problemlast z. B. ökologischer Probleme, angeführt, deren durchgreifender Wahrheitsgehalt sich nicht durch Bezugnahme auf die begrenzte Gültigkeit des ökologischen Kontextes wegdefinieren läßt.

Auf Ebene der Individuen bzw. Persönlichkeitsstrukturen geht der Verlust einer einheitlichen Wahrheit bzw. der Aufgabe des Ideals der "großen Erzählungen" aus postmoderner Sicht mit einer Aufspaltung des Selbst in eine Art "patchwork-identity" einher. Dagegen geht die reflexiv-moderne Perspektive davon aus, daß das Individuum den Fragmentierungstendenzen aktive Reflexionsprozesse entgegenzu-

stellen vermag, die zur Findung und Konstruktion einer eigenen Identität beitragen.

Auch auf der Ebene sozialer Institutionen wird dem endzeitlichen Unbehagen einer postmodernen Orientierungslosigkeit in der Gesellschaft die positive Perspektive aktiver Einwirkungsoptionen gegenübergestellt. Giddens geht davon aus, daß nicht epistemologische Probleme, sondern die modernen Institutionen Grund dafür sind, daß sich das Gefühl ausbreitet,

”...wir [sind] Gefangene einer Welt von Ereignissen, die wir nicht zu Gänze verstehen und die sich weitgehend unserer Kontrolle entziehen.” (Giddens 1997a: 11)

Mit der Anknüpfung an Institutionen ist jedoch eine optimistischere Einstellung gegenüber den eigenen Einflußpotentialen auf die gesellschaftliche Entwicklung verbunden. Ein politisches Eingreifen ist sowohl in globaler als auch lokaler Hinsicht sinnvoll und zumindest teilweise möglich, was in der Metapher des Dschagannath-Wagens<sup>25</sup> zum Ausdruck kommt. Es wird also nicht ein postmodernes Ende der Gesellschaft (oder Individuen, Epistemologie, Ethik etc.) als Nullhypothese postuliert, vielmehr gilt es, die reflexiv-modernen Institutionen derart umzugestalten, daß die Waage aus Ohnmacht und Macht so umschlägt, daß die gesellschaftliche Entwicklung in eine Richtung gelenkt wird, die beispielsweise in dem Entwurf eines ”utopischen Realismus” angedacht wird.

Fraglich bleibt jedoch im Rahmen der skizzierten Gegenüberstellung, ob sich die von Giddens unterschiedenen Diskurse der Postmoderne und reflexiven Moderne nicht auf zwei gänzlich unterschiedlichen Ebenen bewegen, d. h. gar keine Gegner im eigentlichen Sinne darstellen, sondern vielmehr im Sinne sich wechselseitig bedingender Partner gesehen werden können. So mögen viele Phänome einer institutionellen Dimension der reflexiven Moderne durchaus ihren Niederschlag in epistemologisch-postmodernen Reflexionen finden und umgekehrt erkenntnistheoretische Konzepte postmoderner Bauart in den sozialen Objektbereich eingehen und dort Veränderungen hervorrufen, die sich im Sinne der reflexiv-modernen Phänomene beobachten lassen. Beispielsweise könnte die soziale Reflexivität gerade als Ausfluß der postmodernen Zweifel an den vormals unhinterfragten großen Erzählungen festgemacht werden. Umgekehrt könnte man die reflexiv-modernen dialektischen Prozesse in der Gesellschaft, wie z. B. Globalisierung-Lokalisierung, Aufspaltung – Integration etc., in dem Sinne rekonstruieren, daß diese zu einer Inspiration des postmodernen Gedankens eines ”sowohl-als-auch” beigetragen haben.

Verfolgt man die aktuelleren Entwicklungslinien in der Diskussion um Moderne und Postmoderne, so drängt sich mittlerweile insgesamt der Eindruck auf, daß beide Positionen längst nicht mehr in der Schärfe und vor allem Trenn-Schärfe einander gegenüberstehen, wie dies früher noch der Fall war und heute allenfalls noch für die radikaleren Vertreter beider Seiten gilt. Statt dessen läßt sich heute bereits ein Trend feststellen, auf eine ”Etikettierung” von Moderne bzw. Postmoderne ganz zu verzichten, weil derartige Begrifflichkeiten möglicherweise eher dazu angetan sind,

---

<sup>25</sup> Siehe oben.

historisch gewachsene Ressentiments zu wecken, als eine inhaltliche Diskussion auf aktuellem Stand zu unterstützen. Einige Autoren versuchen sogar mittlerweile, die Grenze zwischen Moderne und Postmoderne – zumindest in der bislang gezogenen Weise – insgesamt als obsolet zu erklären, und sprechen – insbesondere Welsch (1991) – von "unserer postmodernen Moderne". Wenngleich wir auch der Sichtweise von Welsch nicht vollständig folgen werden, so dienen seine Ausführungen doch als hilfreicher Referenzpunkt, weiterführende Versöhnungspotentiale zu identifizieren, die sich in der aktuellen – auch betriebswirtschaftlichen Literatur – wiederum durch eine verstärkte Auseinandersetzung mit Fragen der Ästhetik abzeichnen.

Bereits der Titel "Unsere postmoderne Moderne" gibt dahingehend den Grundtenor der Veröffentlichung wieder. Mit "Postmoderne" ist nach Welsch (1991) nicht eine eigene, neue Epoche gemeint, die die "Moderne" gleichsam ablöst. In Wahrheit geht es "um eine Durcharbeitung und Verwandlung der Moderne, in der zwar manche Züge dieser Moderne verabschiedet, andere aber erhalten und weiterentwickelt werden sollten" (Welsch 1991: XIV). Ähnliche Gedanken finden sich bei Klotz (1984), der von einer "zweiten Moderne" spricht, oder bei Beck (zitiert bei Welsch 1991: XVI), der sich für seine Form einer "reflexiven Modernisierung" einsetzt. All diesen Autoren ist hierbei gemeinsam, daß sie sich anscheinend kaum mehr für eine Grenzziehung interessieren, ob ihre jeweiligen Überlegungen als modern oder postmodern zu charakterisieren sind. Dies bedeutet nicht notwendigerweise, daß in unserem bisherigen Wortsinn bei den genannten Autoren legitimerweise von einer "Versöhnung" beider Wissenschaftspositionen gesprochen werden sollte, vielmehr bringen diese Autoren auf jeweils unterschiedliche Weise zum Ausdruck, daß sie für sich keinen größeren Wert (mehr) auf eine Unterscheidung legen. Besonders deutlich wird diese Entwicklung wohl unmittelbar bei Welsch, der lange Zeit als einer der Protagonisten der Postmoderne bezeichnet werden konnte, der aber in seiner aktuellen Veröffentlichung zur "Vernunft" dieser Unterscheidung keinerlei exregierte Stellung mehr zuweist. Es scheint so, als würden – trotz aller grundsätzlichen Unterschiede – zunehmend die Grenzen zwischen diesen beiden Positionen verwischen, indem die Wahl der Mittel und Methoden hinter die jeweilig verfolgten Zielsetzungen zurücktritt. Damit verbunden ist auch eine gewisse "Ungehaltenheit" darüber, daß im Zuge der Moderne-Postmoderne-Debatte der Bezug zu den eigentlich recht gravierenden aktuellen Problemlagen verloren zu gehen scheint. Autoren wie Giddens und Beck, die eine "Zweite Moderne" fordern, versuchen vor allem, auch Beiträge zu solchen aktuellen Problemen zu leisten, und hier stehen vor allem die mit dem Stichwort "Globalisierung" verbundenen Krisensyndrome und Problemlagen im Vordergrund. Autoren der Zweiten Moderne scheuen sich dabei nicht, in spezifischer Weise auch "kritische Theorie" zu betreiben. Dies alles darf an der Organisationstheorie nicht spurlos vorbeigehen.

Die Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie geht dabei von der Möglichkeit aus, daß die Kontexte der Postmoderne und der reflexiven Moderne sowohl als Gegner als auch als Partner genutzt werden können, um den eigenen "Work in progress" der Theorieentwicklung voranzutreiben. Im folgenden soll insofern dar-

gestellt werden, wie der Diskurs der reflexiven Moderne im Sinne einer "Baustelle der Moderne" konstruktive Beiträge zu einer evolutionären Organisationstheorie zu leisten vermag bzw. inwieweit sich die evolutionäre Organisationstheorie bereits mit den angesprochenen Themenkomplexen auseinandersetzt.

### **(7) Evolutionäre Organisationstheorie: Ein Projekt der Moderne mit reflexiv-modernen Mitteln?**

Die Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie kann durch die Formel "eines Projektes der Moderne mit reflexiv-modernen Mitteln" charakterisiert werden. Sie stellt dabei ein Projekt der Moderne insofern dar, als die Möglichkeit eines – wie auch immer gearteten – Fortschrittes nicht aufgegeben wird, der sich freilich von dem "naiven" Fortschrittsbegriff der modernen Aufklärung unterscheidet. In dem "geläuterten" Fortschrittsbegriff der evolutionären Organisationstheorie deutet sich die Fortsetzung des Projektes der Moderne mit reflexiv-modernen Mitteln bereits an, da auch in der reflexiv-modernen Konzeption eines "utopischen Realismus" die grundsätzliche Möglichkeit eines Fortschrittes angelegt ist. Reflexiv-moderne Mittel lassen sich jedoch darüber hinaus in den vier zentralen Ansatzpunkten bzw. "Eckfeilern" der evolutionären Organisationstheorie verorten, die im folgenden skizziert werden sollen.

Mit dem Begriff der *Inkommensurabilität* ist zunächst einmal ein genuin postmodernes Konzept angesprochen, das verkürzt darin zum Ausdruck kommt, daß sich Sachverhalte, denen unterschiedliche Kontexte zugrundeliegen, nicht aufeinander zurückführen lassen bzw. nicht unmittelbar miteinander vergleichbar sind. Aufgrund der Annahme einer basalen Inkommensurabilität von Kontexten entstehen sogenannte komplexe Probleme, die nicht gelöst sondern nur gehandhabt werden können. Die Annahme der Inkommensurabilität findet ein vergleichbares Pendant in der Theorie der reflexiven Moderne in der Annahme von einer Nicht-Linearität des Wissens. Diese führt zu einem "multiplen Feld" miteinander konkurrierender Geltungsansprüche, d. h. der Versuch zu einer einheitlichen wissenschaftlichen Problemdefinition zu kommen wird durch die Nicht-Linearität des Wissens unterwandert. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung bzw. Handhabung von Problemen ist gekennzeichnet durch:

"Dissens, Rationalitäts-, also Grundlagenkonflikte, d. h. unüberschaubare, unkooperative, gegeneinander gepolte Netzwerke von Wissensakteuren und Koalitionen, die in Teilöffentlichkeiten mit gegensätzlichen Strategien und komplementären Durchsetzungschancen Konflikte um (im Grenzfall) contradictory certainties, sich ausschließende Gewißheiten (Natur- und Menschenbilder), austragen" (Giddens 1997a: 306 f., Literaturhinweise weggelassen)

Geht man davon aus, daß sich eine derartige Aussage im Sinne des Vorliegens einer heterogenen Menge inkommensurabler Kontexte interpretieren läßt, die nicht auf eine simplexe Problemdefinition reduziert werden können, dann muß auch hier von

einer eindeutigen Lösung des komplexen Problems Abstand genommen werden.

Der Begriff der Komplexität läßt sich auf zwei Formen von Systemen anwenden (vgl. Kirsch 1994: 206), die dann Gegenstand einer Handhabung des komplexen Problems sind: Zum einen sind damit symbolische Systeme gemeint, die sich durch die Relevanz einer Vielzahl unterschiedlicher Kontexte auszeichnen, die zu ihrer Lösung von Bedeutung sind. Zum anderen sind Verhaltenssysteme angesprochen, die sich aus einer Vielzahl von Individuen zusammensetzen, deren inkommensurable Definitionen des fokalen Problems wiederum zu der angesprochenen Multi-Kontext-Problematik führen. Beispielhaft für die erste Form komplexer Probleme ist eine Investitionsplanung, für die zweite Form die faktische Umsetzung dieser Planung in einem Unternehmen.

Ein derartiges komplexes Problem im Sinne eines Verhaltenssystems stellt im Rahmen der reflexiven Moderne die Steuerung der gesellschaftlichen Entwicklung dar. Die Möglichkeiten und Grenzen der Einflußnahme bringt Giddens mit der schon oben angesprochenen Metapher des Dschagannath-Wagens zum Ausdruck:

In dem Bild des Dschagannath-Wagens läßt sich die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen einer Führung im Rahmen der Handhabung von komplexen Probleme wiederfinden, die in dem Konzept des gemäßigten Voluntarismus zum Ausdruck kommt. Dieses bezeichnet die Möglichkeit einer Einflußnahme jenseits voluntaristischer Machbarkeitsvorstellungen und des deterministischen Abgangs an jegliche Form der Steuerbarkeit. Die gesellschaftliche Entwicklung bzw. der Dschagannath-Wagen selbst darf nicht im Sinne einer Einheit aufgefaßt werden, sondern zerfällt selbst in eine Vielzahl unterschiedlicher "Einflüsse", die sich als eigensinnige Dynamik einer Menge inkommensurabler Kontexte interpretieren läßt:

"Der Dschagannath-Wagen der Moderne ist nicht aus einem Stück gefertigt, und an diesem Punkt versagt das Bild ebenso wie alles Reden von einem einzigen Weg, den er befahre. Dieser Wagen ist keine Maschine, die aus ineinandergreifenden Teilstücken zusammengefügt wäre, sondern er ist ein Gefährt, das von spannungsreichen, widersprüchlichen, hin- und herdrängenden und verschiedenartigen Einflüssen getrieben wird." (Giddens 1997a: 174)

Sowohl Anklänge an die Idee einer Inkommensurabilität als auch an die Konzeption des gemäßigten Voluntarismus lassen sich – in sicherlich verkürzter Weise – in den Annahmen der Theorie der reflexiven Moderne aufzeigen, wenn auch deutlich gesagt werden muß, daß es sich nicht um völlig gleichartige Entsprechungen handelt. Im Rahmen der Konzeption einer evolutionären Führungslehre steht die Handhabung der komplexen Probleme sowohl auf Ebene der symbolischen Systeme als auch der Verhaltenssysteme im Vordergrund, während sich die Diskussion der reflexiven Moderne in erster Linie mit dem komplexen gesellschaftlichen Verhaltenssystem auseinandersetzt.

Der zweite thematisierte Ansatzpunkt einer evolutionären Organisationstheorie, die *Selbstbezüglichkeit*, beruht auf der zentralen Konstruktionsentscheidung, daß eine



evolutionäre Organisationstheorie selbst eine Ökologie des Wissens darstellt. Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß sich die Theorie selbst als ein Bestandteil ihres eigenen Objektbereichs sieht, die von der Praxis aufgegriffen werden kann und gerade die Prozesse einer derartigen Anwendung zu thematisieren hat. Damit verbunden ist die Annahme, daß sich die Entwicklung einer derartigen evolutionären Organisationstheorie bereits auf den Objektbereich auswirkt und diesen verändert, mit der Folge, daß sich Theorie- und Objektbereich sich in einem permanenten Prozeß der Ko-evolution befinden und die Konstruktion der evolutionären Organisationstheorie insofern nur im Sinne eines "moving concepts" konzipiert sein kann.

Die grundlegenden Gedanken, die zu der Selbstbezüglichkeit der evolutionären Organisationstheorie führen, lassen sich in der Theorie der reflexiven Moderne rekonstruieren. Die Theorie der reflexiven Moderne verortet sich gleichermaßen innerhalb des eigenen Objektbereichs und thematisiert die eigenen Wirkungen auf die sozialen Prozesse in diesem Objektbereich an zentraler Stelle.

"Das Verhältnis von Soziologie und ihrem Gegenstand – den Handlungen der Menschen unter Verhältnissen der Moderne – muß vielmehr im Sinne der 'doppelten Hermeneutik' begriffen werden. (...) Soziologisches Wissen schraubt sich in den Bereich des sozialen Lebens hinein und aus diesem Bereich wieder heraus, und es gehört als integraler Bestandteil mit zu diesem Vorgang, daß dieses Wissen dabei sowohl sich selbst als auch diesen Bereich umgestaltet." (Giddens 1997a: 26)

Die Funktion der Sozialwissenschaften wurde jedoch in klassischer Weise in Entsprechung zu den Naturwissenschaften gesehen und bestand darin, ein objektives Wissen über den invarianten Objektbereich sozialer Handlungen zu generieren, um dieses dann instrumentell zu einer Steuerung und Prognose des Objektbereiches einzusetzen. Eine kumulierende Menge an theoretischem Wissen ermöglicht dann eine immer weitergehendere und exaktere Kontrolle der sozialen Praxis. Die Annahme eines klar dichotomen Verhältnisses von Theorie- und Objektbereich kann als Ausfluß des modernen Wissenschaftsverständnisses gesehen werden, das sich in Anlehnung an die Erfolge z. B. der Physik im Rahmen der Aufklärung ergeben hat. Diese technologische Zwei-Ebenen-Konzeption der Wissenschaft entspricht jedoch nicht der differenzierteren Perspektive der Theorie der reflexiven Moderne. Die sozialwissenschaftliche Theorie und deren Objektbereich sieht Giddens nicht als voneinander distinkte Ebenen, sondern untrennbar im Sinne einer "doppelten Hermeneutik" miteinander verschränkt. Es besteht keine parallele Entwicklung von Theorie und Praxis des Sozialen, vielmehr muß von einem unvermeidlichen "Hinterherhinken" der Theoriebildung ausgegangen werden, die ja gewissermaßen *uno actu* mit ihrer eigenen Fortentwicklung den Objektbereich in dessen Entwicklung vorantreibt. Eine Zunahme an Wissen über die Umstände in der sozialen Praxis führen insofern nicht zu einer Annäherung an die wahren Strukturen des Objektbereichs, sondern verändern diese so, daß es unmöglich wird, die Welt zu beherrschen bzw. deren Entwicklung vollständig zu steuern (vgl. Giddens 1996b: 316). Der Grund dafür liegt darin, daß sich die Theorie der reflexiven Modernisierung als Sozialwissenschaft selbst in ihrem eigenen Objektbereich verortet und dort zu der Dynamik der beobachteten Entwicklungen selbst beiträgt:

”Der springende Punkt ist nicht der, daß es keine stabile soziale Welt zu erkennen gäbe, sondern daß das Wissen von dieser Welt zu deren Instabilität oder Unbeständigkeit beiträgt.” (Giddens 1997a: 62)

Die Anstrengungen auf Ebene der Theorie führen demnach nicht zu einer präziseren Beschreibung und Prognose der Entwicklungen des Objektbereichs, sondern genau im Gegenteil dazu, daß sich die Grundlagen der vorangegangenen Beobachtungen verändern.

In einer verfeinerten Betrachtung mag dann eine Art ”aparallelen Entwicklung” im Sinne von Deleuze (1980: 14) rekonstruiert werden, als sich weder eine eigenständige Entwicklung von Theorie noch deren Gegenstandsbereich überhaupt ausmachen läßt, sondern das ”Werden” des sozialen Zusammenhangs in einem ”Theorie-Werden der Praxis” und einem ”Praxis-Werden der Theorie” untrennbar zusammenfließt. Deleuze versucht das Verhältnis der beiden verschränkten Entitäten als eine ”Unterhaltung” zu fassen, d. h. die eine Seite ”unterhält” die andere substantiell in ihrem Werden:

”Das Ergebnis ist nichts wechselseitiges, sondern ein asymmetrischer Block, eine aparallele Entwicklung, Vermählung: stets 'außerhalb' und 'zwischen'. Das also wäre eine Unterhaltung.” (Deleuze 1980: 14)

Mit anderen Worten: die ”naive” Trennung zwischen Theorie- und Objektbereich der modernen Wissenschaft stellt sich im Lichte postmoderner Konzepte wesentlich komplexer dar und wird im Rahmen reflexiv moderner Konzepte auch durchaus in einer ”geläuterten” Art und Weise gesehen.

Eine evolutionäre Organisationstheorie ist aufgrund ihres selbstbezüglichen Charakters durch die Annahme einer Ko-evolution von Theorie und Objektbereich charakterisiert, mit der Folge, daß sich die Theoriebildung im Sinne eines ”moving concepts” versteht, d. h. sich mit dem ”fließenden Objektbereich” gemeinsam in permanentem ”Fluß” befindet. Damit geht die Aufgabe eines möglichen Fluchtpunktes der Wahrheit einher, da die Vorstellung, ein kumulatives Wissen über die Wahrheit zu generieren und sich insofern dieser sukzessive anzunähern, obsolet wird. Die klassische Vorstellung hierarchisch geordneter Aussagensysteme kann vor dem Hintergrund einer sozialwissenschaftlichen Theoriebildung nicht aufrechterhalten werden. Vielmehr werden selbstbezügliche Aussagen in der Theorie, z. B. über die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Anwendung, generiert, die der Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie einen zirkulären und mitunter sogar paradoxen Charakter verleihen.

In diesem Sinne mögen auch die Aussagen von Giddens verstanden werden, der innerhalb seiner Theorie der reflexiven Modernisierung beobachtet, daß die Reflexion in der sozialen Praxis auch ”Reflexion über das Wesen der Reflexion selbst einschließt” (Giddens 1997a: 55). Die Aussagen von Giddens werden selbstbezüglich: die Rekonstruktion von einem Phänomen im Objektbereich, der Reflexivität, führt zu Reflexionen im Objektbereich über dieses Phänomen, was wiederum im Rahmen

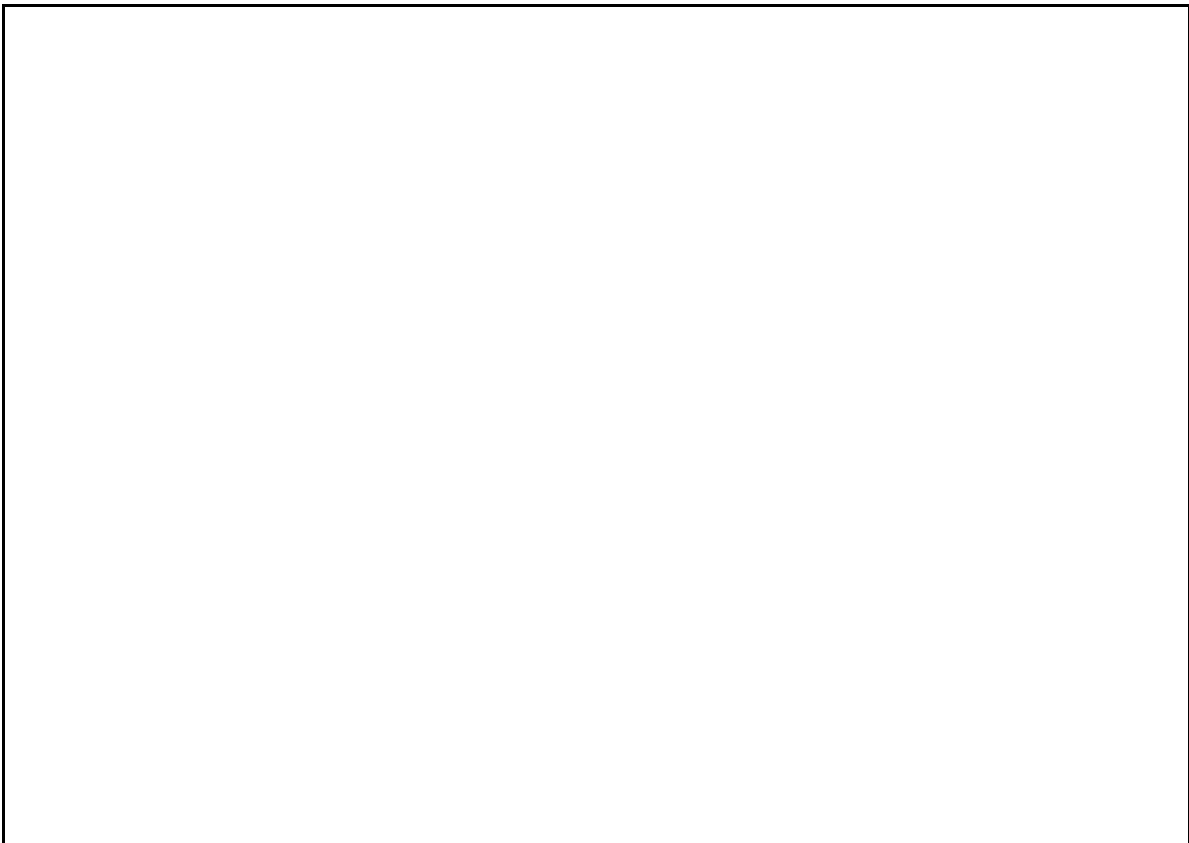
der Theorie beobachtet und thematisiert wird. Diese Selbstbezüglichkeit in der Theoriebildung aufgrund der Reflexivität ihrer Aussagensysteme bezeichnet Giddens als "subversives Element", das jede moderne Vorstellung eindeutiger "Gewißheit" zunichte macht:

"In den Sozialwissenschaften müssen wir zur Ungewißheit allen empirisch begründeten Wissens noch das subversive Element hinzurechnen, das daher rührt, daß der sozialwissenschaftliche Diskurs in die von ihm analysierten Kontexte selbst wieder Eingang findet." (Giddens 1997a: 56)

Gemeinsamkeiten der Theorie der reflexiven Moderne und der Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie ergeben sich vor diesem Hintergrund in zweifacher Weise: Erstens wird das Thema "Selbstbezüglichkeit" sowohl in der evolutionären Organisationstheorie als auch in der Diskussion zur reflexiven Moderne an zentraler Stelle angesprochen. Dabei verortet die Theorie der reflexiven Modernisierung das Phänomen Reflexivität tendenziell im Sinne einer Dynamik der Moderne im Objektbereichs, der durch die Reflexivität der Theoriebildung der Sozialwissenschaften freilich beeinflusst wird. Auf wissenschaftstheoretischer Ebene werden jedoch nicht die Konsequenzen für die eigenen Theoriebildung thematisiert, die den spezifisch "evolutionären" Charakter der evolutionären Organisationstheorie ausmachen. Zweitens führt die Aufgabe der Idee einer eindeutigen Wahrheit im Sinne zeitlich konstanter Invarianzen in den sozialen Strukturen des Objektbereichs zu einer prinzipiellen Skepsis gegenüber den Möglichkeiten und Grenzen einer Einflußnahme auf die Entwicklungen im Objektbereich. Die Dynamik der sozialen Praxis wurde oben mit der Metapher des Dschagannath-Wagens beschrieben, der sich nur begrenzt steuern läßt und in eine Zukunft fährt, über deren Aussehen keine Klarheit besteht. Dennoch mag gerade aufgrund der Annahme der Reflexivität und der damit verbundenen Verschränkung von Theorie und Objektbereich die Möglichkeit gegeben sein, über die Konzeption von kontrafaktischen Zukunftsvisionen, wie z. B. Giddens "utopischen Realismus" oder der Konzeption eines "Fortschrittsmodells" von Kirsch, die Reflexionen im Objektbereich in einer Art und Weise anzuregen, daß sich die soziale Praxis in diese gewünschte Richtung entwickelt und nicht in einer "Republik der Insekten und Gräser" endet (vgl. Giddens 1997a: 213).

In den nachstehenden Ausführungen zu *Polyzentrismus* und Fortschritts wird nur skizzenhaft auf die zentralen Zusammenhänge mit der Diskussion der reflexiven Moderne eingegangen, da die beiden Begriff Gegenstand eine dezidierte Auseinandersetzung in zwei eigenen Kapiteln (5. und 7. Kapitel) weiter unten sind.

Mit dem Begriff der Globalisierung ist eines der zentralen Elemente der aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskussion angesprochen, dessen Prominenz sich jedoch weit über den oben dargestellten Diskurs der reflexiven Moderne erstreckt. Inwieweit findet die Auseinandersetzung mit diesem Thema in einer evolutionären Organisationstheorie statt?



*Abb. 4-3: Die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen und pluralistische Felder*

Ein erster Anknüpfungspunkt ergibt sich im Rahmen der Abbildung 4-3. Dort wird anhand von drei Dimensionen ein Bezugsrahmen für die generelle Sichtweise von Organisationen im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie bereitgestellt. Organisationen in einer globalisierten Welt müssen in dieser Sichtweise als polyzentrische Systeme konzipiert werden, d. h. zeichnen sich durch eine zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen aus, werden in zunehmenden Maße in multinationalen Feldern tätig und nutzen die Möglichkeiten der neuen Kommunikations-, Informations- und Logistik-Technologien (KIL-Technologien). In jeder dieser drei Dimensionen lassen sich Charakteristika der Globalisierung nachweisen, die sich freilich nicht getrennt voneinander entfalten: Giddens thematisiert beispielsweise die herausragende Bedeutung der Kommunikations- und Informationstechnologien für die Globalisierung (vgl. Giddens 1997b: 23), die zunehmende Internationalisierung der Wertschöpfung ist das gängige Thema der ökonomischen Globalisierungsdiskussion (vgl. Martin/ Schuhmann 1996: 137 ff.) und die aktuellen Tendenzen zur Bildung strategischer Allianzen, weltweiter Joint-Ventures, unternehmensübergreifender Kooperationen oder gar virtueller Unternehmen verweisen auf Prozesse einer "Auflösung der Grenzen von Unternehmen" (Picot 1996). Vor dem Hintergrund dieser drei Dimensionen entwickelt die evolutionäre Organisationstheorie ein Organisationsverständnis, in dem Prozesse der Globalisierung eine konstitutive Rolle spielen und das Organisationen als polyzentrische Gebilde konzipiert.

Ein zweiter Zugang zum Begriff der Globalisierung könnte aus unserer Sicht auch über die heuristische Nutzung der Formel "Globalisierung der Moderne" erfolgen. Diese Formel läßt sich anhand der Matrix in Abbildung 4-4 explizieren:

Geht man im Sinne dieser Heuristik vor, dann kann der Globalisierungsbegriff mit Hilfe der Formel "Globalisierung der Moderne" in zweifacher Weise durch folgende Achsen gekennzeichnet werden: Zum einen werden in der horizontalen Achse mit der Globalisierung Phänomene bzw. Prozesse gekennzeichnet, die sich schon seit Jahrhunderten (und in diesem Sinne als "Langzeiteffekt" abzeichnen. Zum anderen wird aber vor dem Hintergrund des Langzeiteffekts mit Globalisierung "nur" die jüngste Zeit gekennzeichnet, in der diese Prozesse und Entwicklungen eine ganz enorme Beschleunigung erfahren. Die zweite Achse bringt die enge und weite Interpretation zum Ausdruck. In einem Extremfall (bei einer besonders engen Begriffsauffassung) kennzeichnet die Globalisierung "nur" Aspekte der Wirtschaft. Im anderen (ebenfalls) Extremfall ist bei weitester Interpretation gleichsam alles angesprochen, was man auch mit "Moderne" bezeichnet. Die "Globalisierung der Moderne" bringt dann in Kombination beider Merkmale zum Ausdruck, daß wir eine sehr umfassende Sichtweise anstreben, gleichzeitig aber mit dieser Formel insbesondere auf die Beschleunigungen der jüngsten Zeit Bezug nehmen



Abb. 4-4: Die Globalisierung der Moderne

Vor dem Hintergrund der hier angedeuteten Formel "Globalisierung der Moderne" ergeben sich dann auch grundsätzliche Implikationen für das, was wir weiter oben im Hinblick auf die Phasen der gesellschaftlichen Entwicklung skizziert haben. Mit Globalisierung bezeichnet man dann unter Umständen jene Phänomene, die einen

solchen Übergang und den damit verbundenen "Brüchen" verbunden sind. Die andere oder Zweite Moderne (als mehr oder weniger realistische Utopie) hat sich dann unter anderem (aber wohl zentral) auch damit auseinandersetzen, daß nunmehr das ursprünglich abendländische "Gedankengut" auf andere Kulturen stößt und für uns bedeutet dies natürlich wiederum in besonderem Maße die Auseinandersetzung mit einer inkommensurablen Vielfalt. Die Fortsetzung des Projekts der Moderne äußert sich unter anderem in Tendenzen einer Bejahung dieser Vielfalt. Die Fortsetzung eines Projekts der Moderne äußert sich aber auch darin, daß man sich nicht völlig auf einen relativistischen Standpunkt einläßt. Man denke etwa an die Diskussion zu den grundlegenden Menschenrechten. Die aus der abendländischen Moderne sich entwickelnden Vorstellungen hinsichtlich dieser Menschenrechte, wie sie sich auch in einigen "modernen" Verfassungen finden, werden bei einer Fortsetzung des Projekts der Moderne nicht einem Relativismus geopfert.

Die angesprochene Abbildung 4-1 gibt wieder, daß die gesellschaftliche Entwicklung vor dem Hintergrund von 3 Phasen diskutiert werden kann, zwischen denen in unterschiedlicher Weise Übergänge von 1 auf 2 bzw. Übergänge auf 2 auf 3 zu finden sind. Wir haben probeweise von der Formel "Globalisierung der Moderne" gesprochen. Hierin sehe wir die Möglichkeit der Charakterisierung eines mehr oder weniger diskontinuierlichen und bruchhaften Übergang von Phase 2 auf Phase 3, den wir möglicherweise in der Gegenwart erleben und allmählich unter der Headline "Globalisierung" auch uns bewußt machen. Wenn wir in anderen Zusammenhängen dann wiederum von der Fortsetzung eines Projekts der Moderne mit anderen bzw. postmodernen Mitteln sprechen, so betrifft dies letztlich in spezifischer Weise die Phase 3. Die postmodernen bzw. anderen Mittel sind dabei natürlich insbesondere auch zu diskutieren, weil wir den Umbruch der Globalisierung der Moderne haben. Dies kann nicht ohne Rückwirkungen auf das sein, was in Zukunft in einer globalisierten Welt unter Berücksichtigung der Vielfalt von Kulturen usw. als (realistische) Utopie gelten kann. Viele Autoren, die die Formel "Globalisierung der Moderne" als zu weitreichend empfinden, würden möglicherweise eher der Formel "Globalisierung als Folge der Moderne" zustimmen. Explizit spricht Giddens sogar von einer "Spätfolge", die von Anfang an in der "Moderne" angelegt war.

Geht man von der erweiterten Formel aus, so kann man natürlich auch beide Formeln gleichsam verbinden, was freilich keinen Kompromiß darstellt: "Globalisierung der Moderne als Folge der Moderne". Diese Formel könnte auch als eine Art "Ende der Geschichte" interpretiert werden. Denn viele Ideen der Moderne scheinen sich global durchzusetzen, und danach gibt es eigentlich keine konkurrierenden Ideen mehr. Doch diese Konsequenz, die nicht völlig von der Hand zu weisen ist, möchten wir nicht ziehen.. Wenn man von den Folgen der Globalisierung der Moderne spricht, dann liegt es auch nahe, von einer Kolonialisierung fremder Systeme bzw. Kulturen durch die Moderne zu sprechen. Sloterdijk spricht in seinem Buch zum "Eurotaoismus" von einer "Selbstkolonialisierung Japans".

Wenn die Globalisierung der Moderne kolonialisierende Effekte aufweist, so ist

eine zentrale Folge der Globalisierung der Moderne die Konfrontation der "Kulturen". Ob es dann zum "Kampf der Kulturen" führt, sei hier dahingestellt. Es kommt wohl entscheidend darauf an, wie man die Konfrontation der "Kulturen" als Folge der Globalisierung der Moderne angeht. Und dies hat dann natürlich auch Rückwirkungen auf das, was man möglicherweise als "Andere Moderne" (Zweite Moderne) bezeichnen könnte.

Der vierte Ansatzpunkt einer evolutionären Organisationstheorie, das Thema "*Fortschritt*", verweist auf die Perspektive einer kritischen Organisationstheorie. Der Diskurs der reflexiven Moderne kann als Anlaß eines Auflebens der kritischen Theorie gewertet werden, als auch hier der Entwurf kontrafaktischer Modelle geleistet wird. Die Funktion einer kritischen Theorie wird dabei in Abgrenzung zu Marx, d. h. ohne teleologische Ansprüche und freilich inhaltlich anders (vgl. Giddens 1997a: 191), in der Generierung eines zukunftsorientierten Konzeptes der Gesellschaft gesehen. Die immanente Reflexivität des reflexiv-modernen Objektbereiches mag dann Motor dafür sein, daß sich derartige Artikulationen auf die Entwicklung der Gesellschaft auswirken:

"Denn wir können uns alternative Zukunftsverläufe ausmalen, deren bloße Propagierung zu ihrer Verwirklichung beitragen können. Was not tut, ist die Schaffung von Modellen eines *utopischen Realismus*." (Giddens 1997a: 190)

Ein derartiger utopischer Realismus stellt ein kontrafaktisches "Modell der guten Gesellschaft" dar, dessen Entwicklung als soziologisches Wissen in den Objektbereich diffundieren mag und dort handlungsprägend wirksam wird, oder mit anderen Worten: Mittels des Entwurfs eines utopischen Realismus mag sich die nie vollständig kontrollierbare Fahrt im Dschagannath-Wagen der Moderne zumindest ein wenig beeinflussen lassen. Ein derartiger utopischer Realismus ist nach Giddens durch vier Dimensionen gekennzeichnet: die Politik der Selbstverwirklichung, die Politisierung des Globalen, die Politisierung des Lokalen und die Politik einer Bewältigung von Ungleichheiten (vgl. Giddens 1997a: 193).

Die oben angesprochene Metapher des Dschagannath-Wagens läßt sich in diesem Zusammenhang wohl in zweifacher Weise interpretieren: Die erste Interpretationsmöglichkeit (im Sinne von Giddens) zeichnet sich durch die Idee einer prinzipiellen Möglichkeit der Einflußnahme auf die Richtung des Dschagannath-Wagens aus. Eine derartige Richtung sieht Giddens dann in dem Modell des "utopischen Realismus". In einer zweiten Interpretation der Metapher könnte man eher von einem Umbau des Dschagannath-Wagens ausgehen, die im Sinne unseres kontrafaktischen Ideal des Fortschrittsmodells erfolgt. Es geht dabei um eine Art Neu- bzw. Umkonstruktion des Dschagannath-Wagens, der dann die Fahrt in eine offene Zukunft im starken Sinne erleichtert. In dieser zweiten Interpretation wird davon ausgegangen, daß die Richtung des Dschagannath-Wagens offen bleibt und auch potentielle Folgen bzw. Nebenfolgen der Fahrt nicht vorhersehbar sind. Deren Handhabung mag jedoch einfacher sein und eine Einflußnahme auf die Richtung wird eher möglich, wenn man auf einem Dschagannath-Wagen fährt, der sich durch entfaltete

Basisfähigkeiten und unterschiedliche Argumentationsformen, entsprechend dem kontrafaktischen Entwicklungsniveaus des Fortschrittsmodells, auszeichnet. Ein in diesem Sinne umgebauter Dschagganath-Wagen zeichnet sich dann durch eine verbesserte "Handhabung" während der Fahrt aus und ist nicht mit der Idee einer vorbestimmbaren Richtung verbunden.

Auch die evolutionäre Organisationstheorie besitzt insofern eine Art "utopischen Realismus", das sogenannte kontrafaktische Sinnmodell einer "fortschrittlichen Organisation", d. h. es lassen sich durchaus auch hier Anklänge an die Tradition der kritischen Theorie rekonstruieren. Mit dem sogenannten Fortschrittsmodell ist ein "kritischer Stachel" bzw. eine Leitidee formuliert, die die Entwicklung von Unternehmen in der Art und Weise beeinflussen soll, als damit ein "besserer" Umgang mit einer offenen Zukunft im starken Sinne möglich wird. Das Fortschrittsmodell stellt dabei gewissermaßen eine Antwort auf die Folgen der "Globalisierung der Moderne" dar, als zum einen Prozesse der Globalisierung zu steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter und zum anderen Prozesse der Individualisierung zu Sinnkrisen führen, auf die die Führung von Unternehmen reagieren muß. Die Konzeption des Fortschrittsmodells entspricht dabei der Idee eines "utopischen Realismus", als in dessen Verwirklichung eine sinnvolle Veränderung des reflexiv-modernen bzw. globalisierten Objektbereichs gesehen wird, d. h. die zu bewältigenden Probleme der reflexiven Moderne sind damit in den Griff zu bekommen. Die Konstitution des Fortschrittsmodells ist jedoch gegenüber den relativ spezifischen, inhaltlichen Aussagen des "utopischen Realismus" weniger konkret, da immer damit gerechnet werden muß, daß sich der Objektbereich über die gegenwärtigen Verhältnisse einer reflexiv-modernen Gesellschaft hinausentwickelt. Aufgrund der basalen Annahme einer offenen Zukunft im starken Sinne kann das kontrafaktische Modell einer fortschrittsfähigen Organisation nur prozedurale Annahmen darüber treffen, wie ein "besserer" Umgang mit der Evolution aussehen könnte. Die inhaltliche Ausgestaltung des prozeduralen Sinnmodells hängt jedoch von der jeweils aktuellen Situation im Objektbereich ab, was nicht ausschließt, daß dabei auch inhaltliche Konzepte "möglicher Welten" entsprechend dem "utopischen Realismus" von Giddens entwickelt werden könnten.

Auf die hier skizzierten Überlegungen zum Fortschrittsmodell wird weiter unten (7. Kapitel) noch im Lichte einer kritischen Organisationstheorie dezidiert eingegangen. Zunächst soll jedoch auf die (ebenfalls etwas zu kurz gekommene) Auseinandersetzung mit dem Diskurs zur Globalisierung, die bisher nur aus der Perspektive der reflexiven Moderne erfolgte, eingegangen werden.



## 5. Ansatzpunkt "Polyzentrismus": Unternehmensverbindungen in pluralistischen Feldern

Was immer man unter "Globalisierung" im einzelnen verstehen mag: Das Stichwort signalisiert tiefgreifende Veränderungen der Welt und damit natürlich auch der Bedingungen, unter denen Organisation bzw. Unternehmen manövrieren. Die im folgenden Teil anzusprechenden Ansatzpunkte einer evolutionären Organisationstheorie sind vor diesem Hintergrund zu verstehen. Dabei geht es uns zum einen darum, die mit der Globalisierung verbundenen Entwicklungstendenzen für die einzelnen Unternehmen und die hieraus resultierenden Implikationen für die Organisationstheorie herauszuarbeiten. Zum anderen möchten wir uns – darauf aufbauend im folgenden Kapitel – insbesondere mit der Frage nach dem Fortschritt befassen, die wir als Ansatzpunkt für eine *auch* kritische Organisationstheorie sehen.

Gerade die Beschäftigung mit neueren Tendenzen ihres Objektbereiches ist charakteristisch für eine evolutionäre Theoriekonstruktion. Die damit einhergehenden (u.E. unumgänglichen) Problematiken für eine Organisationstheorie sollen im folgenden den Ausgangspunkt unserer Betrachtung aktueller Herausforderungen für Unternehmen abstecken. Wenn dabei die Auswirkungen der Globalisierung für Unternehmen betrachtet werden, so ist hier zunächst die zunehmende Einbindung derselben in pluralistische Felder als relevant anzusehen (1). Dies führt uns zunächst zur Betrachtung des Polyzentrismus. Gleichzeitig geht mit der Einbindung der Unternehmen in zunehmend heterogene Umwelten jedoch auch deren steigende Verflechtung in Unternehmensverbindungen einher. Beide Entwicklungstendenzen führen schließlich dazu, daß die klassischen Beschreibungssprachen zu Charakterisierung von Unternehmen in zunehmenden Masse obsolet erscheinen. Wir versuchen daher, ein Gefühl für die sich abzeichnenden Veränderungen anhand einer metaphorischen Betrachtung – der Metapher des Mobile – zu entwickeln (2). Die hierbei zugrundeliegende Denkweise "jenseits von Einheit und Vielheit" wird in einem nächsten Punkt (3) zu charakterisieren kann. Die Frage, ob solch netzwerkartig strukturierte Unternehmen noch mit den herkömmlichen Konzepten der organisatorischen Wissensbasis beschrieben werden können, bildet den vorläufigen Abschluß dieser Überlegungen (4).

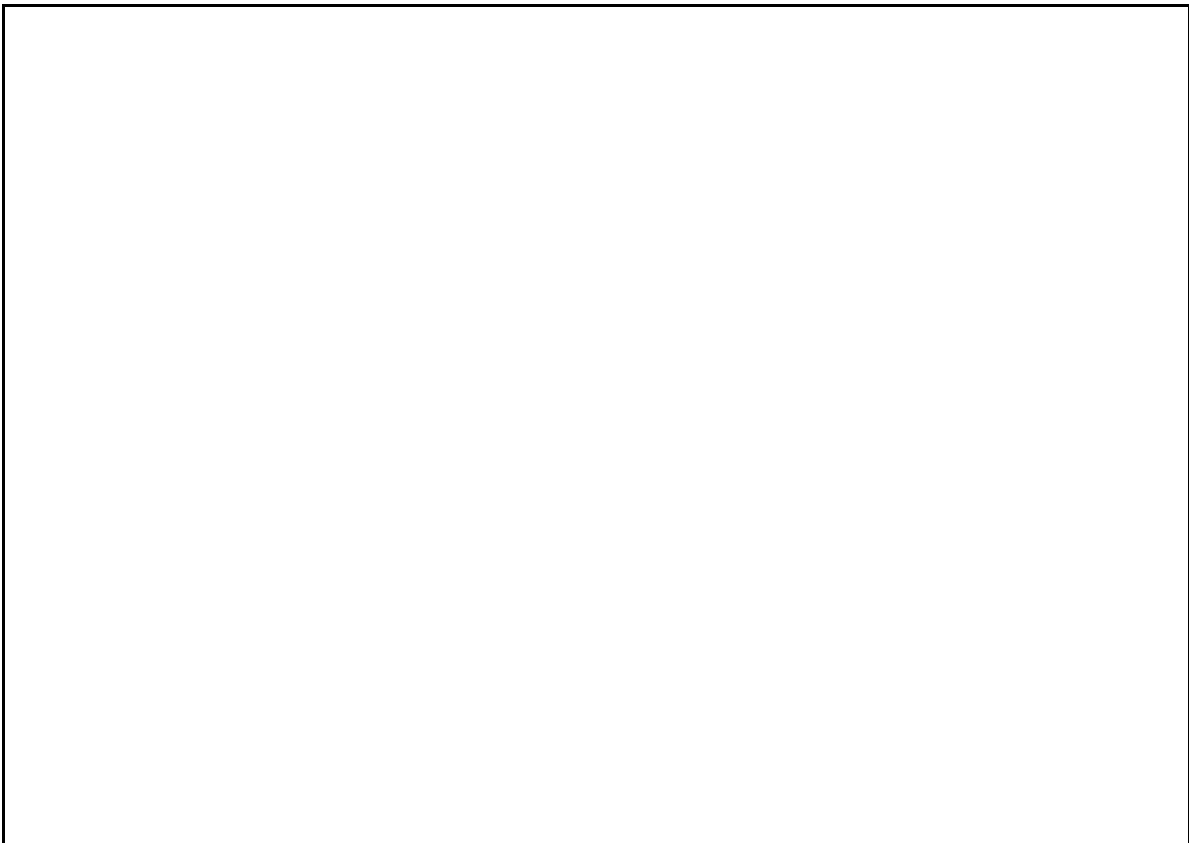
Eine Theorie, die sich uneingeschränkt darauf einläßt, daß ihr Objektbereich (zu der sie als selbstbezügliche Theorie selbst gehört) der Evolution unterliegt, kann natürlich auch aus diesem Grunde nicht von einer "gegebenen Realität" ausgehen, die es abzubilden gilt. In einem gewissen Sinne befindet sich die Theorie, die insofern eher einen Theorieprozeß darstellt, in einem steten Wettlauf mit ihrem Objektbereich, dessen offene Zukunft nicht zuletzt auf das Wirksamwerden von theoretischen Bemühungen mit zurückzuführen ist. In diesem Wettlauf, den eine Theorie (auch wenn sie pluralistisch und selbstbezüglich konstruiert ist) letztlich verlieren muß, kann bestenfalls für eine begrenzte Zeit eine Art von Koevolution von Theorie und "Realität" erreicht werden (wie im berühmten Wettlauf zwischen

Hase und Igel ist schließlich der Objektbereich "immer schon da"). Und die Theorie hat nicht einen im Prinzip festen Bestand von theoretischen Problemen abzuarbeiten, sondern wird aufgrund der Evolution ihres Objektbereiches mit einer ständigen Proliferation "neuer" theoretischer Problemlagen konfrontiert. Eine solche neue theoretische Problemlage möchten wir im folgenden umreißen.

### **(1) Unternehmen in pluralistischen Feldern**

Die (oben bereits angesprochene) Abbildung 5-1 gibt eine Beobachtung wieder, die auf die Proliferation einer neuen Problemlage hinweist. Der Pfeil deutet auf eine Entwicklung im Objektbereich der Organisationstheorie hin, der sich diese Organisationstheorie bzw. die hierauf gründende Theorie der strategischen Führung zu stellen hat (vgl. zum folgenden vertiefend Kirsch 1997a und 1997c). Die Unternehmen sind zum einen in zunehmendem Maße in pluralistische Felder involviert. Zum anderen (und dies geht Hand in Hand damit) ist das einzelne Unternehmen auch in zunehmendem Maße in eine Vielfalt von Unternehmensverbindungen eingebunden. Die zunehmende Involvierung in pluralistische Felder wird natürlich im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung der Unternehmen aufgrund der Globalisierung der Märkte besonders virulent. Die Lebenswelten der Organisationen sind durch eine größer werdende Vielfalt von (zum Teil in besonderem Maße auch inkommensurablen) Lebens-, Sprach- und Wissensformen geprägt. Die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen äußert sich in konzernartigen Strukturen, in denen die einzelnen Konzernunternehmen ihrerseits immer mehr als teilautonome "Unternehmen im Unternehmen" konzipiert werden, sich darüber hinaus aber auch in einer Vielfalt von Koalitionen, Allianzen, Joint Ventures, Netzwerken usw. äußern. Solche Unternehmensverbindungen sind nicht selten Ausfluß der Bemühungen von Unternehmen, in der globalisierten Wirtschaft in anderen Märkten bzw. Regionen Fuß zu fassen und/ oder Standortvorteile in bezug auf einzelne Wertschöpfungsaktivitäten zu nutzen.

Die dritte Achse in Abbildung 5-1 bringt die zunehmende Relevanz von Kommunikations-, Informations- und Logistik-Technologien (KIL-Technologien) zum Ausdruck. Die Entwicklung hin zu einer zunehmenden Bedeutung von Unternehmensverbindungen und zu einer zunehmenden Betätigung in multinationalen Feldern geht Hand in Hand mit einer zunehmenden Nutzung der KIL-Technologien. Es ist im vorliegenden Rahmen nicht erforderlich, im einzelnen die Vielfältigkeit der KIL-Technologien und der damit verbundenen "Organisationsformen" zu erläutern. Hierzu gibt es eine umfängliche Literatur, die insbesondere auch Aspekte der Unternehmensverbindungen und (weniger) die Multinationalität der Unternehmensverbindungen thematisiert.



*Abb. 5-1: Die zunehmende Involvierung in Unternehmensverbindungen und pluralistische Felder*

Im Zusammenhang mit der Betrachtung der KIL-Technologien zeigen sich besonders deutlich die Verbindungslinien zu der Diskussion um die Globalisierung, wie sie im voranstehenden Kapitel angesprochen worden ist, wird doch dort gerade die Bedeutung der Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie der (damit letztlich verbundenen) Logistiktechnologien für die dort beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen mit verantwortlich gemacht.

Gleichzeitig kann an der Entwicklung der KIL-Technologien die wachsende Bedeutung netzwerkartiger Strukturen in der Gesellschaft, aber auch im Bereich der Unternehmen festgemacht werden (vgl. Lash und Urry 1994: 24). Die zunehmende Verflochtenheit der Unternehmen sowie ihrer Wertschöpfungsprozesse (wie sie z. B. in der Just-in-time-Produktion besonders deutlich wird) wird in vielen Fällen erst mit den jüngsten technischen Neuerungen im Bereich der KIL-Technologien möglich. Gleichzeitig erfordert die globale Extension von Wertschöpfungsprozessen das Handeln der Akteure in globalen Strukturen. Damit wird auch für Unternehmen im Zuge der Globalisierung eine Fragmentierung der Kontexte, in denen die Akteure denken und handeln, zunehmend bedeutsam. Hierdurch wird aber auch für den Objektbereich einer evolutionären Organisationstheorie die Forderung nach Pluralismus relevant.

Dies alles bedarf sicherlich vertiefender Analysen, die im vorliegenden Rahmen

nicht zu leisten sind. Festzuhalten ist: Ein radikaler Pluralismus geht – wie erläutert – von einem Pluralismus von (zum Teil inkommensurablen) Lebens- und Sprachformen aus. Diese liefern die Kontexte für einen Pluralismus von "Realitätskonstruktionen". Ein radikal pluralistischer Ansatz geht deshalb auch von einem Pluralismus von Beobachtern ("Realitätskonstruktoren") aus. Wenn man nun im Sinne eines radikalen Pluralismus einen Pluralismus von Lebens- und Sprachformen (besser sogar: von Lebens-, Sprach- und Wissensformen) unterstellt, dann muß man angesichts der Diskussion um Implikationen einer *globalen* Wirtschaft eine Ergänzung machen: Es entspricht der Globalisierung der Wirtschaft, daß sich im Zuge dieser Globalisierung immer mehr auch sogenannte *globale* Lebens-, Sprach- und Wissensformen entwickeln. Hierbei handelt es sich um ebenfalls spezifische Lebensformen, die aber insofern global sind, als sie von vielen Menschen auf der ganzen Welt inzwischen geteilt werden. Diese Menschen teilen im übrigen aber auch jeweils andere "regionale" Lebensformen mit wieder anderen Menschen. Diese Bezugnahme auf globale Lebensformen, die sich neben regionalen Lebensformen entwickeln, erlaubt m. E. eine Präzisierung der bekannten These Levitts (1983), derzufolge sich die Bedürfnisse und Konsumgewohnheiten auf der ganzen Welt immer ähnlicher werden. Dies ist in unserer Sicht die Implikation des Geschehens solcher globaler Lebensformen: Religiöse Fundamentalisten, die eine spezifische regionale Lebensform geradezu "imperialistisch" forcieren, mögen dennoch gleichzeitig eine globale Lebensform mit anderen teilen, indem sie in Jeans mit Jets von Flughafen zu Flughafen reisen, in überall gleich aussehenden Hotels übernachten, "Weltautos" als Mietwagen nehmen und bei McDonald's Hamburger essen und Cola trinken. Analoge Entwicklungen ergeben sich als direkte Implikation der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, die ebenfalls spezifische globale Lebens-, Sprach- und Wissensformen entstehen lassen. Man denke nur an die Lebensform der Internet-Surfer. Das im Zuge der Entstehung solcher Lebens-, Sprach- und Wissensformen insbesondere auch das relevant wird, was Lyotard (1986) im Zusammenhang mit seiner Diskussion des "postmodernen Wissens" diagnostiziert, aber auch kritisch reflektiert, sei an dieser Stelle nur erwähnt (vgl. hierzu auch Kirsch 1997c).

Kehren wir zur Abbildung 5-1 zurück. Sie bringt zusätzlich zum Ausdruck, daß die hierdurch wiedergegebene Entwicklungstendenz letztlich dazu führt, daß wir uns im Kontext der Organisationstheorie mit einem unternehmenspolitischen Polyzentrismus auseinandersetzen haben. Damit wird das empirische Phänomen angesprochen, daß wir es mit einer Menge "eigensinniger" Partialzentren zu tun haben, in denen unter anderem Unternehmenspolitik gemacht wird. Der Eigensinn der einzelnen Zentren der Willensbildung muß nicht nur mit der egoistischen oder opportunistischen Durchsetzung von u. U. sogar illegitimen Interessen in Verbindung stehen, obwohl wir deren empirische Bedeutung natürlich nicht leugnen. Der Eigensinn kann auch Ausdruck einer nahezu altruistischen Grundposition sein. Eigensinn kann vor diesem Hintergrund auch dann bestehen, wenn ein Subsystem davon überzeugt ist, Gefahren und Gelegenheiten nicht nur für sich, sondern auch für andere Partialsysteme und – wegen der Interdependenzen – even-

tuell auch für das Gesamtsystem besser beurteilen und auf dieser Grundlage entsprechende Ratschläge geben zu können oder Maßnahmen ergreifen zu müssen. Schließlich wird man unter den Begriff des Eigensinns auch den Fall subsumieren müssen, daß ein Partialsystem zu völlig neuen Werten und Erfolgsmaßstäben gelangt ist und diese den übrigen Partialsystemen zu vermitteln versucht, etwa die Einsicht in die Notwendigkeit von neuen Sinnmodellen.

Löst man den Begriff des Eigensinns von der egoistischen Durchsetzung von Eigeninteressen oder der Verfolgung systemspezifischer Werte und öffnet ihn – wie geschehen – gegenüber der Vorstellung unterschiedlicher Problemsichten und damit auch unterschiedlicher Kontexte, gelangt man unweigerlich zu einem erweiterten Verständnis des Eigensinns. Der Eigensinn der Partialsysteme ist dann ein Ausdruck ihrer "selbstreferentiellen Geschlossenheit" oder "Autonomie".<sup>26</sup>

Die Existenz eines unternehmenspolitischen Polyzentrismus schließt *begrifflich* nicht aus, daß eines der Aktionszentren innerhalb des polyzentrischen Systems das Gesamtsystem führt, d. h. in asymmetrischer Weise die Entwicklung des Gesamtsystems prägt. Freilich ist das Auftauchen und die Existenz einer Führung hier in besonderem Maße als ein erklärungsbedürftiges Phänomen anzusehen. Unter welchen Bedingungen eine solche Führung überhaupt zu erwarten ist und über eine mehr oder weniger lange Zeit existiert, bedarf einer theoretischen und empirischen Analyse. Die Abbildung 5-2 mag für diese Problemlage sensibilisieren. In dieser Abbildung ist in vereinfachender Weise zwischen einem Polyzentrismus im starken und im schwachen Sinne unterschieden.

Ausgangspunkt dieser Unterscheidung ist zunächst die Differenzierung zwischen einer Lebenswelt, die aus einer Vielzahl inkommensurabler Lebens- und Sprachformen besteht (ohne daß einzelne Lebens- und Sprachformen von allen Partialsystemen geteilt werden) und einer Lebenswelt, die über solche gemeinsamen Lebens- und Sprachformen verfügt (vgl. Abbildung 5-2). Die schwache Variante ist etwa charakteristisch für ein Kartell in einem oligopolistischen Markt, der zudem rein nationaler Natur ist. Aufgrund der in der Regel häufigen direkten Interaktionen in einem solchen durch wenige Wettbewerber gekennzeichneten Markt kann angenommen werden, daß die betrachtete Lebenswelt zwar einerseits über eine Vielzahl inhomogener Praktiken verfügt, daß aber andererseits Homogenisierungstendenzen Platz ergreifen. Nicht selten wird dies auch dadurch unterstützt, daß Mitarbeiter und auch Top-Führungskräfte zwischen den Unternehmen wechseln.

---

<sup>26</sup> Hintergrund dieser Überlegungen ist die theoretische Nutzung jener Konzepte, die wir in unseren Überlegungen zur Theorie autopoietischer Systeme kritisch reflektiert haben (vgl. hierzu Kirsch 1997c).

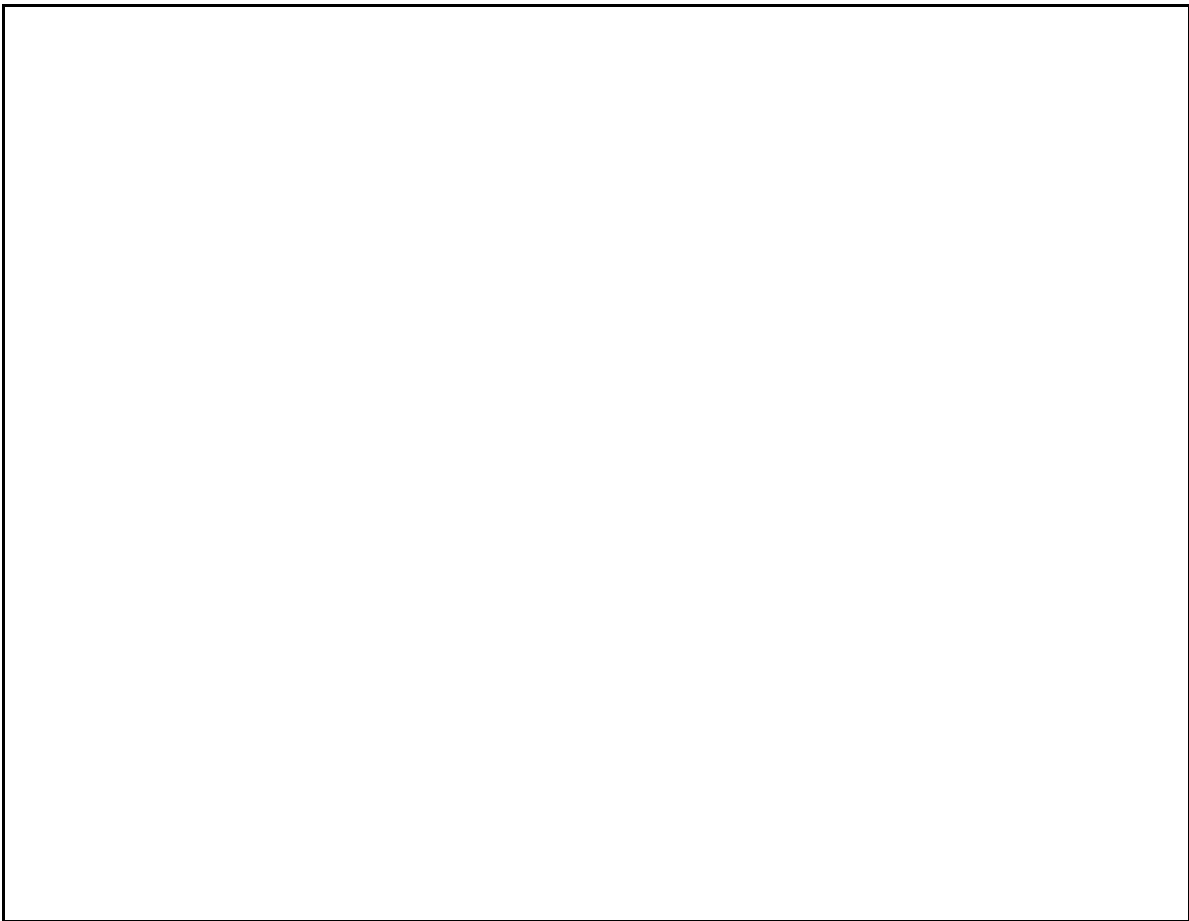


Abb. 5-2: *Polyzentrismus im starken und im schwachen Sinne*

Relativ homogene Lebens- und Sprachformen sind wohl kaum in einer (Konzern-)Holding zu erwarten, deren einzelne Gesellschaften in gänzlich unterschiedlichen Branchen operieren und die aufgrund einer sukzessiven Akquisition verschiedener Organisationen entstanden ist. Analoges ließe sich wohl für solche Unternehmensverbindungen, die nicht Konzerne sind, konstatieren. Hier läge also eher die starke Variante des Polyzentrismus vor. Die unterschiedlichen branchenbezogenen Lebenswelten und das Fehlen einer gemeinsamen Tradition lassen es wahrscheinlich werden, daß die relevante organisatorische Lebenswelt in einer solchen Unternehmensgruppe durch inkommensurable Lebens- und Sprachformen geprägt wird. Und es ist leicht einzusehen, daß dies vor allem auch dann von großer Bedeutung ist, wenn es sich um einen Konzern handelt, dessen Wertschöpfung über die ganze Welt verteilt ist.

Die Abbildung 5-2 spricht zusätzlich die Möglichkeit des Auftauchens einer umfassenden Führung an. Die Bedingungen für dieses Auftauchen können relativ günstig oder aber relativ ungünstig sein. Diese Bedingungen können etwa in der Verfassung einer Organisation bzw. in sonstigen vertraglichen oder vertragsähnlichen Regelungen begründet liegen, die ja einzelne Einheiten mit gewissen Machtmitteln ausstatten. Solche Bedingungen können darüber hinaus von spezifischen Abhängigkeiten

beeinflusst sein, die die vorzufindenden Machtkonstellationen mitprägen. Dabei spielen freilich auch die in der Regel wechselseitigen Ressourcenabhängigkeiten der Partialsysteme eine nicht vernachlässigbare Rolle. Bisweilen mag sich auch das Unternehmertum einer einzelnen Persönlichkeit darin äußern, daß das Gesamtgebilde geführt wird. Aber wir müssen auch berücksichtigen, daß dies etwas Außergewöhnliches ist.

Kehren wir abschließend noch einmal zu der (durch Abbildung 5-1 symbolisierten) Entwicklungstendenz zurück, derzufolge Unternehmen in zunehmendem Maße in ein Geflecht von Unternehmensverbindungen involviert sind, was wiederum Hand in Hand mit der zunehmenden Involvierung in pluralistische, insbesondere multinationale Felder geht. Man kann die These vertreten, daß der Eckpunkt links unten den "alten" Ausgangspunkt markiert, der die "reine" nationale Einheitsunternehmung kennzeichnet. Hier ist natürlich die Charakterisierung der "Einheit" solcher Systeme prägend. Je mehr man sich aber mit der Entwicklungstendenz hin zu Unternehmensverbindungen in pluralistischen bzw. multinationalen Feldern befaßt, desto mehr scheint dieser Ausgangspunkt problematisch. Betrachtet man die damit einhergehende "Auflösung der Unternehmung" (Picot 1996), so erscheint die Organisationstheorie an dieser Stelle im "Wettlauf zwischen Hase und Igel" im Rahmen einer evolutionären Theoriekonstruktion derzeit wieder ins Hintertreffen zu geraten. Viele der noch unhinterfragten Beschreibungsformen von Organisationen stellen nur unbefriedigende Kategorien zur Beschreibung von Unternehmungen bereit, die in der angesprochenen Matrix nicht mehr "links unten" zu verorten sind. Doz und Prahalad (1991) fordern zur Beschreibung globalisierter Unternehmen (wenn der Begriff der Globalisierung in diesem Kontext auch etwas eng gefaßt ist) ein "neues Paradigma" der Organisationstheorie – eine Forderung, die auf das diesbezügliche Manko herkömmlicher Organisationstheorien hinweist.<sup>27)</sup>

Unserer Ansicht nach sollte man bei der Suche nach einem neuen Paradigma deshalb als neuen Ausgangspunkt den Eckpunkt "rechts oben" in Erwägung ziehen und die Vielfalt polyzentrischer Strukturen mit einer inkommensurablen Vielfalt von Lebens-, Sprach- und Wissensformen im Rahmen von Unternehmensverbindungen berücksichtigen, die nicht a priori in einer sinnvollen Weise als "Einheit" gesehen werden können. Wir müssen also anfangen, in der Abbildung 5-1 auch "von rechts oben" zu denken. Und wir meinen, daß vor diesem Hintergrund jene Ansatzpunkte der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion, die wir uns im Hinblick auf eine evolutionäre Theorie der Organisation kritisch anzueignen versucht haben, im besonderen Maße ein heuristisches Potential entfalten. Die folgenden Überlegungen sind diesem Aspekt der Theoriekonstruktion gewidmet. Beginnen möchten wir mit einer Metapher, mit dem Bild eines spezifisch konstruierten Mobiles. Geht man

---

<sup>27)</sup> Die Vorstellung Doz und Prahalads, mit diesem – von Ihnen auch bereits vorgestellten – neuen Paradigma gleichzeitig die diesbezüglichen blinden Flecken der bisher etablierten organisationstheoretischen Ansätze zu überwinden, erscheint jedoch vor dem Hintergrund unserer Betrachtung der Moderne-Postmoderne-Diskussion hoffungslos modern.

davon aus, daß mit der Entwicklung neuerer Formen der Organisation die etablierten Organisationstheorien langsam an ihre grammatischen Grenzen stoßen, so erscheint gerade die Konstruktion einer Metapher als fruchtbares Mittel der Entwicklung neuer Kategorien zur Beschreibung des Objektbereiches einer Organisationstheorie.

## (2) Auf dem Weg zu einem mobilen Verständnis von Organisationen

Der Begriff des "Mobile"<sup>28</sup> signalisiert eine Metapher, nämlich die eines Mobiles im ursprünglichen Sinne. Diese Metapher soll anregen, über zukünftige Strukturen der Gesamtsysteme *international tätiger Unternehmen und Unternehmensverbindungen* als eine Art "Mobile" nachzudenken. Die Metapher liefert keine Lösung. Sie gibt eine Art "Vision" wieder, die es dann natürlich in geeigneter Form zu entwickeln und auszuarbeiten gilt. Dabei geht es uns um die gedankliche Konstruktion eines spezifischen Mobiles, das eine Art "multiples Mobile" ist. Damit wird u. a. zusätzlich zum Ausdruck gebracht, daß es bei der Gestaltung des Mobiles auch um Unternehmensverbindungen geht. Doch das kann erst später erläutert werden.

Das von uns ausgedachte spezifische Mobile basiert auf einer spezifischen Konstruktion der Aufhängung. Wir möchten zunächst diese Aufhängungskonstruktion erläutern. Der Leser stelle sich eine magnetisierte Eisenplatte vor, außerdem ein Kugellager, in dem eine bewegliche Metallkugel gelagert ist, die ihrerseits aufgrund der Magnetisierung an der genannten Eisenplatte hängt, sich aber auch (hängend) an dieser Eisenplatte in beliebige Richtungen bewegen kann. Ob sich diese Kugel bewegt und in welcher Richtung dies geschieht, hängt natürlich von den Kräften ab, die aus dem resultieren, was seinerseits an dem Kugellager aufgehängt ist.

Schon an dieser Stelle mag sich der Leser klarmachen, daß die Beweglichkeit der Kugel insbesondere auch von der Stärke des Magnetfeldes abhängig ist. Im Extremfall ist diese Magnetisierung so stark, daß die auf die Kugel "von unten" wirkenden Kräfte nicht zu einer Bewegung der Kugel führen. Andererseits kann die Magnetisierung relativ schwach sein, so daß sich nicht nur die Kugel leichter bewegt, sondern daß eine Zunahme des "Zuges" nach unten auch dazu führen kann, daß sich die Kugel von der Magnetplatte gänzlich löst und das "Mobile" reißt.

Die einzelnen Aufhängungen innerhalb des gesamten Mobiles kann man sich jetzt als Niederlassungen, Tochtergesellschaften, Außenstellen und sonstige operative Einheiten vorstellen. Dabei kann das Mobile an einzelnen Stellen gleichsam mehrstufig konstruiert sein: An Tochtergesellschaften hängen weitere Niederlassungen und an diesen Niederlassungen weitere Außenstellen. Vor dem Hintergrund der Be-

---

<sup>28</sup> Die Ursprünge der Metapher des Mobile gehen auf das Schwerpunktprogramm "Mobilisierung für Europa" (abgekürzt: Mobile) eines Unternehmens zurück. Im Rahmen dieses Schwerpunktprogrammes sollten die Internationalisierungsbemühungen des entsprechenden Unternehmens im Geiste einer Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt werden.



trachtung von Wertschöpfungskonfigurationen kann man sich auch vorstellen, daß es sich bei den "unteren" Teilen des Mobiles um mehr oder weniger spezifisch definierte Wertschöpfungsarten handelt. Wichtig ist nun, daß alle diese Aufhängungen flexibel im Sinne der ausgedachten Aufhängevorrichtung sind.

Die räumliche Ausdehnung eines solchen Mobiles kann natürlich sehr groß sein. Je größer dabei die Gesamtausdehnung ist, desto bedeutsamer ist natürlich auch die Belastungsfähigkeit der (u. U. aber auch elastisch biegsamen) "horizontalen" Stäbe, an denen wiederum relativ "weit entfernt" vom obersten Aufhängungspunkt einzelne Einheiten aufgehängt sind. Neben der dargestellten Aufhängevorrichtung gibt es also noch weitere Komponenten des gesamten Mobiles, die unterschiedlich flexibel gestaltet werden können.

Das Mobile ist ein System, bei dem alle Einheiten direkt oder indirekt miteinander verbunden sind und die insgesamt an einer zentralen Einheit "aufgehängt" sind. Von der Gesamtkonstruktion des Mobiles hängt dann zum Beispiel folgendes ab: Angenommen, eine "aufgehängte" Einheit ist besonderen äußeren Einflüssen ausgesetzt (an dieser Stelle bläst z. B. ein starker Wind), dann kann das Mobile so konstruiert sein, daß diese Einheit sehr flexibel darauf reagiert, daß sich zwar auch das Gesamtgebilde insgesamt unter dem Einfluß schwach bewegt, daß aber dennoch die Einflüsse relativ "lokal" kompensiert werden. Natürlich kann man dieses Bild dann fortführen. An allen möglichen Stellen des Mobiles treten lokale "Winde" aus unterschiedlichen Himmelsrichtungen und mit unterschiedlicher Stärke auf. Wie sich das gesamte Mobile unter diesen Einflüssen jeweils an den verschiedenen Stellen bewegt, hängt natürlich von der Konstruktion des gesamten Mobiles, den Aufhängevorrichtungen, den "Streben" usw. ab. Bei all dem sollte aber auch immer wieder Berücksichtigung finden, daß die einzelnen Einheiten des Mobiles auch erheblichen Kräften ausgesetzt sind, die diese Einheiten "nach unten" ziehen. In diesem Falle ist die Stärke des Magnetisierungsfeldes und die Elastizität der Stäbe dafür maßgebend, ob das Mobile "in der ursprünglichen Organisation" überlebt. Aber das Mobile kann natürlich auch so konstruiert sein, daß einzelne Teile unter Umständen dann schon "wegbrechen", der Rest angesichts der Beweglichkeit der Aufhängungen dennoch als bewegliches Mobile erhalten bleibt. Gegenüber dem Standardbild eines Mobiles mit fixierten Aufhängungen sorgt gerade unsere Spezialaufhängung dafür, daß sich über die Beweglichkeit der Kugeln die tatsächlichen situativen Aufhängungspunkte im Mobile selbst verändern, so daß der Wegfall einzelner Teile über die Bewegung der Kugeln "aufgefangen" wird. Die Metapher des Mobiles kann diesen Zugang einerseits konkreter diskutierbar machen, zum anderen aber möglicherweise auch seine Schwächen verdeutlichen.

Das ganze Bild wird noch komplizierter (aber sehr lehrreich), wenn man in einem weiteren Schritt zu der Idee eines *multiplen* Mobiles übergeht. Im folgenden können wir die Vorstellung eines multiplen Mobiles nur grob skizzieren, um damit die Phantasie anzuregen. Wir gehen von Unternehmensverbindungen aus, hinter denen sich Joint Ventures und Partnerschaften (ohne Kapitalverflechtungen) verbergen. Dies bedeutet zunächst, daß wir nicht ein Mobile, sondern mehrere Mobiles be-

trachten müssen, die aber ihrerseits Verbindungen untereinander besitzen. Dies bedeutet dann, daß jedes Teil-Mobile in einem solchen Mehrfach-Mobile nicht nur an einem "obersten Punkt" aufgehängt ist, sondern (zumindest indirekt) auch an anderen Punkten (wobei unsere Spezialvorrichtung es eigentlich nicht ganz zuläßt, von Punkten im engeren Sinne zu sprechen, da diese Aufhängungspunkte ja selbst wiederum beweglich sind).

Diese Verbindung mehrerer Mobiles hat nun einen doppelten Effekt. Zum einen verteilen sich eventuelle nach unten gerichtete Kräfte auf mehrere "oberste" Aufhängungen. Zum anderen bedeutet dies aber auch, daß sich das gesamte multiple Mobile erheblich größer ausdehnt und auf einen obersten Aufhängungspunkt auch Belastungen zukommen, deren Ursache bei relativ entfernten und "fremden" Einheiten liegt. Wenn man das multiple Mobile gleichsam aus der Perspektive *eines* Teil-Mobiles betrachtet, dann kommen auf dieses Teil-Mobile insgesamt an verschiedenen Stellen (nicht nur am obersten Punkt) Belastungen zu, deren Ursache zunächst in anderen Teil-Mobiles liegen. Diese vielfältigen Kräfte können dann natürlich auch dazu führen, daß Verbindungen zwischen den einzelnen Teil-Mobiles "reißen". Aus der Sicht des Konstrukteurs eines Teil-Mobiles mögen dann solche Lösungen von Verbindungen unter bestimmten Voraussetzungen sogar wünschenswert sein. Er muß aber das eigene Teil-Mobile so konstruieren, daß beim Reißen solcher Verbindungen der "Rest" dennoch funktionsfähig (mit entsprechender Beweglichkeit der Teileinheiten) bleibt. Und er muß natürlich das Teil-Mobile auch so konstruieren, daß eine vernünftige Verbindung mit anderen (bislang nicht einbezogenen) Teil-Mobiles möglich wird. Solche Überlegungen richten die Aufmerksamkeit auf einen Aspekt, der auch bereits bei der Betrachtung eines "einfachen" Mobiles (ohne Unternehmensverbindungen) von erheblicher Bedeutung ist. Ein einfaches Mobile, das nicht mit der Standardvorstellung eines Mobiles gleichgesetzt werden darf, muß auch so konstruiert sein, daß unter spezifischen Kräfteverhältnissen ein Teil des Mobiles abreißen kann und soll.

Die (von uns noch nicht zum Patent angemeldete) Spezialaufhängevorrichtung mit dem Magnetfeld kann nun als Metapher vor dem Hintergrund der Betrachtung von flexiblen Netzwerken und Unternehmensverbindungen gedanklich fortentwickelt werden. Die Aufhängung hängt bei dieser Fortentwicklung nun nicht mehr nur an einer einzigen Kugel in einem Kugellager, an dem selbst die nächsten Einheiten hängen. Vielmehr besteht die Aufhängevorrichtung nun selbst aus mehreren Kugeln bzw. Kugellagern, an denen die einzelnen Teil-Mobiles gemeinsam hängen. Die einzelnen Kugeln können sich ferner auf der magnetisierten Platte in gewissen Grenzen voneinander unabhängig bewegen.

Im Lichte dieser verfeinerten Konstruktion kann man sich nun folgendes vorstellen: Insgesamt hängen in einem Raum mehrere Mobiles, die sich wegen ihrer Konstruktion auch in diesem Raum in unterschiedlicher Weise bewegen. Gleichzeitig mag sich ein anderes Mobile unter anderen Einflüssen im gleichen Raum so bewegen, daß eine magnetisierte Eisenplatte einer Aufhängung dieses anderen Mobiles in die Nähe der betrachteten Aufhängevorrichtung des einen Mobiles bewegt. Und dies

mag die Möglichkeit eröffnen, daß eine der Kugeln dieser Aufhängevorrichtung vom Magnetfeld der Aufhängevorrichtung des anderen Mobiles so angezogen wird, daß sie gleichsam "überspringt". Das Abreißen eines Teils des einen Mobiles ermöglicht und erleichtert es dann, daß über die metaphorisch dargestellte Vorgehensweise eine Unternehmensverbindung, d. h. eine Verbindung zu einem anderen Mobile entsteht. Wenn dann aber das andere Mobile so inflexibel konstruiert ist, daß sich hieraus relativ schnell wieder Kräfteverhältnisse ergeben, die das erste Mobile zusätzlich belasten, dann ergeben sich natürlich weitere Konsequenzen, die wir der Phantasie des Lesers überlassen möchte.

Bei all diesen Überlegungen zu einfachen und multiplen Mobiles bleibt aber der Grundtenor erhalten, daß es letztlich darum geht, in einer sich ständig verändernden Welt, aus der lokal aus ganz unterschiedlichen Richtungen und überraschend immer wieder andere Winde blasen, ein insgesamt bewegliches Gebilde zu erreichen, bei dem aber eben nicht nur die Beweglichkeit einzelner "End-Teile" eines Mobiles ausschließlich betrachtet werden darf, sondern über die Gestaltung der Aufhängevorrichtungen und der Verbindungsstäbe eben auch die Funktionsfähigkeit des gesamten Gebildes, wobei das gesamte Gebilde selbst wiederum so zu betrachten ist, daß der "Bestand" der in einem einfachen und/ oder multiplen Mobile direkt oder indirekt verbundenen Einheiten selbst flexibel bleibt.

Ein Organisationsverständnis, wie es die Metapher des Mobile zum Ausdruck bringt, hat natürlich erhebliche Auswirkungen auf die Frage, wie eine Führung in einem derart gekennzeichneten Gebilde konzeptionalisiert werden kann. Zweifels- ohne ergeben sich aufgrund der Flexibilität und Fragilität eines mobilen Organisationsaufbaus hier Differenzen im Vergleich zu den herrschenden Konzeptionen der Organisation, welche von monolithischen und hierarchisch strukturierten Unternehmen ausgehen. Zunächst wird man sich dabei vorstellen können, daß eine Koordination der (Unternehmens-)Teile auch dezentral, d. h. jenseits der Existenz einer Führung funktionieren mag, etwa durch wechselseitige Abstimmungsprozesse der interdependenten Teilmobile. Versucht man darüber hinaus die Wirkungen von Führungshandlungen mit einer "mobilar" inspirierten Sprache zu beschreiben, so eröffnet sich ein reichhaltiges Repertoire von Anknüpfungspunkten. Denkbar sind hier unterschiedlichste Formen: von eher prozeduralen Eingriffen, die sich etwa auf eine Beschränkung der (in Grenzen weiter bestehenden) Drehmöglichkeit eines Kugellagers konzentrieren und damit bestimmte Restriktionen bzgl. des Verhaltenspotentials unternehmerischer Teilmobiles bedingen (im Sinne des Setzens von Randbedingungen selbstorganisierender Arenen) bis hin zu substantiellen Durchgriffen, die auch an (gemessen an der Position einer Führung) weit entfernt liegenden Stellen des Mobiles konkrete Handlungen zu prädestinieren trachten – metaphorisch beschreibbar etwa in Form einer vollkommenen Verstarrung der Kugelgelenke einzelner Bereiche, Abteilungen und Instanzen.

Bedeutend ist nun, daß wirksame Führungshandlungen in einer von der Metapher des Mobile getragenen Sichtweise der Organisation zum erklärungsbedürftigen Phänomen werden und dies aus mehrerlei Gründen: Erstens ist damit zu rechnen, daß

Führungsimpulse (zum Begriff des Führungsimpulses vgl. Dörr/Guggemos A-1998) nicht nur auf der Ebene des Mobiles auftreten, die von der Verfassung der Unternehmung bzw. Unternehmensverbindung hierfür vorgesehen war. Vielmehr muß man davon ausgehen, daß im sozialen System Führungsimpulse der unterschiedlichsten Teilmobile gleichzeitig auftreten, und sich dabei auf unvorhersehbare Weise wechselseitig verstärken, konterkarieren oder auch in neutralem Verhältnis zueinander verhalten. Insbesondere kann man unterstellen, daß Teilsysteme des Mobiles ganz bewußt eigene Führungsimpulse starten werden, um – im Sinne eines organisatorischen Polyzentrismus – ihre Interessen wahrzunehmen. Zweitens wird man auch von "nur" mittelbar verbundenen Teilen des Mobiles (also Partnerunternehmen innerhalb einer strategischen Allianzen u. ä.) sowie aus dem Umfeld der Organisation (Stichwort: Winde) mit Einwirkungen auf das Mobile zu rechnen haben, die einen direkten, linearen Durchgriff auf entfernt liegende Teile des Mobiles bei gleichzeitig kalkulierbaren Folgen empirisch unwahrscheinlich werden lassen. Schließlich ist drittens davon auszugehen, daß Führungshandlungen auf höchster Ebene dazu führen, daß die unteren Ebenen des Mobiles auch kontraintuitive "Ausbalancierungsversuche" starten, um ein Abreißen (oder eine Umkonfiguration) ihrerseits zu verhindern. Die Schwingungen in die das organisatorische Mobile durch derartige Eigenbewegungen von Teilsystemen gerät, werden – nicht zuletzt aufgrund des kaum durchschaubaren Gewirrs wechselseitiger Beziehungen der Teilmobile – ex ante in ihrer Gänze kaum mehr für eine Führung prognostizierbar sein. Ganz besonders gilt dies für Durchgriffsversuche der Führung auf weit unten gelegene Regelstrecken, denn hier müssen dann auch darüberliegende Ebenen ausbalancieren.

Als vorläufiges Fazit kann man also festhalten, daß Führungsimpulse in mobilaren Organisationen und Organisationsverbindungen nurmehr dann Wirksamkeit erlangen können, wenn ex ante eine Vielzahl von kaum zu überblickenden Variablen berücksichtigt wird, auf deren Basis die Impulse dann aufsetzen. Und diese Schlußfolgerung ergibt sich, obwohl in der Konstruktion des Mobiles, wie sie den obigen Überlegungen zugrundegelegt wurde, die zusätzliche Dimension der zeitlichen Dynamik eines solchen Mobiles noch ausgespart blieb. In der Selbstbeschreibung eines Führungskollektivs, die der Unternehmensverbindung vorsteht, kann das Geflecht von Teilmobiles wohl nur noch sinnvoll als nicht-triviale Maschine abgebildet werden (vgl. von Foerster 1985); direkte Durchgriffshandlungen müssen folglich mit nicht-intendierten Handlungsfolgen rechnen. Führung kann in solchen mobilaren Unternehmen dementsprechend allenfalls als eine prozedurale Führung beschrieben werden oder – um es mit einem anderen Begriff zu sagen – als eine strukturelle Vorsteuerung des unternehmerischen Geschehens. Eine derartige strukturelle Vorsteuerung beschränkt sich darauf, die (oberflächen-)strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation vorzugeben – etwa durch die Festlegung von Balkenlängen und Aufhängungspunkten oder der Einschränkung der Freiheitsgrade von Gelenken des Mobiles. Die konkrete Ausgestaltung des organisatorischen Geschehens wird innerhalb der so aufgespannten Struktur (die auch in spezifischen Arenaregelungen, Ressourcenverteilungen ,etc. wiederfindbar ist) von den "unteren" Ebenen im Mobile in Eigenregie geleistet.

Natürlich stößt auch die Metapher des Mobile irgendwann an ihre Grenzen. Bei der spielerischen Ausgestaltung können trotz aller Phantasie nicht ständig weitere Vorrichtungen erfunden werden, die all das repräsentieren, was wir im Zusammenhang mit unserer Theorie der strategischen Führung diskutieren. Trotzdem mag aber der Leser über eine phantasievolle Ausgestaltung des Mobiles für die Problematik der Denkfigur "Einheit und Vielheit" sensibilisiert sein. Hierzu möchten wir im folgenden einige weitere Überlegungen anstellen, die zum Teil auf die Metapher des Mobiles Bezug nehmen.

### **(3) Jenseits der Suche nach der "Einheit in der Vielheit" – Ein erster Blick**

Knüpfen wir an der Metapher des multiplen Mobiles an, bei dem sich auch die "obersten" Aufhängungspunkte in der angedeuteten Weise verändern, so kann man sich einen weiteren Aspekt der Entwicklung von Unternehmensverbindungen klar machen, der freilich nicht unmittelbar mit der Metapher des Mobiles selbst verbunden ist. Es ist klar, daß die auf diese Weise über den Zeitablauf zu beobachtenden Unternehmensverbindungen sich ständig verändern. Im Grunde haben wir damit mögliche Entwicklungen von Unternehmensverbindungen symbolisiert. Da sich im Zeitablauf solche Unternehmensverbindungen grundsätzlich in allen Einzelaspekten verändern können, wäre es problematisch, davon zu sprechen, daß wir im Zeitablauf *dasselbe* System beobachten. Worin liegt die "Einheit" bzw. jene "Identität", die es rechtfertigt zu sagen, daß wir im Zeitablauf etwas "Identisches" beobachten? Es gibt im Grunde keine Einheit in der Vielheit, auch wenn innerhalb der Vielheit u. a. (ebenfalls vielfältig mögliche) Rekonstruktionen von Identitäten auftauchen und sich im Verlaufe der Zeit auch nacheinander ablösen.

Die Denkfigur von Einheit und Vielheit ist – so insbesondere Welsch (1995) – für das Denken der Moderne typisch. Verfechter einer Postmoderne tun sich dagegen gerade mit dieser Denkfigur besonders schwer. Wir meinen nun, daß die mit der Metapher des Mobile sowie in Abbildung 5-1 angedeutete Tendenz die Bedeutung von Denkfiguren jenseits der Denkfigur der Einheit in der Vielheit besonders virulent erscheinen läßt. Und hier erscheinen uns die Gedanken von Deleuze (1968), dem französischen Poststrukturalisten, besonders interessant, der – zum Teil mit seinem Koautor, dem Psychoanalytiker Guattari (Deleuze und Guattari 1977) – in einer Reihe von Veröffentlichungen Sondierungen zu einer zeitgenössischen Ontologie unternimmt, die eine Überwindung der Denkfigur von Einheit und Vielheit impliziert. Deleuze spricht von "Heterogenität und Konnexion".

In einem ähnlichen Zusammenhang verwendet Wittgenstein (1960: §67) die bereits dargestellte Metapher eines "Fadens". Keine einzige der Fasern, die den Faden insgesamt konstituieren, erstreckt sich über die gesamte Länge des Fadens, ganz analog, wie es kein einziges Merkmal eines Systems geben mag, das über die gesamte Beobachtungszeit existent ist. Durch die Verschlingung und Überlagerung der einzelnen Fasern entsteht aber dennoch ein relativ stabiler Faden. Und dies gilt darüber

hinaus auch dann, wenn keine zwei Fasern bei genauerer Betrachtung völlig gleich sind, der Faden sich also aus höchst unterschiedlichen Fasern zusammensetzt. Überträgt man diese Metapher auf die Metapher des Mobiles, so bedeutet dies nicht nur, daß spätere Ausprägungen des multiplen Mobiles nach einiger Zeit keine Teile früherer Ausprägungen dieses Mobiles mehr umfaßt (insofern ist es eigentlich auch ein ganz anderes Mobile). Wir müssen uns darüber hinaus vorstellen, daß auch die Teile des Mobiles zu keinem Zeitpunkt völlig standardisiert sind. Worin liegt dann aber die "Einheit" dieses Mobiles (oder dieses Fadens) in der sich ständig ändernden Vielheit von Ausprägungen? Einmal mehr sei darauf hingewiesen, daß sich in dieser Vielheit von Ausprägungen u. U. als Teilmenge auch eine Vielheit von Rekonstruktionen einer Einheit bzw. Identität befindet, die freilich selbst wiederum Elemente ("Fasern") darstellen, die nicht durchgängig vorhanden sind..

Neue Kategorien zur Beschreibung von international tätigen Unternehmen und Unternehmensverbindungen erfordern also ein Denken jenseits von Einheit und Vielheit. Eine im Einklang mit diesen Kategorien zu entwickelnde Theorie kann in heuristischer Nutzung der Rollentheorie entwickelt werden. Der Leser mag für den erforderlichen Perspektivenwechsel sensibilisiert werden, wenn er folgendes gedankliches "Experiment" anstellt: Er stelle sich eine Menge von Overhead-Folien vor. Auf jeder Folie ist eine Verbindung mehrerer Organisationen dargestellt. Sodann lege er die Teilmenge jener Folien übereinander, in der eine ganz bestimmte fokale Unternehmung vorkommt, und zwar so, daß sich die Bilder in diesem Unternehmen decken. Dann hat der Leser die Vorstellung der Involvierung dieser Unternehmung in eine Vielfalt von Unternehmensverbindungen unterschiedlichster Typen. Man kann sich vor dem Hintergrund dieses Bildes unschwer vorstellen, daß die fokale Unternehmung in jeder der relevanten Unternehmensverbindungen eine spezifische "Rolle" ausfüllt.

Das jeweils betrachtete Einzelunternehmen ist dabei durch eine Art "Status set" (entspricht der Menge der "Folien") und pro "Status" durch einen "Role-set" (entspricht den Rollen des Unternehmens auf *einer* "Folie") gekennzeichnet. Die Handhabung der vielfältigen Unternehmensverbindungen kann dann in Anknüpfung an das "Role taking" bzw. das "Role making" diskutiert werden. *Eine* kritische Frage ist dann zum Beispiel, ob ein solchermaßen betrachtetes fokales Unternehmen überhaupt noch so etwas wie eine "einheitliche" Identität entwickelt und ob nicht die Denkfigur der "Patchwork Identity" (Keupp 1990) eine adäquatere Sichtweise ermöglicht. Mit anderen Worten: Je mehr die einzelnen Unternehmen in eine Vielfalt von Unternehmensverbindungen involviert sind (was ja Hand in Hand mit der zunehmenden Internationalisierung dieser Unternehmen geht), desto mehr verlieren solche Unternehmen eine eindeutig rekonstruierbare Identität. Wenn in der betriebswirtschaftlichen Literatur von der "Auflösung der Unternehmung" (Picot und Reichwald 1994) die Rede ist, dann ist dies unter Umständen der Hinweis, daß es immer schwerer fällt, ein einzelnes Unternehmen in der Vielfalt der Unternehmensverbindungen eindeutig zu identifizieren und eine Aussage darüber zu machen, worin denn genau die "Einheit" dieses Unternehmens in der Vielfalt seiner Unternehmensverbindungen und deren pluralistischer Felder besteht.

Hier ist nun erneut auf Deleuze und Guattari (1977) hinzuweisen, die die Denkfigur von der "Einheit in der Vielheit" durch die Denkfigur "Heterogenität und Konnektionen" ersetzen wollen und diese Denkfigur ebenfalls durch eine Metapher zu verdeutlichen suchen, nämlich der Metapher des "Rhizoms". Welsch (1995) erläutert das Rhizom wie folgt:

"Als 'Rhizom' bezeichnet man in der Botanik einen eigentümlichen Wurzeltyp. Es handelt sich um ein Stengelorgan, das die Form einer Kriechwurzel von oft beträchtlicher Länge annimmt, wobei auch die oberirdischen Zweige des Komplexes wieder abwärts wachsen und im Erdreich neue Wurzeln bilden können. Die älteren Teile sterben im gleichen Maße ab, wie neue sich bilden, so daß das Rhizom nach einigen Jahren ein völlig anderes geworden ist. Es hat – reich verzweigt und mit vielen Nebenwurzeln versehen – im ganzen den Charakter eines Netzwerkes oder Gespinstes.

Deleuze und Guattari sind der Auffassung, daß solch rhizomatische Verhältnisse sich nicht nur in der Botanik finden, sondern daß auch Phänomene anderer Bereiche, beispielsweise der Zoologie oder der Architektur, in aufschlußreicher Weise durch dieses Modell verstanden werden können. (...)

Der Vorkommensbereich solch rhizomatischer Prozesse ist denkbar groß. Die gesamte Evolution ist dadurch gekennzeichnet. Sie schreitet nicht nach dem Modell des Stammbaums voran, 'sondern wie ein Rhizom, das unmittelbar in der Heterogenität operiert und von einer schon differenzierten Linie zu einer anderen springt' (Deleuze und Guattari 1977: 18)." (Welsch 1996: 359 ff.; Literaturverweis in den Text eingefügt)

Die (durch Abbildung S-5 symbolisierten) Entwicklungstendenz, derzufolge die einzelnen Unternehmen in zunehmendem Maße in ein Geflecht von Unternehmensverbindungen involviert sind, was wiederum Hand in Hand mit der zunehmenden Involvierung in pluralistische, insbesondere multinationale Felder geht, führt unserer Ansicht nach zu Organisationsformen mit stark rhizomatischen Zügen. Wir halten die Metapher des Rhizoms als Gebilde jenseits von Einheit und Vielheit deshalb zur Beschreibung derart mobiler Gebilde für ausgesprochen fruchtbar. Weiter oben haben wir die These vertreten, daß der Eckpunkt links unten den "alten" Ausgangspunkt markiert, der die "rein" nationale Einheitsunternehmung kennzeichnet. Hier ist die Charakterisierung der "Einheit" solcher Systeme prägend, während rechts oben in der Abbildung die Vielfalt polyzentrischer Strukturen mit ihrer inkommensurablen Vielfalt von Lebens-, Sprach- und Wissensformen im Rahmen von Unternehmensverbindungen in den Vordergrund gerückt wird. Hier kann man eben nicht a priori in einer sinnvollen Weise von einer "Einheit" sprechen. Man könnte nun dazu neigen, im Anschluß an Astley und Van de Ven (vgl. hierzu auch weiter unten Abbildung S-7) gleichsam eine Art "Kompromiß" zwischen diesen beiden Positionen zu schließen: Eine makroskopische Sichtweise wäre dann eine Sichtweise im Sinne von Heterogenität und Konnektionen, während die mikroskopische Sichtweise wieder von einer Organisation ausgeht und deren "Einheit in der Vielheit von Unternehmensverbindungen" zu thematisieren hätte. Bezogen auf die Frage nach der Unternehmensidentität (und deren Veränderung) weist dies erneut auf den möglichen "Verlust der Identität" dieser Unternehmung hin. Angesichts dieser Überlegungen erscheint ein solcher Kompromiß als ein "fauler Kompromiß".

Dennoch betrachten wir die Frage nach der Unternehmensidentität nicht als völlig obsolet. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn man wiederum systematisch davon ausgeht, daß in einer pluralistischen und selbstbezüglichen Theoriekonstruktion die vielfältigen Beobachter mit ihren Realitätskonstruktionen im Objektbereich selbst vorkommen. Es widerspricht der Grundstruktur der Denkfigur "Heterogenität und Konnexionen" nicht, wenn man dann folgende Möglichkeit mit in Erwägung zieht: Einzelne der vielfältigen Beobachter mögen legitimerweise auch Beobachtungskontexte zur Anwendung bringen, die eine idealisierende Rekonstruktion einer Unternehmensidentität oder sogar einer Identität eines Komplexes von Unternehmensverbindungen ermöglichen. Und in diesen Beobachtungskontexten nimmt man dann auf eine solche idealisierende Rekonstruktion von Identitäten Bezug, wenn man von "derselben" Unternehmung bzw. Unternehmensverbindung im Zeitablauf spricht. Auch hier gilt analog zu den Überlegungen der Entstehung globaler Lebensformen: Ein radikaler Pluralist anerkennt selbstverständlich, daß es Beobachtungskontexte gibt, die in sinnvoller Weise eine idealisierende Rekonstruktion einer Identität bzw. einer Einheit ermöglichen; dennoch handelt es sich auch hier um spezifische Kontexte innerhalb einer Vielheit möglicher Kontexte. Und andere Beobachter mögen demgegenüber in ihrem Kontext zu der Beobachtung gelangen, daß es eine Unternehmensidentität nicht gibt, allenfalls etwas wie eine "patchwork identity". Dies ist ein Begriff, der eher die Vielfalt mit ihren Konnexionen thematisiert.

Die mit der Metapher des Rhizoms angesprochenen stark netzwerkartigen Tendenzen in der Strukturierung von Organisationen haben in der Organisationstheorie über die Betrachtung von Netzwerken bereits einigen Widerhall gefunden. Im folgenden sollen diese noch einmal genauer betrachtet werden.

Weiterhin haben die angesprochenen Tendenzen der Fragmentierung der Identität des Unternehmens – und dies erscheint nach den vorherigen Darlegungen sicherlich nicht mehr als überraschend – auch Auswirkungen auf die Wissensbasis der betroffenen Teileinheiten. Zum Abschluß unserer Überlegungen zu Unternehmensverbindungen in pluralistischen Feldern möchten wir deshalb noch einmal auf das Konzept der organisatorischen Wissensbasis zurückgreifen.

#### **(4) Polyzentrische Organisationsstrukturen als Netzwerke lokaler Wissensbasen**

Auch in der Wissensdiskussion lassen sich durchaus Anwendungskandidaten für die weiter oben skizzierten Metaphern finden. Beispielsweise findet sich in der jüngsten Diskussion zum inter-organisationalen Lernen das Bild von sogenannten Wissensinseln, die die intellektuellen Agglomerationsphänomene aus der Sicht der ökonomischen Geographie untersuchen. Dabei geht es in erster Linie darum, vor dem Hintergrund der geographischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten eine regional spezifische "intellektuelle Infrastruktur" zu schaffen und zu fördern. Als Beispiel für



eine solche intellektuelle Agglomeration bietet beispielsweise das Silicon Valley im Verbund mit der Stanford University.<sup>29</sup> Diese Überlegungen weisen dabei zum einen eine durchaus den Gedanken der Vernetzung einzelner Wissensinseln auf, wie er beispielsweise in der Denkfigur des Rhizoms vorherrscht. Zum anderen verweist die Metapher der Wissensinseln jedoch auch auf verwandte Überlegungen von Lyotard, der die Alterität der Rationalitätsformen einem Inselarchipel gleichsetzt, dessen Inseln mit Hilfe eines Fährmanns untereinander erreichbar sind. Fokussiert man des weiteren auf die historische Entwicklung eines Unternehmens, so mag sich das organisatorische Wissen beispielsweise in Form des Wittgensteinschen Fadens darstellen und sich insbesondere Formen des Verlernens infolge sich bietender neuer Alternativen diskutieren lassen.

Im folgenden soll nun an der Vorstellung von einem Netzwerk angeknüpft werden, wie sie explizit mit der Denkfigur des Rhizoms verbunden ist, da sich mit dieser Figur gerade die Konnexionen, Verbindungen und Beziehungen zwischen den einzelnen Wissenskonstrukteuren relativ einfach illustrieren lassen. Das Netzwerkkonzept selbst ist dabei von bemerkenswerter Schlichtheit: Es bietet eine Darstellungsmöglichkeit für das potentielle Geflecht von Beziehungen, die zwischen Menschen und Menschen, Menschen und Institutionen sowie Institutionen und Institutionen bestehen können.<sup>30</sup> Ein solches Netzwerk besteht aus sogenannten "Knoten" und "Kanten". Die Akteure bzw. Träger des Netzwerks – Individuen, Gruppen, Organisationen sowie möglicherweise auch größere Einheiten (wie beispielsweise ganze Nationen) – symbolisieren die Knoten, die Kanten hingegen beschreiben die bestehenden direkten, aber auch indirekten Beziehungen zwischen den einzelnen Netzwerkträgern. Solche Kanteninhalte konkretisieren sich dann in Ressourcen- und Leistungsflüssen, Beeinflussungsbeziehungen sowie den – im vorliegenden Zusammenhang besonders interessierenden – Informationsströmen (vgl. Tichy/Fombrun 1979: 927). Des weiteren können Netzwerke nun in Abhängigkeit von ihrer Größe, Dichte, Verbundenheit und der Möglichkeit zur Clusterung, d. h. der Ausbildung von Teilnetzwerken eine unterschiedliche Struktur ausbilden.

Die Verwendung des Netzwerkbegriffs kann in zweifacher Weise erfolgen: zum einen lassen sich bestimmte Phänomene als Netzwerke beschreiben, d. h. der Netzwerkbegriff wird in dieser Konnotation metaphorisch gebraucht. In diesem Verständnis wird davon ausgegangen, daß ein spezifisches Analyseobjekt ein Netzwerk

---

<sup>29</sup> Vgl. hierzu Krugman (1994).

<sup>30</sup> Je nach Thematisierungsgebiet erhält die Netzwerkmetapher ganz unterschiedliche Konnotationen: eine erste Auseinandersetzung mit diesem Konzept fand auf sozialanthropologischem Gebiet statt. Hierbei ging es in erster Linie darum, sich von den strukturfunktionalistischen Stabilitätsannahmen sozialer Systeme zu lösen und den sich wandelnden und ständig komplexer werdenden Beziehungen in einer gewissen theoretischen Offenheit zu begegnen. Auch in der Managementforschung findet sich eine zunehmende Auseinandersetzung mit dem Netzwerkkonzept, vgl. z. B. Klemm (1997), Jarillo (1988), Kutschker (1980), Kutschker/Schmid (1995), Lincoln (1982), Miles/Snow (1986), Sydow (1993), Thorelli (1986), Tichy/Fombrun (1979), sowie auch Tichy et al. (1979). Kirsch et al. (1977) wiesen bereits sehr früh auf die Existenz solcher Netzwerkstrukturen im Investitionsgütermarketing hin.

ist. Zum anderen konstituiert die Netzwerkperspektive auch eine Methodik, mit deren Hilfe spezifische Zusammenhänge netzwerkanalytisch untersucht werden können – dies bezieht sich auf die einzelnen Akteure, ihre Beziehungen und die Art der Netzwerkstruktur.<sup>31</sup>

Gleichzeitig lassen sich Unternehmen bzw. Unternehmensverbindungen netzwerkanalytisch untersuchen, wobei die "Knoten" von kollektiven, aber auch von individuellen Trägern gebildet werden können: dies könnten exemplarisch spezifische Teileinheiten, Tochterunternehmen, Geschäftsbereiche, Stabsabteilungen, F&E-Abteilungen, Managementsysteme sowie Einzelakteure sein. Aber auch weitere Akteure sind denkbar: Beratungsgesellschaften, wissenschaftliche Publikationen, Fachzeitschriften, aber auch Kunden, Lieferanten u. ä. m. Die Beziehungen lassen sich nun inhaltlich und formal analysieren. Die inhaltliche Analyse untersucht dabei die Art der Beziehung, die sich in Form von Informations- und Kommunikationsbeziehungen vollzieht.<sup>32</sup> Aber auch formal können die "Kanten" ganz unterschiedlicher Natur sein: eine gängige Charakterisierung bildet die Unterscheidung in "starke" und "schwache" Beziehungsnetze (vgl. Granovetter 1982). Netzwerkanalytisch wird diese Unterscheidung bestimmt durch "die Kombination von Zeitaufwand, emotionaler Intensität und gegenseitiger Hilfe" (Scheuch 1993: 112). Starke Beziehungsnetze fördern das Entstehen abgeschlossener Netze mit relativ homogenen Knoten, während schwache Beziehungsstrukturen gerade aufgrund ihrer Toleranz gegenüber stark heterogenen Netzwerkaktoren funktionale Bedeutsamkeit erlangen.

Übertragen auf eine netzwerkanalytische Betrachtung der Evolution des organisatorischen Wissens mag man hierbei von latenten und manifesten Beziehungsnetzen sprechen. Manifeste Kanten deuten dann auf relativ homogene Träger hin und symbolisieren möglicherweise ein von diesen Trägern geteiltes Wissen. Latente Beziehungen zwischen einzelnen Wissensträgern bringen dagegen die grundsätzliche Erreichbarkeit bestimmter Wissenspotentiale zum Ausdruck. Aber auch die positionalen Eigenschaften der Wissensträger (bzw. Netzwerkknoten) innerhalb des Wissensnetzwerkes mögen sehr unterschiedlich ausfallen. So kann es beispielsweise neben relativ isolierten Wissensträgern (sogenannte "isolates") auch Wissensträger geben – wie beispielsweise Stabsabteilungen –, die die Knoten mit den meisten Kanten darstellen (sogenannte "stars"). Gleichzeitig ist es durchaus üblich, daß solche Stabsabteilungen Kanten zu externen Wissensträgern bzw. ganzen Netzwerken ausbilden; sie fungieren somit auch als sogenannte "gatekeeper".

Des Weiteren läßt sich mit Hilfe eines solchen netzwerkanalytischen Fokus' die Kontextualität von Wissen thematisieren (vgl. hierzu auch Eckert 1998). Daß die einzelnen Knoten Träger eines kontextspezifischen Wissens darstellen, mag dabei sicherlich nicht das spezifische Ergebnis einer Netzwerkmethodik sein. Interessant wird diese Situiertheit der Wissensarten in unterschiedlichen Kontexten allerdings,

---

<sup>31</sup> Vgl. zu den einzelnen Methoden der Netzwerkanalyse vor allem Pappi (Hrsg., 1987).

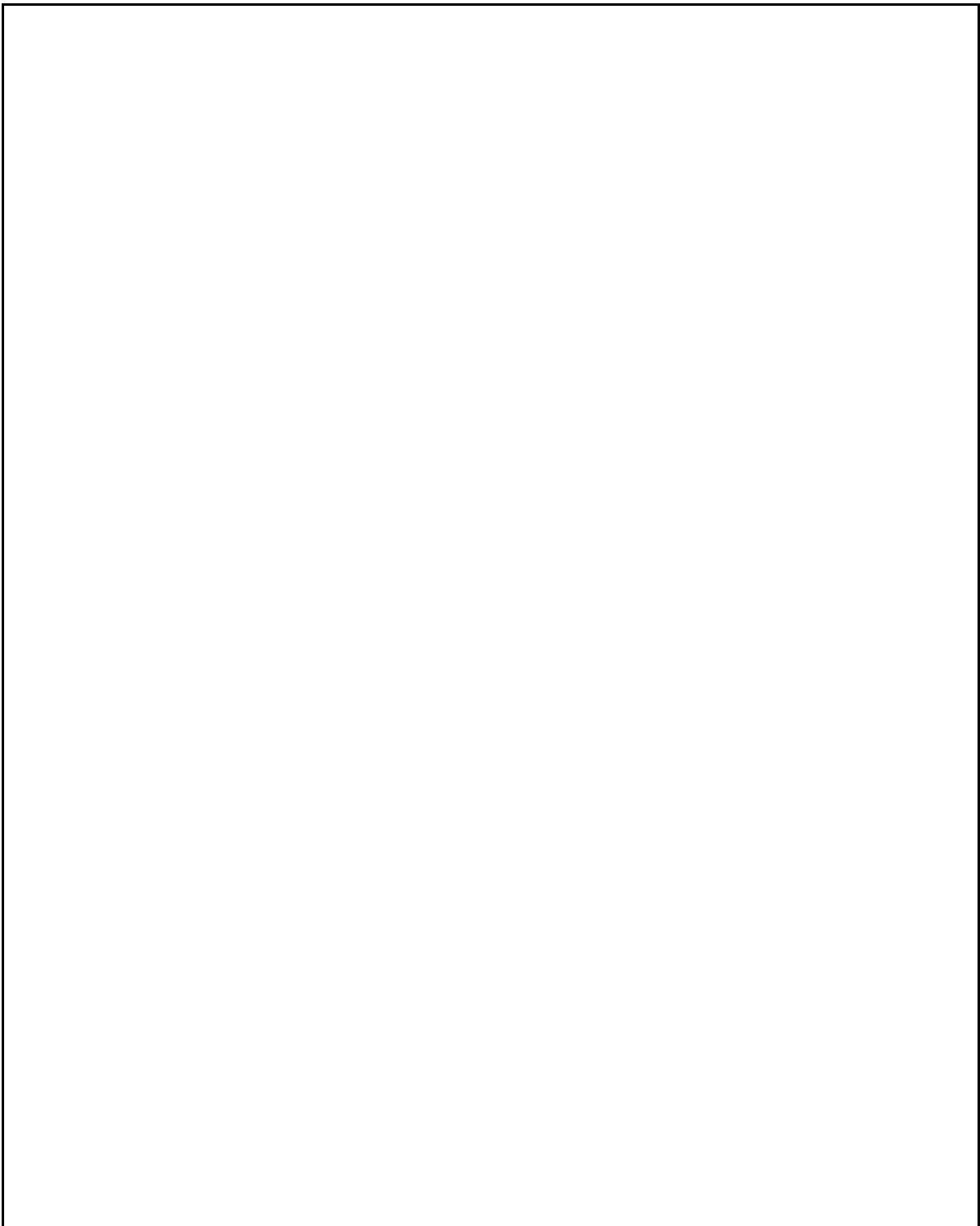
<sup>32</sup> Vgl. hierzu Kutschker/Schmid (1995:4) und die dort angegebene Literatur.

wenn man wieder auf den Beziehungsaspekt zwischen den einzelnen Wissensträgern abstellt. Gerade der Transfer von Wissen erfolgt nicht im Sinne einer kontextneutralen Vermittlung solcher Wissensbestandteile; d. h. Wissen verändert sich im Zuge seiner Weitergabe. Betrachtet man diese Kontextspezifität von Wissen, so läßt sich mit einer netzwerkanalytischen Perspektive das Unternehmen beispielsweise auch als ein Netzwerk unterschiedlicher (u. U. inkommensurabler) Kontexte respektive Kanten, oder – was noch wahrscheinlicher ist – unterschiedlicher Teilnetzwerke darstellen. Folgende Charakterisierung Pautzkes mag implizit auf eine solche Netzwerkdarstellung verweisen:

”Demgegenüber bilden die Wissens Elemente der gesamten kontextpluralistischen Organisation jedoch allenfalls 'lose gekoppelte Systeme', sie sich nicht zu einem harmonischen Ganzen (mit genau bestimmbar Elementen bzw. Grenzen) zusammenfügen.” (Pautzke 1989: 77; Hervorhebungen weggelassen)

Im Lichte einer Netzwerkanalyse wird Wissen somit zu einem ”transkontextuellen” Phänomen, wobei das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Wissensträgern hierbei sehr unterschiedlich ausfallen kann. Das mag zum einen an der Unterschiedlichkeit der Beziehungen liegen, zum anderen sicherlich auch an den unterschiedlichen Rollen, die die einzelnen Wissensträger übernehmen. Hinsichtlich der Evolution eines solchen Wissensnetzwerkes mögen sich (intra- wie interorganisational) laufend neue Kanten ausbilden, aber – ganz im Sinne eines Verlernens – bestehende Kanten auch wieder aufgegeben werden. Eine solche netzwerkanalytische Perspektive kann also ganz unterschiedliche ”Horizontbetrachtungen” ermöglichen. Organisatorisches Lernen äußert sich dann in einer Nutzung, Modifikation und Erweiterung dieses durch durchlässige Grenzen und flexible Grenzziehungen geprägten Beziehungsgeflechtes von Wissen.

In einem ersten Zugriff mag eine solche netzwerkanalytische Perspektive des organisatorischen Wissensflusses äußerst abstrakt anmuten; das mag zum einen sicherlich daran liegen, daß gerade in bezug auf den Begriff des Wissensnetzwerkes die Vorstellung von einer technischen Netzwerkinfrastruktur dominiert, zum anderen ist sicherlich nicht zuletzt auch das etablierte Denken in Knoten (und weniger in Kanten) hierfür ursächlich. Dennoch mag man das Wissensnetzwerk nicht nur rein metaphorisch verwenden, sondern man kann die Netzwerkanalyse auch als formales Instrumentarium nutzen, um gerade die Beziehungen bzw. Kanten zu erklären, die in der Vorstellung von einem Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis nicht thematisiert sind.



*Abb. 5-3: Die Organisation als Netzwerk lokaler Wissensbasen*

Organisationen lassen sich dann – wie in Abbildung 5-3 dargestellt – als Netzwerke lokaler Wissensbasen vorstellen. Die dargestellten exemplarischen vier lokalen Wissensbasen A, B, C und D geben bereits die in Abbildung 5-3 widergegebene Vorstellung von einem modifizierten Schichtenmodell wieder. Das formale

Instrumentarium der Netzwerkanalyse ermöglicht es nun, die unterschiedlichen Verbindungen und Beziehungen zwischen den einzelnen lokalen Wissensbasen (also den Knoten des Netzwerkes) zu untersuchen. In dem Maße, in dem neue Beziehungen geknüpft bzw. bestehende modifiziert oder aber aufgegeben werden, verändert sich dann auch das fokale Netzwerk. Solche Beziehungen bzw. Kanten können unterschiedlichster Art sein: so mag in einer lokalen Wissensbasis A – diffus oder lokalisierbar – ein Metawissen über ein Wissen in einer lokalen Wissensbasis B vorhanden sein. Ein solches Metawissen kann dabei im Besitz nur eines einzelnen Individuums der lokalen Wissensbasis A sein oder aber ein von allen geteiltes (Meta-) Wissen darstellen. Die in Abbildung 3-2 mit (1) gekennzeichnete Kante bringt exemplarisch ein Metawissen eines Individuums über ein mehr diffuses Wissen in der lokalen Wissensbasis von Partialsystem B zum Ausdruck (diffus heißt in diesem Zusammenhang, daß sich dieses Wissen nicht in einer bestimmten Schicht lokalisieren läßt), wobei dieses individuelle Metawissen dem Partialsystem A zugänglich ist. Daneben lassen sich auch zwischen den einzelnen Schichten unterschiedlicher lokaler Wissensbasen Beziehungen feststellen. So mag ein anderes Individuum des Partialsystems A ein Metawissen über ein lokalisierbares Wissen eines Individuums in Partialsystem D besitzen (symbolisiert durch Kante (2)).

Ein weiterer Fall (3) ist denkbar: So kann beispielsweise ein individuelles Wissen, das dem Partialsystem D nicht zugänglich ist, ein von allen geteiltes Wissen im Rahmen der lokalen Wissensbasis des Partialsystems C darstellen. Auch Kante (4) bringt eine solche Beziehung zwischen den Partialsystemen B und C zum Ausdruck. In diesem Zusammenhang könnte nun das Partialsystem C ein bereichs- bzw. systemübergreifendes Team repräsentieren, dem Mitglieder aus anderen Partialsystemen angehören und deren individuelles Wissen, daß diesen Partialsystemen jeweils nicht zugänglich ist, daß aber möglicherweise durch spezifische Mobilisierungsmaßnahmen zu einem von allen Teammitgliedern geteilten Wissen des Partialsystems C geworden ist. In diesem Fall kann man auch davon sprechen, daß ein lokales latentes Wissen bei B und D ein manifestes Wissen bei C darstellt. Neben der Widergabe von Objekt- bzw. Metawissen können solche Kanten nun auch Informationsasymmetrien zum Ausdruck bringen. Eine solche Informationsasymmetrie wird exemplarisch durch die gestrichelte Kante (5) wiedergegeben, die bestimmte Vermutungen des Partialsystems B in bezug auf das Wissen des Partialsystems C beschreibt.

Insgesamt lassen sich durch einen netzwerkanalytischen Fokus somit eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Beziehungen bzw. Kanten ausmachen, von denen in Abbildung I-4 nur einige exemplarisch dargestellt sind. Gleichzeitig haben diese beispielhaften Beziehungen deutlich machen können, daß die einzelnen lokalen Wissensbasen keineswegs isolierte Wissensbestandteile repräsentieren, sondern daß bestimmte Bestandteile durchaus Element mehrerer Wissensbasen sein können (so bildete beispielsweise ein latentes Wissen der einen lokalen Wissensbasis gleichzeitig ein manifestes Wissen der anderen lokalen Wissensbasis). Solche Überschneidungen ergeben sich nicht zuletzt auch daraus, daß Individuen gleichzeitig Teilnehmer mehrerer Partialsysteme sein können, oder diese im Laufe der Zeit auch wechseln

können – eine solche Vorstellung ist dann jeweils abhängig von der Art der Partialsysteme und somit von dem Analysefokus der netzwerkanalytischen Betrachtung.

Erweitert man die Vorstellung von einem Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis durch die Perspektive auf eine Vielzahl lokaler Wissensbasen einzelner Partialsysteme, so kann auch hier der Analysefokus (und somit der beobachterabhängige Netzwerkhorizont) recht unterschiedlich ausfallen. Zum einen mag man eine Einzelunternehmung oder aber eine Unternehmensverbindung als ein Netzwerk lokaler Wissensbasen betrachten (z. B. Mutter und Töchter, unterschiedliche Unternehmensbereiche, aber auch die Ausbildung von Teams als spezifische Wissensbasen), zum anderen lassen sich aber auch andere exemplarische Beobachter – Wissenschaftler, Berater, Akteure – in eine solche Netzwerkbetrachtung miteinbeziehen. In diesem Fall repräsentieren dann die einzelnen Beobachter ebenfalls lokale Wissensbasen, die spezifische Kanten zu den lokalen Wissensbasen einer Einzelunternehmung bzw. einer Unternehmensverbindung ausbilden.

Sicherlich haben einige der im Rahmen dieses Abschnittes vorgestellten Überlegungen zum Teil noch explorativen Charakter – die metaphorische Betrachtungsweise des Mobile sowie der Metaphern des Rhizoms sind schließlich als Versuche anzusehen, sich bereits abzeichnende Entwicklungen im Objektbereich der Organisationstheorie erfaßbar zu machen. Derartige Sondierungen zur Entwicklung neuer Beschreibungsformen für Unternehmungen sind eine typische Vorgehensweise im Rahmen einer evolutionären Theoriekonstruktion, die im Wettlauf von Hase und Igel (siehe Abschnittsanfang) bestehen möchte. Im folgenden erscheint es nun an der Zeit, diese bisher nur angerissene Theoriekonzeption vor dem Hintergrund der Moderne-Postmoderne-Diskussion weiter zu fundieren.

## 6. Zwischenbetrachtung: Perspektiven einer evolutionären Wissenschaftskonzeption

Was ist nun eine *evolutionäre* Theoriekonzeption?

Kehren wir zu der in der Einführung angesprochenen Charakterisierung der Theoriekonzeption durch Walter-Busch zurück, der von einem radikalpluralistischen und konstruktivistischen Ansatz spricht und hierin auch Spuren eines postmodernen Denkens feststellt. Die Darlegungen des vorliegenden Beitrags machen deutlich, daß diese Charakterisierung durchaus zutrifft. Freilich ist diese Charakterisierung nicht geeignet, die angestrebte Theoriekonstruktion gänzlich zu erfassen. Dies äußert sich insbesondere auch darin, daß wir selbst von einer *evolutionären* Organisationstheorie sprechen. In diesem abschließenden Kapitel möchten wir die sich abzeichnenden Merkmale einer solchen Theorie umreißen. Dabei taucht natürlich immer wieder sowohl "postmodernes" als auch "reflexiv-modernes" Gedankengut auf.

### (1) Evolution und offene Zukunft

Evolution hat – gleichgültig wie man sie weiterhin und vertiefend betrachtet – etwas mit der Tatsache zu tun, daß wir mit einer offenen Zukunft konfrontiert sind. Wir möchten in diesem Zusammenhang zwischen einer offenen Zukunft im schwachen und im starken Sinne unterscheiden. Evolution ist mit einer offenen Zukunft im starken Sinne verbunden.

Dies bedeutet, daß die Welt insofern in eine offene Zukunft evolviert, als uns heute unter Umständen noch die sprachlichen Beschreibungskontexte fehlen, um diese Zukunft überhaupt beschreiben zu können. Kambartel (1989) spricht in diesem Zusammenhang (wie wir noch sehen werden) von der "Transzendenz der grammatischen Grenzen" der sprachlichen Beschreibungsmöglichkeiten. Bevor wir jedoch auf diese Denkfigur eingehen, erscheint es sinnvoll, an Überlegungen anzuknüpfen, die insbesondere dem betriebswirtschaftlich ausgebildeten Leser geläufiger sind, nämlich an der formalen Entscheidungslogik, die ja im Zusammenhang mit Entscheidungen unter unvollkommenen Informationen sich ebenfalls mit dem Phänomen der offenen Zukunft auseinandersetzt. Wir wollen zeigen, daß es sich hierbei um eine offene Zukunft im schwachen Sinne handelt. Soweit die Entscheidungslogik eine Explikation der Rationalität ist, handelt es sich hierbei nicht um eine evolutionsgerechte Rationalitätskonzeption. Dies würde eine offene Zukunft im starken Sinne voraussetzen, die wir anschließend im Kontrast zu der entscheidungslogischen Sichtweise didaktisch besser herausarbeiten können (vgl. hierzu auch Kirsch 1994).

Die Sprache der Entscheidungslogik geht von den Begriffen "Alternativen", "Ergebnisse" und "Umweltsituation" aus (Gäfigen 1968: 95 ff.). Die Alternativen be-

schreiben jene Aspekte, die unter der Kontrolle des Entscheidungssubjektes stehen und von ihm beeinflusst werden können. Alle Größen, die der Entscheider nicht unter Kontrolle hat, bilden die von ihm nicht beeinflussbare Umweltsituation. Jeder Alternative sind – je nach Eintreten der Umweltsituation – Ergebnisse (Konsequenzen, Pay-Offs) zugeordnet. Diese Zuordnung wird durch die Ergebnisfunktion beschrieben.

Bezeichnet man mit  $A$  die Menge der zur Verfügung stehenden Alternativen ( $A = a_1 \dots a_n$ ) und mit  $S$  die Menge der möglichen Umweltsituationen ( $S = s_1 \dots s_n$ ), so besagt die Ergebnisfunktion, daß jedem Paar  $(a, s)$  eindeutig ein Vektor  $e$  zugeordnet ist, dessen Komponenten die nach beliebigen quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten beschriebenen Ergebnisse kennzeichnen.

Die Entscheidungstheorie unterscheidet in bezug auf die dem Entscheidungssubjekt zur Verfügung stehenden Informationen über den Eintritt der jeweiligen Umweltsituation drei Fälle: Entscheidungen unter Sicherheit, unter Risiko und unter Unsicherheit (vgl. Luce und Raiffa 1957). Entscheidungen unter Sicherheit liegen vor, wenn das Entscheidungssubjekt mit Sicherheit weiß, daß nur eine ganz bestimmte Umweltsituation eintreten wird. Bei Entscheidungen unter Risiko wird zusätzlich vorausgesetzt, daß dem Entscheidungssubjekt eine Wahrscheinlichkeitsverteilung über die Menge der möglichen Umweltsituationen gegeben ist. Fehlen dem Entscheidungssubjekt schließlich Vorstellungen über die Eintrittswahrscheinlichkeiten der möglichen Umweltsituationen (und damit der Ergebnisse  $e$  bei Wahl einer Alternative  $a$ ) und enthält die Menge  $S$  mehr als ein Element, so spricht man von Entscheidungen unter Unsicherheit.

Ferner wird die Existenz einer von der konkreten Situation unabhängigen Präferenzordnung angenommen. Der Entscheider kann bei allen möglichen Paaren von Ergebnisvektoren angeben, ob er einen der beiden Vektoren vorzieht oder aber beiden Vektoren gegenüber indifferent ist. Die Präferenzordnung kann durch eine (ordinale) Nutzenfunktion abgebildet werden. Jedem möglichen Ergebnisvektor wird eine beliebige reelle Zahl (als "Nutzen") zugeordnet, wobei nur zu beachten ist, daß – wenn der Ergebnisvektor  $e_1$  einem anderen Ergebnisvektor  $e_2$  vorgezogen wird – diesem Ergebnisvektor  $e_1$  auch eine größere Zahl als dem Ergebnisvektor  $e_2$  zugeordnet wird.

Entscheidungsregeln geben schließlich an, wie man von der Präferenzordnung der Ergebnisvektoren zur Präferenzordnung der Alternativen gelangt, die in einer konkreten Entscheidungssituation gegeben sind. Bekannte Entscheidungsregeln sind zum Beispiel die Bayes-Regel (bei Entscheidungen unter Risiko) oder die Minimax-Regel (bei Entscheidungen unter Unsicherheit).

Soweit die Grundzüge der Entscheidungslogik. In unserem vorliegenden Zusammenhang ist nun wesentlich, daß die in der Entscheidungslogik unterstellte Menge von Ergebnisvektoren letztlich alle in der Zukunft möglichen Welten vollständig beschreibt. Die Kategorien jener Sprache, mit der jeweils die zukünftigen Zustände



der Welt beschrieben werden, liefern unter anderem die Komponenten der Ergebnisvektoren, deren jeweilige Ausprägungen jeweils eine unterschiedliche zukünftig mögliche Welt beschreiben. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit sind darüber hinaus die Ergebnisfunktionen so geartet, daß einzelnen zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen stets mehrere mögliche Ergebnisvektoren zugeordnet werden, wobei auch bezüglich des Eintretens dieser Ergebnisvektoren keine Wahrscheinlichkeitsvorstellungen unterstellt werden. Insofern geht die Entscheidungslogik zumindest bei Entscheidungen unter Unsicherheit von einer offenen Zukunft aus. Freilich von einer offenen Zukunft in einem schwachen Sinne. Die Existenz von Umweltsituationen außerhalb des Kalküls wird nicht angenommen. Eine offene Zukunft im starken Sinne hingegen ist nun gerade dadurch gekennzeichnet, daß die Welt in Zukunft auch Zustände annehmen kann, die wir gegenwärtig überhaupt noch nicht beschreiben können.

Ähnlich wie die Behandlung der offenen Zukunft durch die Entscheidungslogik ist deren Behandlung in den *formalen Systemtheorien* zu beurteilen, die mit dem – wie wir gleich sehen werden – irreführenden Anspruch auftreten, so etwas ähnliches wie eine Mathematik der Evolution zu liefern. Blaseio (1986) bringt dies wie folgt zum Ausdruck:

”Das Hauptproblem liegt (...) darin, daß jeder solche formale Ansatz die möglichen Strukturen, die sich über die beschriebenen Prozesse herausbilden können, bereits in seinen Anfangsbedingungen als Möglichkeiten implementieren muß. Im Kontrast dazu stehen (...) die ‘sich-selbst-organisierenden Systeme’ den Möglichkeiten und Alternativen, die sie wahrnehmen, nicht im Sinne einer objektiven, realen, lediglich subjektiv verborgenen Verfügbarkeit gegenüber, sondern sie werden – gleichsam im Moment der Wahrnehmung – durch eben diese autonom generiert. Das bedeutet, daß (...) die autonome Dynamik sozialer Systeme jenseits der Reichweite der besprochenen Theorien liegt.” (Blaseio 1986: 15)

Folgt man Blaseio, so erfassen diese systemtheoretischen Kalküle bzw. Modelle allenfalls eine offene Zukunft im schwachen Sinne. Blaseio bringt ja zum Ausdruck, daß die entsprechenden Modelle nur Entwicklungsmöglichkeiten zulassen, die aufgrund der den Kalkülen zugrundeliegenden sprachlichen Kontexte und deren Kategorien im Modell bereits als Möglichkeiten bzw. als beschreibbare Möglichkeiten angelegt sind. Evolution äußert sich also darin, daß ein bislang möglicherweise funktionierendes und die offene Zukunft im schwachen Sinne erfassendes Modell nun nicht mehr ”überlebt”, weil der zugrundeliegende Kontext nicht ausreicht, die offene Zukunft im starken Sinne zu beschreiben.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Vielfach ist allerdings nicht entscheidbar, ob ein reales System oder ein dieses System konstituierendes Modell überlebt oder nicht (vgl. Kirsch 1997c). Man kann hier auch in Anlehnung an Sichtweisen der sogenannten Populations-Ökologie der Organisationstheorie (vgl. Aldrich 1979, Freeman 1982, McKelvey 1982, Hannan und Freeman 1977, 1989) argumentieren: Eine Population könnte dann z. B. all jene Organisationen umfassen, für die ein spezifischer Typ von ”Modell” gilt. Für jede einzelne Organisation dieser Population gilt dann eine Variante dieses Modelltyps, wobei die Modellvarianten dem Schema Variation, Selektion, Retention, unterworfen sind. Wenn nun eine Variante des Modelltyps in bezug auf

In seiner Entwicklung kann also ein System in eine Zukunft evolvieren, die im alten Kontext nicht mehr erfaßbar, geschweige denn prognostizierbar ist. Es bedarf neuer Kontexte der Systembeschreibung. Ex post mag es dann in diesem neuen Kontext gelingen, ein formalisiertes Systemmodell zu entwickeln, das es erlaubt, die stattgefundenene Entwicklung als Pfad innerhalb der durch dieses Modell erfaßten strukturellen Möglichkeiten zu rekonstruieren. Was ex ante aufgrund des alten Kontextes also überhaupt nicht erfaßbar und insofern eine die alte Denkweise in Frage stellende Diskontinuität ist, mag dann ex post (in einem dann zur Verfügung stehenden neuen Kontext) sogar als relativ kontinuierliche Entwicklung rekonstruiert werden. In der ex post-Rekonstruktion kann es dann sogar sein, daß man Spuren des Neuen schon relativ frühzeitig feststellen konnte, die ex ante aufgrund der "blinden Flecke" des alten Kontextes nicht erkennbar waren.

Dieses Phänomen, daß der zugrundeliegende Kontext nicht ausreicht, die offene Zukunft (im starken Sinne) zu beschreiben, wird von Kambartel auch mit dem Begriff der "Transzendenz grammatischer Grenzen" zum Ausdruck gebracht. Nach diesem Verständnis kann die Welt so in eine offene Zukunft evolvieren, daß sie außerhalb der grammatischen Grenzen der existierenden und bisher "funktionierenden" Konstruktionen gerät (vgl. Kambartel 1989). Kambartel führt unter Bezugnahme auf die Evolutionstheorie den Begriff der "grammatischen Grenzen" ein, um eine besondere Sichtweise von Evolution zum Ausdruck zu bringen, die sich im wesentlichen auf Wittgensteins These gründet: "Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt" (Wittgenstein 1953). Die Sprache eines Systems bietet ihm eine bestimmte, aber dennoch abgeschlossene Menge von Möglichkeiten, die Welt zu konstruieren. Ein "Funktionieren" dieser Konstruktionen äußert sich darin, daß das System nicht im Zuge der Evolution ausselektiert wird. Die Welt kann sich aber auch in einer Weise verändern, so daß sie nicht mehr mit der existierenden Sprache des Systems erfaßbar ist. Insoweit evolviert die Welt damit außerhalb der "grammatischen Grenzen" der Sprache, wodurch funktionierende Konstruktionen dieser Welt innerhalb dieser Sprache nicht mehr möglich sind. "Grammatische Grenzen" werden somit überschritten, wenn sich im Zuge der Evolution etwas entwickelt, was nur im Kontext einer anderen Grammatik adäquat beschrieben werden kann. Zwischen der alten und neuen Grammatik mag nun ein Verhältnis der Inkommensurabilität bestehen:

"Die grammatisch neue Situation kann aus dem, was ihr vorausgeht, dann auch nicht erklärt oder verstanden werden. Zu ihren Ursprüngen kann man sich nur historisch erzählend im engeren Sinne verhalten, auch wenn sie, diese Ursprünge, der Ausgangspunkt neuerer Entwicklungen werden, Entwicklungen, welche dann durchgängig eine *grammatisch* reichhaltigere Beschreibung verlangen. So ermöglicht Sprache neue Formen der Kooperation und Spezialisierung, welche dem Menschen auf dieser Erde überlegene Möglichkeiten, in seiner Umgebung zu überleben, sichern mögen; (...) Ein 'Schritt', der einen grammatischen Wechsel (einen Bruch in) der Beschreibungssprache zur Folge hat, ist also, um es noch einmal zu wiederholen, kein Schritt *inner-*

---

eine individuelle Organisation als Element der betrachteten Population nicht "überlebt" und gegebenenfalls durch ein neues Modell ersetzt werden muß, dann wechselt diese Organisation gleichsam die Population, ohne daß aber diese Organisation in einem engeren Sinne "stirbt".

*halb* einer Entwicklung, sondern ein ihr gegenüber neues Ereignis oder Geschehen, über welches sich lediglich berichten läßt." (Kambartel 1989: 67 f.)

Die Evolution macht somit kontinuierlich die im System existierenden Sprachen bzw. Ansätze obsolet und erfordert eine Proliferation anderer und neuartiger Konstruktionen. Gleichzeitig verbindet sich damit aber auch die Vorstellung, daß nicht jede (marginale) Veränderung im Zuge der Evolution unweigerlich zu einer Transzendenz der Sprache führt, da jede Sprache ja bereits eine gewisse Menge von Möglichkeiten zu erfassen vermag. Auch in dieser Hinsicht evolviert das System in eine "offene Zukunft".

Abschließend kann das Thema offene Zukunft im starken Sinne auch vor dem Hintergrund eines epistemologischen Konstruktivismus erneut formuliert werden. Grundaussage hierbei ist, daß wir nicht wissen, wie die Welt tatsächlich funktioniert. Es gibt jedoch wissenschaftliche (Beschreibungs-)Konstruktionen der Welt, die "funktionieren". Die Welt kann sich aber in eine offene Zukunft im starken Sinne so entwickeln, daß bislang funktionierende Kontexte nicht mehr funktionieren. Man benötigt neue Kontexte, um die Zukunft oder das, was aufgrund der Evolution entsteht, beschreiben bzw. erfassen zu können. Dies bringt noch einmal zum Ausdruck, was mit der Transzendenz der grammatischen Grenzen von Kontexten zur Konstruktion von Welten gemeint ist. Dabei können – wie erwähnt – solche Beschreibungskontexte durchaus auch dahingehend funktionieren, daß sie die Möglichkeit einer offenen Zukunft im schwachen Sinne zulassen.

Solche – hier nur skizzierten – Überlegungen führen letztlich zu einer Art von Minimaldefinition von Evolution, die wir durch die Charakterisierung einer offenen Zukunft im starken Sinne kennzeichnen. Weiterführende Überlegungen müssen aber berücksichtigen, daß selbstverständlich auch Sprachen bzw. Beschreibungskontexte selbst der Evolution unterliegen können. Auch sie können wiederum jene Möglichkeiten transzendieren, die mit Hilfe anderer (z. B. wissenschaftstheoretischer) Sprachen gegenwärtig beschreibbar sind. Wenn man also – vor dem Hintergrund unserer Minimalvorstellung – der Frage nach der Evolution und der offenen Zukunft weiter nachgeht, dann muß man sicherlich weitergehend die möglichen Relationen zwischen Sprache (Kontext) und Realität eruieren, wobei die Sprachen selbst natürlich Teil der Realität sind und durch andere Sprachen, aber auch durch sich selbst jeweils (begrenzt) beschrieben werden können.<sup>34</sup>

Auch wenn wir unsere Vorbemerkungen zum Thema Evolution an dieser Stelle abbrechen müssen, so können wir doch vor diesem Hintergrund der Frage nachgehen, was als *evolutionäre* Wissenschaftskonzeption bzw. als *evolutionäre* Theorie (in unserem Falle: Theorie der Organisation bzw. der strategischen Führung) bezeichnet werden kann.

---

<sup>34</sup> In diesem Zusammenhang sei auch an die Aussage Enzensbergers (1971) erinnert: "Du kannst Deine Sprache in Deiner Sprache beschreiben, aber nicht ganz".

## (2) Evolutionäre Wissenschaftskonzeption – ein erster Blick

Eine Wissenschaft ist evolutionär, wenn sie evolutionsgerecht ist. Und sie ist evolutionsgerecht, wenn sie sich auf die Möglichkeit einer offenen Zukunft im starken Sinne uneingeschränkt einläßt. Wenn sie aber evolutionsgerecht ist, dann muß sie selbst wohl so angelegt sein, daß sie mit ihrem Objektbereich ko-evolvieren kann (wenigstens für eine längere Zeit), wobei sie natürlich in selbstbezüglicher Weise berücksichtigt, daß sie selbst in der Realität bzw. in ihrem Objektbereich vorkommt: Evolutionär ist also eine Wissenschaftskonzeption, die im angegebenen Sinne evolutionsgerecht und als Folge hieraus selbst evolvierend ist.

Was rechtfertigt es, von einer evolutionären bzw. "evolutionsgerechten" Wissenschaftskonzeption zu sprechen?<sup>35</sup> Ausgangspunkt dabei ist die oben dargestellte minimale Charakterisierung der Evolution: Evolution läßt bislang funktionierende Modelle beziehungsweise Konstruktionen obsolet werden. Andere und neuartige Konstruktionen, und damit auch Sprachen, sind notwendig.

(1) Je mehr immer wieder neuartige Konstruktionen (Sprachen) proliferiert werden und je mehr der sich hierin äußernde Pluralismus bejaht wird, desto größer scheint die Chance, daß die grammatischen Möglichkeiten des pluralistischen Repertoires von Konstruktionen bzw. Sprachen mit der Evolution der Welt Schritt halten. Wenn man also Glück hat, tauchen im Repertoire immer auch Konstruktionen (Sprachen) auf, deren grammatische Grenzen noch nicht transzendiert sind.

(2) Dies gilt auch für Wissenschaftstheorien. Denn auch die Wissenschaften als Objekte dieser Theorien können außerhalb der jeweiligen "grammatischen Grenzen" der Wissenschaftstheorien evolvieren. Und dies gilt auch für Evolutionstheorien selbst. Die durch die jeweilige Evolutionstheorie erfaßte "Evolution" kann ebenfalls die grammatischen Grenzen dieser Evolutionstheorie transzendieren.

(3) Die Evolution der Welt (einschließlich der in dieser Welt existierenden Wissenschaften) vollzieht sich unter dem Einfluß der Wissenschaften selbst. Es könnte sein, daß wissenschaftliche Ansätze, die in selbstbezüglicher Weise die Wirkungen dieser Ansätze in der Welt selbst thematisieren, in der Lage sind, ihre "grammatischen Grenzen" auszudehnen.

(4) Pluralismus und Selbstbezüglichkeit implizieren einen "sinnvollen" Umgang mit dem Phänomen der Evolution. Eine hierauf beruhende Wissenschaftsauffassung erscheint insofern evolutionsgerecht.

Die in Abbildung 3-1 skizzierte Theorie ist nun dadurch charakterisiert, daß sie den Pluralismus der Beobachter und deren Beobachtungskontexte explizit in die Betrachtung einbezieht. Sie ist auch insofern selbstbezüglich, als sie unter anderem

---

<sup>35</sup> Wir möchten uns im folgenden auf wenige Hinweise beschränken und im übrigen auf die vertiefende Betrachtung in Kirsch (1997c) verweisen. Dort finden sich weitere Literaturhinweise, auf die im folgenden verzichtet werden soll.

auch die Wirkungen der Wissenschaften (aber nicht nur dieses Beobachtertyps) auf die "Welt" der Organisationen thematisiert. Wir meinen also, daß diese radikalpluralistische und selbstbezügliche Theoriekonstruktion tatsächlich als Ausdruck einer Wissenschaftskonzeption aufgefaßt werden darf, die man als evolutionär bezeichnen kann.

Im folgenden möchten wir die Reflexion der evolutionären Theoriekonstruktion im Lichte jener Typologien organisationstheoretischer Ansätze fortsetzen, die – relativ unabhängig von dogmengeschichtlichen Rekonstruktionen – die organisationstheoretischen Ansätze nach methodologischen und inhaltlich-ontologischen Grundannahmen ordnen. Solche Typologien verwenden häufig die Form einer Matrixdarstellung. Angesichts dieses Darstellungsmittels möchten wir die evolutionäre Theoriekonstruktion als das "Zielen auf Fadenkreuze" charakterisieren.

### **(3) Über das "Zielen auf Fadenkreuze": Vom "entweder-oder" zum "sowohl als auch"**

Abbildung 6-1 gibt eine Typologie von Varianten zur Analyse von Organisationen Burrell und Morgan (1979) wieder. Man kann diese Autoren dahingehend interpretieren, daß sie zum einen den jeweiligen methodologischen Zugang zum Objektbereich, zum anderen das den Theorien zugrunde liegende Weltbild als Unterscheidungsmerkmale für organisationstheoretische Ansätze herausstellen. Die Unterscheidung zwischen subjektivistischen und objektivistischen Theorien entspricht der von uns bereits erläuterten Gegenüberstellung von Binnenperspektive und Außenperspektive. Das grundlegende Weltbild kann zum einen davon ausgehen, daß ständig alles einem Wandel unterliegt. Nur zeitweise mögen Regelmäßigkeiten zu beobachten sein. Und dies ist angesichts des Weltbildes des Wandels erklärungsbedürftig. Dem steht ein Weltbild gegenüber, das grundsätzlich von einer Art "geordneter Welt" ausgeht, die sich in von den Wissenschaften zu entdeckenden Regelmäßigkeiten bzw. Gesetzmäßigkeiten äußert. Veränderungen sind hier das Erklärungsbedürftige und unterliegen in diesem Weltbild selbst wieder gewissen Gesetzmäßigkeiten. Wer sich demgegenüber dem Weltbild "Wandel" verpflichtet fühlt, ist "überrascht", wenn er über längere Zeiträume sich wiederholende Regelmäßigkeiten und damit *keinen* Wandel beobachtet.

Wer sich dem Weltbild "Ordnung" verpflichtet fühlt, ist dagegen "erstaunt", wenn es ihm nicht gelingen will, diese Ordnung in Form von Gesetzmäßigkeiten zu finden. Die Bezugnahme auf Regelmäßigkeiten bzw. Gesetzmäßigkeiten bei der Betrachtung der beiden Weltbilder argumentiert in erster Linie vor dem Hintergrund von Beobachtungen in einer Außenperspektive. Geht man von einer Binnenperspektive aus, dann äußern sich die unterschiedlichen Weltbilder vor allem in bezug auf mögliche lebensweltliche Regeln, denen Akteure bei ihren Handlungen folgen. Folgen die Akteure "stur" solchen Regeln, dann wird man meist aus der Außenperspektive auch gewisse Regelmäßigkeiten beobachten können.

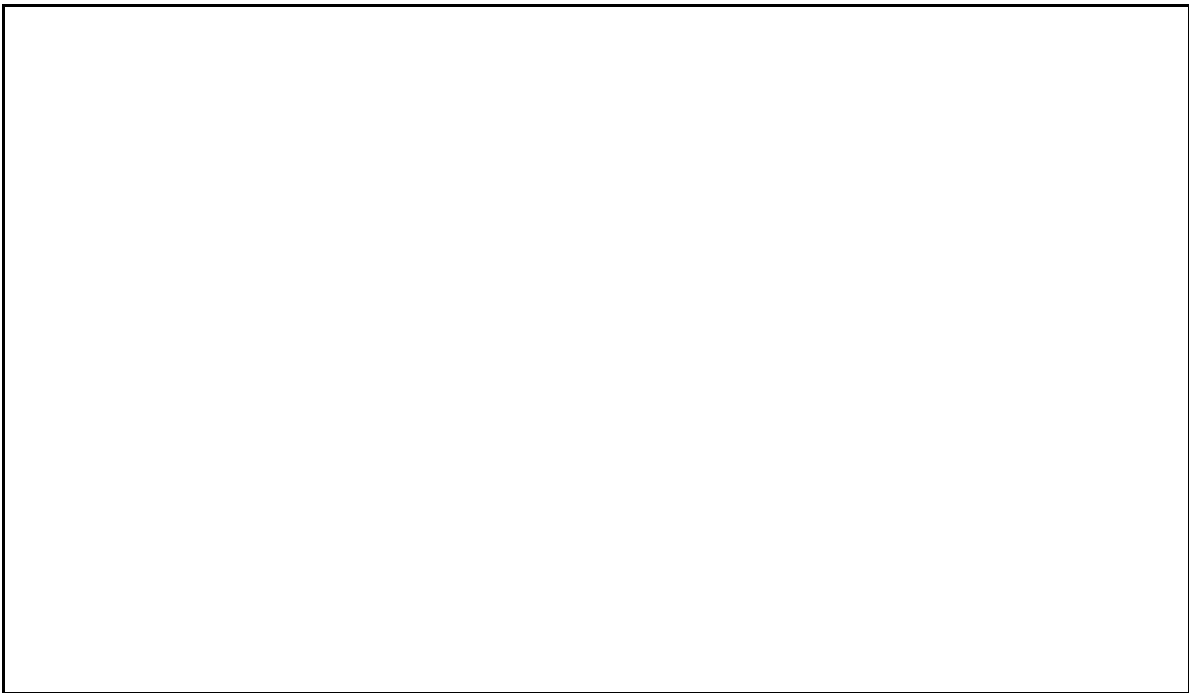


Abb. 6-1: Vier Paradigmen für die Analyse von Organisationen (aus: Burrell/Morgan 1979: 22)

Wir möchten im vorliegenden Rahmen darauf verzichten, die von Burrell und Morgan für die vier Grundtypen verwendeten Bezeichnungen im einzelnen zu erläutern. Statt dessen möchten wir Überlegungen darüber anstellen, ob und inwieweit unser eigener organisationstheoretischer Ansatz gleichsam auf das "Fadenkreuz" der Abbildung 6-1 "zielt". Strebt man nicht damit das Unmögliche an? Burrell und Morgan (1979) postulieren ausdrücklich:

"The four paradigms are mutually exclusive. They offer alternative views of social reality, and to understand the nature of all four is to understand four different views of society [or organizations; W. K.]. They offer different ways of seeing. A synthesis is not possible, since in their pure forms they are contradictory, being based on at least one set of opposing meta-theoretical assumptions. They are alternatives, in the sense that one can operate in different paradigms sequentially over time, but mutually exclusive, in the sense that one cannot operate in more than one paradigm at any given point in time, since in accepting the assumptions of one, we defy the assumptions of all the others." (Burrell und Morgan 1979: 25).

Man "zielt" mit einem organisationstheoretischen Ansatz auf dieses Fadenkreuz, wenn man die in der Abbildung unterstellten Unterscheidungen nicht als ein "Entweder-Oder", sondern als ein "Sowohl-als-Auch" auffaßt. So streben wir – wie dargelegt – eine Sichtweise an, die beide methodologische Zugänge, die Außenperspektive *und* die Binnenperspektive als relevant betrachtet. Dies bedeutet, daß man als Beobachter von Unternehmen in ihrem jeweiligen Feld ständig zwischen Außenperspektive und Binnenperspektive hin- und herwechseln kann und muß. Analoges mag für die zweite Unterscheidung gelten. Man kann sich als Beobachter generell mit den Implikationen der verschiedenen grundlegenden Weltbilder vertraut machen und auch hier "hin- und herwechseln". Bisweilen ist es sinnvoller, eine

Unternehmung als "ungeordnetes Chaos" zu betrachten, weil sich etablierte Regelmäßigkeiten und Regeln "verflüssigt" haben. Dann wiederum tut man unter Umständen gut daran, ein Unternehmen in seinem Feld als "geordnetes System" anzusehen. Man kann eben als Beobachter das zu Beobachtende unterschiedlich "konstruieren", und es gibt keinen Grund, warum nicht ein Beobachter zwischen verschiedenen "Konstruktionen" hin- und herwechseln kann und soll. Diese Betrachtungsweise wird dann vor allem von Bedeutung, wenn man eine Organisationstheorie anstrebt, in der die unterschiedlichen Beobachter von Organisationen selbst vorkommen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn man in der Organisationstheorie berücksichtigt, daß die Akteure "in und um die Unternehmung herum" die Unternehmung in jeweils unterschiedlichen Kontexten beobachten und daß diese Beobachtungen dann auch bei der Entwicklung der Unternehmen selbst wiederum wirksam werden. Ein evolutionärer Ansatz, der sich auf eine offene Zukunft im starken Sinne einläßt, scheint in einem ersten Zugriff eine ausschließliche Affinität zum Weltbild "Wandel" zu besitzen. Eine offene Zukunft kann sich aber auch darin zeigen, daß es offen bleibt, wann und wo eine Stabilität bzw. wann und wo ein Wandel auftritt. Außerdem: Verflüssigungen, die unter anderem in ein neues, relativ stabiles Regime münden, mögen auch eine Transzendenz der grammatischen Grenzen bewirken: Eine neue Stabilität kann nicht in den alten Beschreibungskontexten erfaßt werden. Dem auch in der Praxis gerne verwendeten Spruch "Das einzig Beständige ist der permanente Wandel" kann also im Lichte einer evolutionären Sichtweise nicht zugestimmt werden: Auch der Wandel ist nicht permanent – ganz zu schweigen, daß wir die Beobachterabhängigkeit der jeweiligen Weltbild-Konstruktion mitdenken müssen.

Natürlich müssen wir einräumen, daß die Implikationen eines evolutionären Ansatzes keineswegs hinreichend diskutiert sind, um eine Positionierung im "Fadenkreuz" nachvollziehbar zu machen. Ein wohlwollender Leser wird aber zumindest zugestehen, daß der Versuch unternommen wird, in diesem Zusammenhang neuartige Forschungsstrategien zu sondieren, also so etwas wie ein "New Game" zu probieren. Dies darf aber nun nicht dahingehend interpretiert werden, als wäre bei der versuchsweisen Formulierung einer New Game-Strategie die "Zielscheibe" im Sinne des Schemas von Burrell und Morgan gleichsam vorgegeben. Tatsächlich ändert sich bei einem solchen Versuch letztlich die "Zielscheibe" selbst. Dies möchten wir im folgenden kurz erläutern. Burrell und Morgan haben sicherlich eine nicht zu unterschätzende heuristische Rekonstruktionsleistung vollbracht. Derartige Schemata sind freilich so etwas wie eine "Self-Destroying Heuristic". Wenn man durch ein derartiges Schema zu einer Positionierung im "Fadenkreuz" angeregt wird und versucht, eine entsprechende Konzeption auszuarbeiten, dann wird dabei das Ausgangsschema praktisch selbst zerstört. Gerade dann, wenn man sich in heuristischer Absicht sehr intensiv mit einem derartigen Schema auseinandersetzt, entwickelt sich als Ausfluß einer "antizipierenden Kritik" des jeweiligen Schemas eine Art "transzendierende Vision".<sup>36</sup> Unterstellen wir einmal, daß die Konzeption einer

---

<sup>36</sup> Die Denkfigur der antizipierenden Kritik (Feyerabend 1979) und das damit verbundene Konzept einer "transzendierenden Vision" haben wir an anderer Stelle (Kirsch 1997c) erläutert

evolutionären Organisationstheorie eine solche Vision zum Ausdruck bringt, und unterstellen wir ferner, daß zu einem späteren Zeitpunkt ein Autor ein Schema zur Klassifikation organisationstheoretischer Ansätze zu entwickeln versucht, bei dem auch die Konzeption der evolutionären Organisationstheorie positioniert werden kann, dann wird wohl ein Schema entstehen, bei dem diese evolutionäre Organisationstheorie nicht im Fadenkreuz positioniert ist. In einem späteren Abschnitt werden wir mit der Abbildung 6-3 selbst eine solche Matrix vorstellen. Auch diese Organisationstheorie stellt letztlich einen Kontext unter vielen anderen Kontexten dar. Angeregt durch Schemata wie jenes von Burrell und Morgan entwickelt sich also eine Forschungsstrategie, die zwar auf das "Fadenkreuz" zielt, die aber am Ende eine andere "Zielscheibe" erforderlich erscheinen läßt.

Die Heuristik des "Zielens auf das Fadenkreuz" paßt freilich nicht mehr, wenn man die Vielfalt der organisationstheoretischen Ansätze nicht mit Hilfe einer einfachen Vier-Felder-Matrix typisiert. Der Grundgedanke bleibt aber erhalten, wenn man angesichts der Vielfalt einen Standpunkt des "Sowohl-als-Auch" einnimmt. Man strebt dann einen radikalpluralistischen Ansatz an, der davon ausgeht, daß alle organisationstheoretischen Ansätze eine mögliche *und* a priori sinnvolle Konstruktion der Welt bilden. Wenn man dann zusätzlich berücksichtigt, daß solche Konstruktionen bei der Fortentwicklung der Unternehmen selbst aufgegriffen und wirksam werden können, dann kann man auch von einem "konstruktivistischen" Ansatz sprechen. Es gibt nicht *eine* wahre Organisationstheorie, die alle anderen gleichsam überflüssig macht. Die soziale Welt ist durch eine Vielfalt von Konstruktionen gekennzeichnet, die alle ihre Berechtigung haben und bei der Bewältigung der Probleme in den Organisationen auch "wirksam" werden können. Da sich jedoch Organisationen über diese Problembewältigungen selbst wieder verändern und fortentwickeln, kann man auch sagen, die Organisationen "organisieren sich selbst" unter mehr oder weniger intensiver Nutzung möglicher "Realitätskonstruktionen", die von den vielfältigen Beobachtern in Wissenschaft und Praxis entwickelt werden. Damit münden unsere Spekulationen aber erneut in die Charakterisierung eines konstruktivistischen und radikalpluralistischen Ansatzes, wie er in der dogmengeschichtlichen Typologie Walter-Buschs angesprochen ist.

Die Matrix-Darstellung von Burrell und Morgan ist nicht die einzige, die in der organisationstheoretischen Paradigmadiskussion eine gewisse Prominenz erfahren hat. Hier ist insbesondere auch die in Matrixform von Astley und Van de Ven (1983) vorgeschlagene Typologie zu nennen.

---

und darüber hinaus im Zusammenhang mit der Charakterisierung einer evolutionären Führungskonzeption (Kirsch 1997a) zu nutzen versucht.





*Abb. 6-2: Vier Sichtweisen von Organisation und Management (aus: Astley/Van de Ven 1983: 247)*

Abbildung 6-2 gibt die von diesen Autoren rekonstruierten vier Sichtweisen wieder.

Sie gehen – wie Burrell und Morgan – davon aus, daß sich die vier Sichtweisen gegenseitig ausschließen und es deshalb nahelegen, von einem "Entweder-Oder" zu einem "Sowohl-als-Auch" überzugehen. Die Gegenüberstellung von deterministischen und voluntaristischen Orientierungen legt es nahe, die Position eines "gemäßigten Voluntarismus" zu entwickeln, und diesen durch ein "Hin und Her" zwischen Determinismus und Voluntarismus zu charakterisieren: Ein Beobachter-Akteur konstituiert einen sozialen Zusammenhang (unter seiner eigenen Einbeziehung) in relativ passiver Weise als durch eine Vielfalt von nicht beeinflussbaren Kräften "determiniert", um dann aber wiederum auch in eine aktiv-voluntaristische Konstruktion des sozialen Zusammenhangs überzuwechseln, der hierbei als Objekt willentlicher Einflußnahmen gesehen wird. Analog kann man davon ausgehen, daß ein Beobachter eine eher mikroskopische Betrachtungsweise einnimmt, indem er eine Organisation in einem als relativ global charakterisierten Umfeld betrachtet, um dann in eine makroskopische Sichtweise zu wechseln, indem er die einzelnen Organisationen "nur" als Elemente von Populationen bzw. Unternehmensverbindungen, die sich ihrerseits in einem Umfeld bewegen, untersucht. Eine solche makroskopische Sichtweise ist dann natürlich auch damit verbunden, daß man die einzelne Organisation (als Element von Populationen) in nur sehr globaler Weise beschreibt. Die Annahme eines "Hin und Her" schließt m. E. nicht aus, daß man Kontexte konstruiert, in denen Aussagen zueinander in Verbindung gebracht werden, die durch unterschiedliche Zugänge zum Objektbereich (etwa gemäß der Vierfelder-Matrizen von Astley und Van de Ven bzw. Burrell und Morgan) generiert werden.

#### **(4) Selbstbezug und Pluralismus als Charakteristika einer evolutionären Organisationstheorie**

Unsere Überlegungen des vierten Kapitels zur Denkfigur "Heterogenität und Konnexionen", der wir offensichtlich für zukünftige theoretische Anstrengungen eine gewisse Priorität gegenüber der bislang dominierenden Denkfigur "Einheit und Vielheit" einräumen, mögen den Leser, der sich inzwischen an das "Sowohl-als-Auch" gewöhnt hat, überraschen. Er wird sich fragen, weshalb wir nicht auch im Falle der angesprochenen Denkfiguren ein solches "Sowohl-als-Auch" postulieren. Wir verweisen auf unsere Überlegungen zum "Zielen auf Fadenkreuze": Auch wenn man aus heuristischen Gründen auf ein Fadenkreuz zielt und eine Theoriekonstruktion entsprechend weiterentwickelt, kann man nicht verhindern, daß man diese neuartige Theoriekonstruktion in einer dann ebenfalls neuartigen Typologie mit einem neuen Fadenkreuz dann doch in *einem* der Matrixfelder positionieren muß. Eine Unterscheidung, die weder bei Burrell und Morgan noch bei Astley und Van de Ven angesprochen wird, wäre notwendig, um konstruktivistische und radikalpluralistische organisationstheoretische Ansätze adäquat beschreiben zu können: nämlich die Unterscheidung zwischen "selbstbezüglichen" und "extramundanen" Ansätzen. Letztere gehen – wie wohl alle übrigen organisationstheoretischen Ansätze – davon aus, daß der jeweilige Organisationstheoretiker (als Beobachter) insofern ei-

nen "extramundanen Standpunkt" einnimmt, als er sich nicht selbst als Beobachter in seinem Objektbereich verortet. Abbildung 6-3 gibt eine Matrix wieder, die neben jene von Burrell und Morgan (Abbildung 6-1) und Astley und Van de Ven (Abbildung 6-2) tritt und ebenfalls vier sich wechselseitig ausschließende organisations-theoretische Sichtweisen definiert.



Abb. 6-3: Vier organisationstheoretische Sichtweisen

Sie unterscheidet zum einen zwischen pluralistischen und monistischen organisationstheoretischen Ansätzen. Zum anderen gibt sie wieder, wie sich der jeweilige wissenschaftliche Konstrukteur (Beobachter) verortet: Er kann – wie erläutert – einen extramundanen Standpunkt einnehmen oder aber davon ausgehen, daß er selbst in der Welt bzw. in dem von ihm beobachteten Objektbereich vorkommt. Vereinfachend ist von einem "selbstbezüglichen" Standpunkt die Rede. Obwohl prinzipiell alle vier Sichtweisen möglich sind, sind wohl nur die Felder 1 und 4 bislang tatsächlich besetzt. Unser Ansatz entspricht wohl dem Feld 4. Feld 2 entspricht den freilich rein metatheoretischen Bemühungen von Autoren wie Morgan, die m. E. jedoch selbst keinen organisationstheoretischen Ansatz vorlegen, sondern sich auf die Analyse des Pluralismus der Ansätze beschränken – so verdientvoll dies auch ist. Für Feld 3 mag es im Spektrum der ökonomischen Theorien Ansatzpunkte geben, etwa dort, wo man in der Theorie rationaler Erwartungen berücksichtigt, daß die Kenntnis ökonomischer Theorien die Erwartungen rationaler Akteure so verändert, daß sich diese Akteure dann anders verhalten, als diese Theorien unterstellen. Im abschließenden Abschnitt werden wir darlegen, daß sich ein Theorieprozeß auf den Ebenen "generatives Sprachspiel", "Bezugsrahmen" und "Modelle" vollzieht. Dabei werden wir erläutern, daß die notwendigen Vereinfachungen von Bezugsrahmen bzw. Modellen insbesondere auch darin bestehen, daß man etwa gemäß

Feld 1 einen extramundanen Standpunkt einnimmt und/ oder auf die explizite Berücksichtigung eines Pluralismus verzichtet.

### **(5) Theoriekonstruktion als Konstruktion eines Theorieprozesses**

Eine Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie entspricht *nicht* der in der Tradition der Moderne argumentierenden Wissenschaftstheorie üblichen Vorstellung von Theorie. Die Konstruktion bezieht sich hier nicht ausschließlich auf die Struktur des Aussagengebildes, sondern auf die Gestaltung eines Theorieprozesses. Dieser Prozeß führt natürlich immer auch zu Aussagensystemen. Er weist jedoch keinen Fluchtpunkt auf. Gerade hierin äußert sich sein evolutionärer Charakter. Es entspricht der landläufigen wissenschaftstheoretischen Vorstellung, daß eine Theorie ein hierarchisch geordnetes System von Aussagen darstellt. An der Spitze stehen die Prämissen, aus denen die übrigen Aussagen deduktiv logisch abgeleitet sind. Natürlich verändert sich eine Theorie unter dem Einfluß kritischer Überprüfung. Die Vorstellung einer hierarchischen Struktur als "Fluchtpunkt" bleibt jedoch erhalten. Wenn man vor diesem Hintergrund von einer Theoriekonstruktion spricht, dann meint man wohl eine Skizze des Gerüsts dieser hierarchischen Struktur, das es im Zuge der Bemühungen um diese Theorie zu füllen gilt, wobei natürlich auch dieses Gerüst Veränderungen unterliegt. Man kann solche "Gerüste" als theoretische Bezugsrahmen bezeichnen.

Der Theorieprozeß verläuft gleichsam auf drei Ebenen, die wir durch die Begriffe "Generatives Sprachspiel", "Bezugsrahmen" und "Modell" kennzeichnen. Diese Unterscheidungen führen Überlegungen fort, die wir an früherer Stelle (Kirsch 1981) zur sogenannten chronischen Unreife der Sozialwissenschaften angestellt haben. Wir möchten diese Überlegungen zunächst noch einmal aufgreifen, um dann auf die Erweiterung einzugehen. Dabei wird der Umkehrschluß, daß eine evolutionäre Theorie chronisch unreif sein *muß*, eine wesentliche Rolle spielen.

Betrachten wir zunächst die ursprüngliche Sichtweise, die ganz vor dem Hintergrund der klassischen, am rekonstruierten Ideal der Naturwissenschaften orientierten Wissenschaftstheorie argumentiert. Die chronische Unreife der Sozialwissenschaften äußert sich in dieser Sicht letztlich darin, daß es kaum umfassende Theorien gibt, die jenen Standards genügen, die – zumindest in den Rekonstruktionen der Wissenschaftstheorien – für naturwissenschaftliche Theorien als charakteristisch angesehen werden. Dies führt zu der These, daß die theoretische Diskussion in den unreifen Sozialwissenschaften auf der Ebene schlecht-strukturierter Bezugsrahmen stattfindet. Folgt man dieser These, dann nimmt die empirische Sozialforschung den Charakter einer primär explorativen Forschung an. Dies schließt jedoch nicht aus, daß in dem empirischen und theoretischen Forschungsprozeß auch Modelle eine Rolle spielen.

Unter einem Modell versteht man normalerweise ein System, das in vereinfachender Weise ein anderes System abbildet. Wenn wir im folgenden von Modellen spre-

chen, so meinen wir stets Modelle eines Bezugsrahmens.<sup>37</sup> Solche Modelle werden im Zuge empirischer Forschungsbemühungen entwickelt und empirisch getestet. In dem Maße, wie das System der Hypothesen eines Modells sich empirisch bewährt, sammelt indirekt auch der durch dieses Modell abgebildete Bezugsrahmen "Pluspunkte". In aller Regel ist das Modell erheblich besser strukturiert als der Bezugsrahmen. Häufig erlangt das Modell den Status einer wohl-strukturierten Theorie – freilich mit geringerer Reichweite und verminderter Reichhaltigkeit.<sup>38</sup>

Das einer empirischen Forschungsepisode zugrundeliegende Modell kann in wohl-strukturierter Form vorliegen, *bevor* das "feindliche" Erhebungs- und Auswertungsdesign zur Falsifizierung der Hypothesen des Modells entwickelt wird. In den meisten der uns bekannten Beispiele empirischer Sozialforschung (insbesondere aus dem Bereich der Feldforschung, weniger vielleicht aus dem Bereich der Laborforschung) ist jedoch die Formulierung des Modells in anderer Weise in den Prozeß der empirischen Forschungsepisode eingebettet. Abbildung 6-4 gibt diese Sichtweise im unteren Teil wieder. Danach liegt zu Beginn einer Forschungsepisode in aller Regel lediglich ein mehr oder weniger schlecht-strukturiertes Modell vor, das das Design der Datenerhebung prägt. Dieses Modell ist in vielen Fällen durch die Übernahme von Komponenten "bewährter" Designs anderer, in der Scientific Community bekannt gewordener Forschungsepisoden gekennzeichnet, die sich auf theoretische Überlegungen zum Teil völlig fremder Bezugsrahmen erstrecken. Nicht was der eigene Bezugsrahmen nahelegt, sondern was in anderen Forschungsepisoden erfolgreich gemessen werden konnte, geht als Variable in das Modell ein.

Das Modell erfährt im Zuge der Forschungsepisoden normalerweise eine Serie von Veränderungen. Das System der Hypothesen wandelt sich, wobei in der Regel von Modell zu Modell auch eine höhere Strukturierung auftritt. Die späteren Versionen des Modells werden dabei naturgemäß durch die auf der Basis der ersten, noch schlechter strukturierten Versionen des Modells erhobenen Daten geprägt. Dies führt prinzipiell dazu, daß die Forschungsepisode in hohem Maße datengeleitet ist.

---

<sup>37</sup> Modelle bilden also einen Bezugsrahmen ab; es geht um eine Abbildungsrelation zwischen zwei symbolischen Systemen, die ihrerseits als Realitätskonstruktion interpretiert werden können.

<sup>38</sup> Die Begriffe der Reichweite und Reichhaltigkeit entstammen der Diskussion um die Systementwicklung (vgl. Kirsch 1997b). Mit dem Begriff der Reichweite wurde die Frage thematisiert, ob ein System eine umfassende Architektur oder nur ein Teilsystem darstellt. Reichhaltigkeit bzw. Umfang gehen der Frage nach, inwieweit ein Systementwurf vereinfacht oder abstrahiert. Ein globaler Systementwurf zeichnet sich gegenüber einem Detailplan durch eine geringere Reichhaltigkeit aus. Reichweite und Reichhaltigkeit verhalten sich insofern entgegengesetzt.

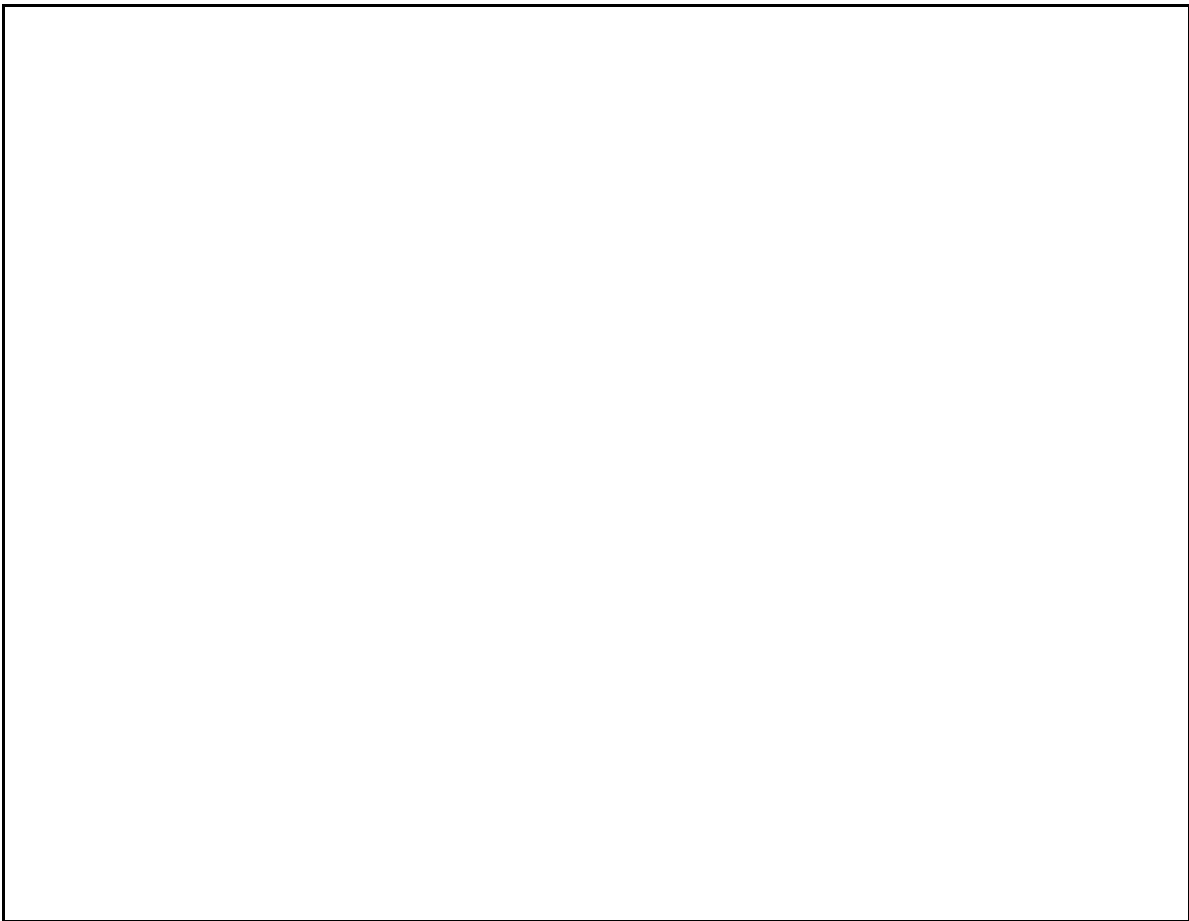


Abb. 6-4: *Generatives Sprachspiel, Bezugsrahmen und Modelle*

Das volle Potential einer explorativen empirischen Forschung für die Entfaltung einer Forschungstradition wird nun freilich nur ausgeschöpft, wenn die Forschungsepisode intensive Rückkopplungen zum Bezugsrahmen realisiert. Der Prozeß der datengeleiteten Modellentwicklung liefert laufend Impulse für die Weiterentwicklung des Bezugsrahmens, der dadurch auch an Strukturierung zu gewinnen vermag. Zum einen gehen diese Impulse zur Weiterentwicklung des Bezugsrahmens von der Formulierung von Stützhypothesen aus, deren Akzeptanz bei der Überprüfung der Modellhypothesen anhand der erhobenen Daten unterstellt werden muß. Zum anderen sind es aber auch die gescheiterten oder "erfolgreichen" Versuche, Modellhypothesen mit den erhobenen Daten in Einklang zu bringen, die Anregungen für die Weiterentwicklung des Bezugsrahmens geben.

Bei der Betrachtung dieser Rückwirkungen ist freilich zu beachten, daß die die empirischen Forschungsergebnisse wiedergebenden Veröffentlichungen nur selten eine Weiterentwicklung des Bezugsrahmens selbst dokumentieren. Die Implikation für den zugrundeliegenden Bezugsrahmen bleibt in den Köpfen der Forscher, die sich auf die Produktion empirisch "bewährter" Hypothesen bzw. Modelle konzentrieren. Nicht selten hat man dann den Eindruck, als sei das dem Design zugrundeliegende Modell *die* Theorie. Kein Wunder, daß diese "Theorien" dann jenen sehr ärmlich

vorkommen, die die jeweils dahinterstehende umfangreiche Bezugsrahmendiskussion kennen.

Die referierten Überlegungen zum Verhältnis von Bezugsrahmen und Modellen gehen zunächst von nur zwei Ebenen aus. Die Einführung der weiteren Ebene des generativen Sprachspiels erscheint uns jedoch vor dem Hintergrund der Eigentümlichkeiten selbstbezüglicher Theoriekonstruktionen, die auch als evolutionäre Wissenschaftskonzeptionen zu kennzeichnen sind, sinnvoll. Es scheint nämlich, als könnten die Implikationen einer solchen Konstruktion zunächst nur als generatives Sprachspiel konzipiert werden. Wenn es dann aber – vor allem im Zuge empirischer Forschungsbemühungen – darum geht, wohlstrukturierte Aussagensysteme im Sinne von Modellen zu formulieren, so müssen – je nach anzugehendem primären Themenbereich – mit Hilfe des generativen Sprachspiels Bezugsrahmen entwickelt werden, die jeweils nur einen Ausschnitt dessen thematisieren können, worüber innerhalb des generativen Sprachspiels gesprochen werden kann.

Weitergehende, im vorliegenden Rahmen aber nicht zu vertiefende Überlegungen zum Thema "Generatives Sprachspiel" sollten u. E. davon ausgehen, daß die mit Hilfe eines generativen Sprachspiels erzeugten Bezugsrahmen und darüber hinaus die den jeweiligen Bezugsrahmen abbildenden Modelle selbst wiederum zu Bestandteilen des generativen Sprachspiels werden. Denn im generativen Sprachspiel kann und wird im weiteren Verlauf immer auch auf seine früheren Anwendungen Bezug genommen und mit ihnen argumentiert.

Dabei ist insbesondere forschungspragmatisch das zu handhaben, was durch die Metapher des Hologramms zum Ausdruck gebracht wird. Mit der Metapher des Hologramms versuchen wir zu zeigen, daß diese Führungslehre (unter Bezugnahme auf die im vorliegenden Rahmen diskutierte Organisationstheorie) eine "Gestalt" aufweist, die sich auch im Sinne eines Hologramms verdeutlichen läßt. Gleichgültig welchen Themenbereich man innerhalb dieser Führungslehre zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen wählt, stets erschließt sich von hieraus das Ganze. Um aber überhaupt zu überprüfbareren theoretischen Modellaussagen zu gelangen, müssen wohl pragmatische Stopregeln eingeführt werden, um sich tatsächlich auf eine (wohlstrukturierte) Teilmenge von möglichen Aussagen innerhalb des generativen Sprachspiels beschränken zu können: Man muß den Bezugsrahmen für die Formulierung eines Modells so konzipieren, daß man gerade *nicht* gezwungen ist, jeweils das Ganze zu erschließen. Doch die durch das generative Sprachspiel ausdrückbaren, durch den jeweiligen Bezugsrahmen aber in pragmatischer Weise ausgeschlossenen Möglichkeiten bleiben natürlich latent erhalten und sind wiederum zu aktivieren, wenn der über einen Bezugsrahmen gesteuerte Prozeß der theoretischen und empirischen Modellanalyse zu scheitern scheint.

An der Unterscheidung von generativem Sprachspiel und Bezugsrahmen (im engeren Sinne) können noch eine Reihe methodologischer Überlegungen festgemacht werden. Generative Sprachspiele sind beispielsweise durch eine Vielfalt von Metaphern gekennzeichnet. Diese entfalten unter anderem insofern eine heuristische

Funktion, als sie in bildhafter Weise theoretische Visionen artikulieren, die noch nicht durch präzise Kategorien und Aussagen zum Ausdruck gebracht werden. Solche Metaphern leiten die Fortentwicklung des generativen Sprachspiels. Ohne hier generelle Überlegungen zur Bedeutung von Metaphern in den Wissenschaften anstellen zu wollen (vgl. Leatherdale 1974, Schöffel 1987, Tsoukas 1991 und Ulrich 1993), kann wohl die Meinung vertreten werden, daß es im Zuge der theoretischen und auch empirischen Forschung im Kontext eines generativen Sprachspiels unter anderem darauf ankommt, Metaphern zu ersetzen. Dies schließt nicht aus, daß es immer wieder auch zur Einführung neuer Metaphern kommt, die eine Zeitlang eine heuristische Funktion zu erfüllen haben. Im Zuge der Bemühungen um die Entwicklung von Bezugsrahmen bzw. von Modellen sind dann die Metaphern des generativen Sprachspiels zumindest probeweise zu eliminieren. Die Metaphern werden dabei möglicherweise aber nicht zu endgültig "erloschenen" sondern nur zu zeitweilig "ruhenden" Metaphern, die wieder aktiviert werden, wenn ein Bezugsrahmen im Lichte des generativen Sprachspiels kritisch reflektiert werden soll.

Natürlich nötigt die Entwicklung von Bezugsrahmen immer auch zu Vereinfachungen. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen. Im Zusammenhang mit einem theoretischen und vor allem auch empirischen Mitbestimmungsprojekt (vgl. Kirsch et al. 1984) spielte auf der Ebene des generativen Sprachspiels die Fähigkeit des Unternehmens zu einem Erkenntnisfortschritt zu gelangen, eine zentrale Rolle. Auf der Ebene des Bezugsrahmens wurde dies auf die Frage reduziert, ob und inwieweit die Mitbestimmung dazu beiträgt, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse im Unternehmen verstärkt zu berücksichtigen. Bei der konkreten Operationalisierung im Interesse der Formulierung eines Modells mußte dies dann noch einmal reduziert werden. Wer die ganze Reichhaltigkeit auch der wissenschaftstheoretischen Diskussion um den Erkenntnisfortschritt kennt, wird hierin nahezu unzulässige Vereinfachungen erblicken. Andererseits kann nur so die Vielfalt der Möglichkeiten eines generativen Sprachspiels auf Dimensionen gebracht werden, die eine gewisse Konfrontation mit der Empirie erlauben.

Vereinfachungen im Zusammenhang mit der Formulierung eines Bezugsrahmens bzw. eines Modells mögen sich insbesondere auch darin äußern, daß auf die für das generative Sprachspiel prägenden Aspekte des Pluralismus bzw. der Selbstbezüglichkeit verzichtet werden muß. Bei der Formulierung eines Bezugsrahmens nimmt der Konstrukteur einen extramundanen Standpunkt ein und er nutzt das generative Sprachspiel der Theorie u. U. nur im Sinne eines Monismus. Der Leser sei hier noch einmal auf die Abbildung 6-3 verwiesen: Eine pluralistische und selbstbezügliche Theorie (Feld 4 der Abbildung) ist in uneingeschränkter Weise nur auf der Ebene der Entwicklung des generativen Sprachspiels möglich. Im Kontext dieses Sprachspiels mögen aber Bezugsrahmen bzw. Modelle entwickelt (und empirisch getestet) werden, die u. U. dem Feld 1 (oder einem der übrigen Felder) entsprechen.

Eine Diskussion der Konzeption des generativen Sprachspiels bleibt unvollständig, wenn man nicht auch auf folgendes hinweist: Die heute etablierten Wissenschaftskonzeptionen weisen u. E. eine Verzerrung zugunsten generalisierender Aussagen



auf. Im Vordergrund stehen generalisierende Theorien (Modelle), deren empirische Überprüfung zur Debatte steht. Generative Sprachspiele können aber auch für "Erzählungen" von höchst individuellen Ereignissen bzw. "Fällen" benutzt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch bisweilen von "dichten Beschreibungen" (Geerts 1983). Wer eine evolutionäre Wissenschaftskonzeption mit einem "Reasoning from Case to Case" in Verbindung bringt, wird die Rolle generativer Sprachspiele nicht nur vor dem Hintergrund der Möglichkeit sehen, empirisch überprüfbare Modelle (etwa im Sinne wohlstrukturierter Theorien) zu entwickeln. Wenn man das generative Sprachspiel "spielt", dann mag sich dies insbesondere auch in mehr oder weniger hypothetischen Erzählungen äußern, wie die Welt *auch* sein kann. Und dies wiederum mag dafür sensibilisieren, Bezugsrahmen zu konstruieren, die diese Möglichkeiten grundsätzlich erfaßbar machen.

Kehren wir noch einmal zur These von der chronischen Unreife zurück. Diese stellt die Ebene der Modellbildung, die ja (wenigstens im Prinzip) zur am Ideal der Naturwissenschaften orientierten Konstruktion führen kann, als das Maß aller Dinge heraus. Wenn aber vor dem Hintergrund der These der "offenen Zukunft" des Objektbereichs argumentiert wird, die unter Umständen sogar auf Verwendungen wissenschaftlichen Wissens mit zurückgeführt werden kann, dann leuchtet es nicht ein, weshalb die anderen Ebenen eines evolutionären Theorieprozesses mit ihren arteigenen Beobachtungen als quasi zweitrangig anzusehen sind. Vielleicht zeigt sich gerade in der vollen Entfaltung des Mehrebenen-Prozesses die "Reife" einer Theorie, die sich uneingeschränkt auf die Möglichkeit der offenen Zukunft dieses Objektbereichs einläßt, zu dem sie sich als selbstbezügliche Konstruktion selbst zu rechnen hat. Und noch einmal sei daran erinnert, daß diese Theoriekonstruktion ja insbesondere auch die Bejahung des Pluralismus und der ständigen Proliferation neuer Beschreibungskontexte mitzudenken versucht.

Nachdem im vorliegenden Kapitel die Explikation der Wissenschaftskonzeption einer evolutionären Organisationstheorie im Vordergrund stand steht im folgenden nun die Frage zur Debatte, inwiefern eine evolutionäre Organisationstheorie auch Elemente einer kritischen Theorie enthält?

## 7. Ansatzpunkt "Fortschritt": Kritische Organisationstheorie

Die Konzeption einer evolutionären Organisationstheorie setzt sich (wie oben beschrieben wurde) in nachhaltiger Weise mit aktuellen Tendenzen in ihrem Objektbereich auseinander. Dies führte zu der charakteristischen Formel einer evolutionären Organisationstheorie im Sinne der Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit postmodernen und anderen (reflexiv-modernen) Mitteln. Die Konzeption der evolutionären Führungslehre geht jedoch darüber hinaus: Sie unternimmt auch den Versuch, Konzepte zu entwickeln, die in der Realität noch nicht verwirklicht sind, die aber möglich und wünschenswert erscheinen. Hinter dieser Forderung steht ein Wissenschaftsverständnis, das der Nobelpreisträger für Ökonomie von Hayek einmal wie folgt zum Ausdruck gebracht hat:

"Fruchtbare Sozialwissenschaft muß sehr weitgehend ein Studium dessen sein, was nicht ist: Eine Konstruktion hypothetischer Modelle von möglichen Welten, die existieren könnten, wenn einige veränderbare Bedingungen anders gestaltet würden."  
(von Hayek 1980: 33)

Es geht im folgenden also um die Frage, inwiefern eine evolutionäre Organisationstheorie auch eine Art "science fiction" darstellt, wie in Anlehnung an die Vorbemerkung mit Deleuze gefordert wurde. Die Artikulation von kontrafaktischen Zukunftsmodellen läßt sich dann als eine Art kritische Organisationstheorie rekonstruieren, die insbesondere in der Diskussion der Theorie der reflexiven Moderne neue Prominenz erlangt hat.

### (1) Kritische Organisationstheorie: Utopischer Realismus vs. Fortschrittsmodell

Die oben angesprochene Konzeption des "utopischen Realismus" von Giddens (1997a) stellt den Versuch dar, eine Zukunftsvision der Gesellschaft zu entwerfen, die eine präferierte mögliche Welt als Gegenentwurf zu den Szenarien einer ökologischen, ökonomischen und politischen Apokalypse darstellt. Mit dem Modell des "utopischen Realismus" ist dabei die Hoffnung verbunden, daß über dessen Artikulation bereits eine Einflußnahme auf die gesellschaftlichen Prozesse erfolgt und diese unter Umständen zu einem Besseren wenden mag (vgl. Giddens 1997a: 190 ff.). Was unter dem "Modell der guten Gesellschaft" im Sinne eines utopischen Realismus zu verstehen ist, wird von Giddens dabei inhaltlich relativ konkret ausbuchstabiert: Es entstehen Umriss einer "postmodernen" Ordnung, die durch Entmilitarisierung, Humanisierung der Technik, vielschichtige demokratische Beteiligung und ein sogenanntes Nachknappheitssystem gekennzeichnet sind (vgl. Giddens 1997a: 202).

Mit dem Entwurf einer Gesellschaft, die gegenüber möglichen anderen Zukunfts-

verlaufen wünschenswerter erscheint, gehen normative Elemente in die Theoriebildung ein, die eine Affinität zu Marx kritischer Gesellschaftstheorie besitzen. Es handelt sich jedoch um eine Art "geläuterte" kritische Theorie, da nicht von einem durch die Geschichte determinierten Weg ausgegangen wird, deren Zukunft dann notwendigerweise in ein Modell, wie beispielsweise der "klassenlosen Gesellschaft", mündet. Mit dem Modell des utopischen Realismus ist also nicht die Vorstellung einer irgendwie gearteten Teleologie verbunden. Die Möglichkeit, wenn auch begrenzten Ausmaßes, auf die Geschichte der gesellschaftlichen Entwicklung durch kritische Theoriebildung Einfluß nehmen zu können, wird jedoch aufrechterhalten. Insofern stellt die Theorie der reflexiven Modernisierung mit dem Modell des kontrafaktischen "utopischen Realismus" eine Art "kritische Theorie ohne Garantien im ausgehenden zwanzigsten Jahrhundert" dar (vgl. Giddens 1997a: 192).

Im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie kann in Entsprechung zu Giddens "utopischem Realismus" das kontrafaktische Modell der fortschrittsfähigen Organisation identifiziert werden. Die systematische Berücksichtigung *auch* eines kontrafaktischen Entwicklungsniveaus des Fortschrittsmodells stellt eine Sondierung im Sinne einer derartigen kritischen Organisationstheorie dar, wobei freilich deutlich wird, daß es sich bei der evolutionären Organisationstheorie *auch* und nicht nur um eine kritische Theoriekonzeption handelt.<sup>39</sup> Die Hauptrolle des kritischen Theorieparts spielt das bereits angesprochene Fortschrittsmodell als ein kontrafaktisches Entwicklungsniveau von Organisationen, deren Basisfähigkeiten voll entfaltet sind und deren Lebenswelt weitest möglich rationalisiert ist. Wenn dabei im folgenden von Organisationen die Rede ist, so impliziert diese Begrifflichkeit die Möglichkeit, eine Einheit in der Vielfalt einer Art "organisatorischer Gemengelage" zu identifizieren. Dies erscheint jedoch vor dem Hintergrund einer grundlegenden anderen Sichtweise von "Organisationen", die von der Denkfigur "Heterogenität und Konnexion" geprägt ist, als höchst problematisch. Es kann an dieser Stelle jedoch nur auf die sich abzeichnende Problematik einer derartigen Umstellung der Begrifflichkeiten hingewiesen werden, die sich aufgrund einer Konzeption von Organisationen als organisatorische Gemengelage und nicht als "Einheit" ergeben.

Kern des Konzepts des Fortschrittsmodells ist jedoch nicht die inhaltliche Festlegungen einer Zukunftsvision, sondern ein prozedurales Konzept im Sinne einer Anleitung zu "evolutionären Reflexionen" über Sinn und Zweck der fokalen Organisation. Es geht also nicht – und das ist der Hauptunterschied zum Modell des utopi-

---

<sup>39</sup> Auch im organisationstheoretischen Kontext lassen sich vor dem Hintergrund der neueren Tendenzen im Objektbereich Hinweise auf eine kritische Theorie rekonstruieren. Die durch die Abbildung 5-1 angedeutete Entwicklung ist vor dem Hintergrund einer offensichtlich tiefgreifenden Veränderung der Weltwirtschaft zu sehen, die durch das Stichwort "Globalisierung" zum Ausdruck gebracht und bisweilen durch das Schlagwort "Turbokapitalismus" gekennzeichnet wird. Hieraus resultieren insbesondere auch Herausforderungen für organisationstheoretische Bemühungen, die sich vor allem der in der organisationstheoretischen Paradigmadiskussion zu findenden Forderung nach einer *kritischen* Organisationstheorie stellen.

schen Realismus von Giddens – um eine inhaltliche Sinnkonstitution für die Zukunft. Vielmehr werden Rahmenbedingungen darüber expliziert, wie sinnvolle Reflexionen konstituiert sein müssen, da immer mit der Möglichkeit einer Entwicklung der Welt in einer offenen Zukunft im starken Sinne gerechnet werden muß und damit inhaltliche Aussagen von der Evolution der Welt überholt werden können. Insofern kann das Fortschrittsmodell im Sinne eines "evolutionsbeständigen" bzw. evolutionären Reflexionsmodells verstanden werden, das die Rahmenbedingungen für Reflexionen über den Sinn und Zweck der fokalen Organisation expliziert.

Der "Sinn und Zweck" von Organisationen wird also nicht (wie gleichsam in der einfachen Moderne) durch nicht-hinterfragte Traditionen vorgegeben. Er ist selbst Gegenstand von Reflexionen. Wenn man im Sinne einer reflexiven Moderne auch in und um Unternehmen herum nach Begründungen fragt, weshalb die Tradition, ein Unternehmen als Instrument irgendwelcher primärer Nutznießer zu sehen, immer noch gilt, oder warum es so selbstverständlich sein soll, daß ein Unternehmen überlebt, wenn man gar nicht genau angeben kann, was genau überleben soll, dann wird der Sinn und Zweck eben Gegenstand von Reflexionen und damit auch von Argumentationen. Und wenn man diese Reflexionen und Argumentationen nicht (fundamentalistisch) a priori einschränkt, dann legitimiert man auch moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Argumentationen. Letztlich ist also das Fortschrittsmodell gleichsam ein "R-Modell", weil es den Sinn nicht quasi von außen festlegt, sondern zum Gegenstand der Reflexionen in und um das Unternehmen herum macht. Unter den Bedingungen eines solches "R-Modells" ist es dann nicht ausgeschlossen, daß ein Unternehmen zu den gleichen Entscheidungen gelangt, wie sie einem Instrumental- oder Überlebensmodell entsprechen, obwohl die Entscheidungsfindung nicht in einer organisatorischen Lebenswelt stattgefunden hat, die noch durch die Kategorien des Instrumental- oder Überlebensmodells gekennzeichnet ist. Das Ergebnis der Reflexionen über "Sinn und Zweck" der Organisation auf Ebene des Fortschrittsmodells ist prinzipiell offen; denkbar ist folglich auch, daß als Resultat eine vollständige oder teilweise Auflösung der Organisation stattfindet oder eine Verknüpfung von Unternehmensteilen mit anderen Organisationen.

"Sinn und Zweck" der Organisation unterliegen entlang der angesprochenen Sinnmodelle einer "Höherentwicklung", die sich im vorliegenden Zusammenhang im Lichte von "These – Antithese – Synthese" diskutieren läßt. Das Instrumentalmodell und Überlebensmodell stehen sich wie These und Antithese gegenüber. Beim Instrumentalmodell ist der Anknüpfungspunkt eine (privilegierte) Teilmenge betroffener Akteure, beim Überlebensmodell dagegen das System selbst. In beiden Fällen wird gleichsam ein unterschiedlicher archimedischer Punkt für die Betrachtung der Sinnfrage gewählt. Beim Fortschrittsmodell wird schließlich der jeweilige archimedische Punkt selbst Gegenstand der Reflexion. Der Prozeß des Reflektierens kann sich dabei mehr oder weniger einer Komplexitätsbejahung annähern. Mit dieser echten Komplexitätsbejahung wird ebenso ein Ideal umrissen, wie man etwa im Kontext eines Überlebensmodells von einem Ideal "ewiges Leben" sprechen kann. Ein Mehr an Komplexitätsbejahung ist Wertsteigerung auf der Ebene dieses Entwicklungsni veaus.

Freilich muß die obige These der "Höherentwicklung" genauer präzisiert werden. So erscheint die Überwindung des Instrumentalmodells zwar aus der Perspektive des Überlebensmodells als "Verbesserung" und auch aus der Position des Fortschrittsmodells heraus wird der Übergang vom Überlebensmodell als "Höherentwicklung" gefaßt; daraus folgt jedoch nicht notwendigerweise, daß auch der Sprung vom Instrumental- zum Überlebensmodell aus Sicht des kontrafaktischen Fortschrittsmodells als Verbesserung bzw. "Höherentwicklung" interpretiert werden muß. Hier gelten keine Transitivitätsgesetze. Ob der angesprochene Übergang als Höherentwicklung bezeichnet werden darf, ist zunächst strittig. Wir wollen hier (in Präzisierung der Ausführungen des ersten Kapitels) vorläufig lediglich von einer transzendierenden Entwicklung sprechen. Dennoch läßt sich zusammenfassen festhalten, daß mit der Konzeption des Fortschrittsmodells als einem kontrafaktischen Modell ein Element der evolutionären Organisationstheorie gegeben ist, das diese *auch* zu einer kritischen Theorie werden läßt. Daß dabei am Begriff des Fortschritts angeknüpft wird, ist insbesondere im Lichte einer modernen Perspektive nicht unproblematisch. Jedoch soll im folgenden gezeigt werden, daß es sich dabei um ein spezifisches, "geläutertes" Fortschrittsdenken handelt.

## **(2) Ist der Begriff "Fortschritt" noch (oder wieder) zeitgemäß?**

Der Fortschrittsbegriff ist zunächst einmal ein "rettungslos" *moderner* Begriff. Mit dem Begriff Fortschritt ist in diesem Sinne die Vorstellung eines technisch-ökonomische Fortschritts verbunden, der als Ausfluß der Aufklärung die westliche Welt modernisiert hat. Im Zuge des modernen Fortschritts ergeben sich eine Reihe positiver Konsequenzen, wie beispielsweise eine Verbesserung des materiellen Wohlstandes, Produktivitätszuwächse, medizinische Fortschritte, Schutz gegen Naturgewalten, etc. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe negativer Auswirkungen, wie beispielsweise die zunehmende Zerstörung der ökologischen Grundlagen des Lebens, Risiken aus der Atomenergie, Gefahren eines globalen Krieges mit modernen Waffensystemen, etc. Der Begriff des modernen Fortschritts ist insofern zutiefst ambivalent und keineswegs (mehr) ausschließlich positiv konnotiert (vgl. v. Weizsäcker 1982: 63 ff.).

Dies führt dazu, daß insbesondere *postmoderne* Ansätze in aller Regel in einer Kritik des Fortschrittsdenkens gipfeln. Die Postmoderne stellt sich explizit gegen die Idee einer großen Erzählung des Fortschritts im Sinne der Aufklärung. Die Idee eines wie auch immer gearteten Fortschritts löst sich im Dissens einer Pluralität unterschiedlicher Perspektiven auf, die es nicht mehr möglich machen, überhaupt einen eindeutigen Fortschritt zu identifizieren. Die Postmoderne verabschiedet sich insofern grundsätzlich von der Idee eines Fortschritts, d. h. die Möglichkeit einer großen Erzählung atomisiert sich bzw. löst sich in einer postmodernen Welt in der Vielfalt inkommensurabler Kontexte auf. Fortschritte lassen sich – wenn überhaupt – nur lokal identifizieren, ein umfassender Fortschritt ist jedoch nicht mehr denkbar (vgl. Klose 1994: 113 ff.).

Vielleicht haben wir es (vor dem Hintergrund einer Theorie der reflexiven Moderne) aber auch weniger mit einer Krise des Fortschrittsdenkens, als mit einer Krise des Fortschrittsbegriffes zu tun. Das Modell eines "utopischen Realismus" von Giddens mag als Hinweis verstanden werden, daß es durchaus legitim erscheint, sich auch Gedanken über mögliche Verbesserungen bzw. Fortschritte in der Entwicklung der Gesellschaft zu machen. Auch wenn nicht explizit vom Begriff des Fortschritts Gebrauch gemacht wird, so steht doch der Versuch durchaus zur Debatte, Gedanken über eine Art Fortschritt zu generieren und nicht einfach von einem postmodernen "Ende der Geschichte" auszugehen. Im Falle der reflexiven Moderne könnte in Hinblick auf die Vision eines "utopischen Realismus" auch von einer Art "geläuterten Erzählung" gesprochen werden.

Es lassen sich insofern drei unterschiedliche Sichtweisen des Fortschrittsbegriffes und der damit verbundenen Sichtweise einer "großen Erzählung" in Abhängigkeit der Position einer modernen, postmodernen und reflexiv-modernen Perspektive unterscheiden.



Abb. 7-1: Eine vergleichende Betrachtung zum Fortschrittsbegriff

Insbesondere in der Diskussion zur reflexiven Modernisierung erlangt die Idee eines Fortschrittsdenkens neue Prominenz. Der Übergang von der einfachen zur reflexiven Moderne kann dabei wie folgt charakterisiert werden: Während in der einfachen Moderne all das, was die Moderne ausmacht, mehr oder weniger unhinterfragt mit einem Fortschritt in Verbindung gebracht wurde, stellt sich in der reflexiven Moderne nun die Frage, ob dies tatsächlich immer der Fall ist. D. h., was man eigentlich unter Fortschritt jeweils verstehen könnte und ob es nicht auch Fortschrittsvorstellungen gibt, die im Lichte anderer Fortschrittsüberlegungen gerade kein Fortschritt sind usw., wird im Rahmen der reflexiven Moderne thematisiert. All das, was mit dem Etikett "Fortschritt" verbunden wird, wird selbst Gegenstand von Reflexionen. Die "Zweite Moderne" könnte sich von der Postmoderne (im engeren Sinne) dadurch unterscheiden, daß letztere die Rede vom

Fortschritt einfach als sinnlos hinstellt, während erstere es nach wie vor als sinnvoll ansieht, der Frage nachzugehen, was angesichts der Herausforderungen (Globalisierung, Individualisierung, ökologische Krise usw.) als Fortschritt anzusehen ist. Daß man in diesem Zusammenhang bisweilen auf das Wort "Fortschritt" verzichtet, ändert an dieser Diagnose nichts wesentliches. Mit der Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie, die systematisch auch Sondierungen eines kontrafaktischen Entwicklungsniveaus des Fortschrittsmodells einbezieht, wird dann ein Projekt der Moderne mit postmodernen Mitteln fortgesetzt, vielleicht im Sinne einer Zweiten Moderne.

Warum erscheint es sinnvoll, am Begriff des Fortschritts anzuknüpfen, wenn dieser doch in einem gewissen Sinne "modern" vorbelastet ist und im Rahmen der reflexiven bzw. zweiten Moderne ganz vermieden wird?

Wenn man an der Formel "Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse der direkt und indirekt Betroffenen" anknüpft, dann klingt das zunächst illusionär und blauäugig normativ. Diese Formel ist jedoch in erster Linie eine Heuristik, um verschiedene Fragestellungen einer auch kontrafaktischen Theorie der strategischen Unternehmensführung thematisieren zu können.

Zunächst einmal erscheint die heuristische Nutzung des Fortschrittsbegriffs insofern hilfreich, als aufgrund der aktuellen Tendenzen im Objektbereich der Organisationstheorie der archimedische Punkt der Argumentation darüber, was "Sinn und Zweck" von Organisationen sein kann, verloren geht. Die Organisationsgesellschaft ist inzwischen eine Weltgesellschaft, und die einzelnen Organisationen verlieren möglicherweise eine rekonstruierbare Identität im Spektrum der vielfältigen Verbindungen von Organisationen. Eines scheint sich – vielleicht paradoxerweise – zu festigen: Die wissenschaftliche Frage nach dem Überleben einzelner Organisationen scheint ihre Sinnhaftigkeit zu verlieren. *Was* genau soll nun eigentlich überleben? Wenn sich immer neue Konstellationen von Wertschöpfungskonfigurationen herausbilden, die sich immer wieder auch unter sich verändernden Konstellationen von Unternehmensverbindungen institutionalisieren, dann verliert die Frage, unter welchen Bedingungen eine Organisation und/ oder *eine* spezifische Unternehmensverbindung langfristig Bestand hat, an Bedeutung. Man tut sich schwer, *einen* Wertschöpfungskomplex zu identifizieren, um dessen Überleben es eigentlich geht.

Wenn das "Hin- und Herschieben" von Wertschöpfungskomplexen zwischen sich ständig verändernden Unternehmensverbindungen in multinationalen Feldern Gegenstand von Argumentationen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten Akteure wird, dann kann heute weniger denn je davon ausgegangen werden, daß der "Turbokapitalismus" (um dieses Schlagwort erneut als Symbol für eine Vielfalt von umstrittenen Entwicklungen zu verwenden) von moralisch-praktischen Argumentationen völlig entlastet ist. Und die Position eines "aufgeklärten Egoismus", die am langfristigen Überleben einer Organisation oder einer Unternehmensverbindung anknüpft, ist angesichts der Problematik der Frage nach dem Überleben wohl nur sehr

schwer neu zu bestimmen. Außerdem: Wenn die angesprochenen Akteure mit einer inkommensurablen Vielfalt von Lebens-, Sprach- und Wissensformen konfrontiert werden und sich mit dem Problem auseinanderzusetzen haben, ob und in welcher Weise lokale Lebensformen in den Wertschöpfungsstrukturen zu berücksichtigen sind, dann kann dies wohl ohne ästhetisch-expressive Argumentationen kaum thematisiert werden.

Wenn man in diesem Zusammenhang von der *Entwicklung* einer Unternehmung und/ oder einer Unternehmensverbindung spricht, dann muß man systematischer als bisher die Möglichkeit mitdenken, daß diese Entwicklung (metaphorisch gesprochen) auch die "Verschiebung" von Wertschöpfungskomplexen und/ oder das Schaffen neuartiger institutioneller Arrangements impliziert. Irgendwie droht der "archimedische Punkt" verloren zu gehen, von dem aus argumentiert werden kann. Metaphern wie "Auflösung der Unternehmung" (Picot und Reichwald 1994) bzw. "Grenzenlose Unternehmung" (Picot et al. 1996) oder "Fuzzy boundaries" (Doz und Prahalad 1991) verweisen auf diese theoretische Problematik, ohne aber eine Präzisierung und Lösungsrichtung für die Bewältigung des damit verbundenen Grundlagenthemas zu geben. Wenn nun aber die Frage nach dem Überleben für eine kritische Organisationstheorie derart an Bedeutung verliert, dann lohnt es sich wohl gerade, sich etwas näher mit der Frage nach einem Fortschritt zu beschäftigen. Mit dem Konzept des Fortschrittsmodells ist dann eine Möglichkeit gegeben, genau auf den Verlust eines derartigen archimedischen Punktes einzugehen und diesen in den Mittelpunkt der Reflexionen über den Sinn und Zweck der Organisation zu stellen. Im Rahmen derartiger Reflexionen findet dann u. U. auch gerade eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen eines Fortschrittes statt, der auch in einem Nicht-Überleben von Teilen der Organisation gegeben sein kann.

Mit der Formel des Fortschritts sind insofern Bedingungen für Reflexionen im Sinne eines prozeduralen Rahmens vorgegeben, dessen inhaltliche Konkretisierung dem Einzelfall überlassen bleibt. Dies erscheint aus wissenschaftstheoretischer Perspektive durchaus sinnvoll, wenn man davon ausgeht, daß inhaltliche Festlegungen über einen Fortschritt immer der Gefahr ausgesetzt sind, daß sie durch die naturwüchsige Evolution transzendiert werden. Mit dem Begriff des Fortschritts, der von inhaltlichen Konzepten abgekoppelt ist, wird insofern eine Art "geläuterter Fortschrittsbegriff" verfolgt, als die Annahme einer offenen Zukunft im starken Sinne auf die Unmöglichkeit einer Festlegung jeder Art inhaltlichen Fortschritts verweist. Im Umkehrschluß verweist die Möglichkeit der Transzendenz der grammatischen Grenzen aktueller Beschreibungssprachen jedoch auch auf die Unmöglichkeit, zukünftige Fortschritte, die emergierende neue Sprachen erst beschreibbar machen, vorherzusehen. Mit anderen Worten: Das Potential zukünftiger Fortschritte ist vor dem Hintergrund unserer begrenzten sprachlichen Möglichkeiten nicht vollständig prognostizierbar.

"In der Begrenztheit unseres Wissens liegt paradoxerweise auch sein Unbegrenztheit, nämlich im Sinne eines unabschließbaren Fortschritts beschlossen. (...) Der Fortschritt liegt demnach darin, die richtigen oder neue Fragen zu stellen. Wie kann man behaupten



ten, daß alle Fragen, die sich möglicherweise stellen lassen, schon bekannt sind?"  
(Mittelstraß 1997: II)

Mit der Konzeption des kontrafaktischen Fortschrittsmodells wird nun ein Rahmen expliziert, innerhalb dessen Fragen darüber, was Fortschritt ist, thematisiert werden können. Diesen Rahmen kennzeichnen wir durch die Annahme einer rationalisierten organisatorischen Lebenswelt und vollständig entfalteten Basisfähigkeiten.

Ein derartiger geläuterter Fortschrittsbegriff hat dann natürlich nicht mehr sehr viel mit dem kognitiv-instrumentellen Fortschritt der ersten Moderne gemeinsam. Er grenzt sich auch gegenüber vergleichbaren Konzepten in der Theorie der reflexiven Moderne ab, da keine inhaltlichen Konzepte, wie im Falle des utopischen Realismus von Giddens propagiert werden. Man könnte eine derartigen geläuterten Fortschritt in Anlehnung an Klose (1994) als einen Fortschritt erster Art bezeichnen. Diesen unterscheidet Klose von einem meßbaren Fortschritt zweiter Art insofern, als es sich um eine kontrafaktische Konzeption handelt, die "ein außergeschichtliches höchstes Ziel, das prinzipiell nicht erreichbar ist", darstellt (vgl. Klose 1994: 89). Das kontrafaktische Ideal einer fortschrittsfähigen Organisation geht insofern von einem Fortschrittsbegriff aus, der nicht den Verkürzungen eines technisch-moderne Fortschrittsdenkens entspricht, sondern diesem sogar diametral gegenübersteht, mit der Folge, daß (scheinbar) paradoxer Weise auch gerade ein Fortschritt in einem bewußten Nicht-Fortschritt gesehen werden kann (vgl. Klose 1994: 298 f.). Oder mit anderen Worten: Der geläuterte Fortschrittsbegriff geht grundlegend davon aus, daß die Vortstellung darüber, was eigentlich einen Fortschritt darstellen könnte, selbst einem Fortschritt unterliegen mag.

Man könnte nun vor dem Hintergrund der neueren Tendenzen der Globalisierung, den Strömungen einer reflexiven Moderne und den angestellten Überlegungen wissenschaftstheoretischer Art davon sprechen, daß so etwas wie ein Fortschritt wieder thematisiert werden kann: Der Begriff des Fortschritts wäre dann wieder zeitgemäß. Es stellt sich daran anschließend die Frage, wie das kontrafaktische Ideal der fortschrittsfähigen Organisation vor dem Hintergrund der neueren Tendenzen im Objektbereich, die oben mit dem Begriff des "Turbokapitalismus" bezeichnet wurden, für die fokale Organisation relevant wird.

### **(3) Fortschritt im Lichte von Globalisierung und Individualisierung**

Wie kann die Konzeption der fortschrittsfähigen Organisation zur Handhabung der Probleme, die sich aus den charakteristischen Tendenzen einer reflexiv gewordenen Moderne ergeben, beitragen? Mit Hilfe des Fortschrittsmodells wird eine Vision bzw. Utopie vorgeschlagen, die als eine "Antwort" auf die angesprochenen Tendenzen verstanden werden kann. Dies läßt sich anhand des Modells der Leistungslücke explizieren, wie im folgenden kurz skizziert werden soll.



*Abb. 7-2: Eskalation der Leistungslücke aufgrund von Globalisierung und Individualisierung*

Im Objektbereich der evolutionären Organisationstheorie läßt sich eine Gesellschaft identifizieren, die sich – mit Giddens gesprochen – in der Phase der reflexiven Moderne befindet. Zentrale Tendenzen in der Gesellschaft sind dabei, wie oben beschrieben wurde, einerseits die zunehmende Globalisierung und damit einhergehend eine Beschleunigung sozialer Interaktionen und und andererseits eine fortschreitende Individualisierung und Enttraditionalisierung, die zu einer Entbettung der Individuen aus bestehenden Strukturen führt. Dies führt zum einen zu höheren Herausforderungen an die Mitarbeiter, als der Wettbewerbsdruck in einer globalen Ökonomie zunimmt und Zeit als Wettbewerbsvorteil bedeutsamer wird. Zum anderen entstehen Sinn- und Orientierungskrisen bei den Mitarbeitern aufgrund der Reflexivität von gesellschaftlich relevantem Wissens über Traditionen, was sich unter anderem in einer Abwendung von althergebrachten Orientierungen und damit verbunden in einer Neuorientierung zu postmateriellen Werten äußert (vgl.

Klages 1984).

Die Tendenzen der Globalisierung, Beschleunigung, Individualisierung und Enttraditionalisierung schlagen sich in einer Eskalation der sogenannten Leistungslücke nieder (vgl. Abbildung 7-2). Eine Möglichkeit der "Therapie" liegt dann zum einen in einer Neugestaltung der Anreizsysteme und zum anderen in der Generierung von spezifischen Wirklichkeitskonstruktionen, die den Akteuren in den Unternehmen eine adäquate Sinnorientierung zu geben vermögen. So könnte beispielsweise ein Rahmenkonzept mit Leitbild entworfen werden, in dem auch auf ökologische Belange eingegangen wird, um so den gewandelten Wertmaßstäben einer reflexiv-modernen Welt entgegenzukommen. Eine derartige visionäre Wirklichkeitskonstruktion stellt beispielsweise das Modell des "utopischen Realismus" von Giddens dar, daß sich freilich nicht nur auf eine fokale Organisation, sondern die ganze Gesellschaft bezieht.

Auch das Fortschrittsmodell stellt aufgrund seiner kontrafaktischen Konzeption eine Art Utopie dar, die Klose (1994: 318) als "konkrete Utopie" bezeichnet. Mit der Vorstellung einer konkreten Utopie ist die Idee verbunden, daß diese nicht nur die Möglichkeit für zukünftige Welten aufzeigt, sondern darüber hinaus Fortschritte in dieser Richtung beurteilbar macht. Klose sieht dann im Fortschrittsmodell ein prozedurales Konzept zur Erstellung von inhaltlichen Utopien:

"Solche diffus-konkreten Utopien lassen genügend Raum für die eigene Sinnfindung, geben aber auch genügend Halt unter einem einheitlichen Leitmotiv Fortschritt. Ein Konzept einer fortschrittsfähigen Organisation muß also in der Lage sein, einen Weg zur Erstellung solcher [inhaltlicher, M.W.] Utopien in einer konkreten Utopie aufzuzeigen, trotz der Erkenntnis, daß diese prinzipiell kritisierbar ist." (Klose 1994: 319)

Aus der "diffus-konkreten" Utopie abgeleitete inhaltliche Utopien sind dann insofern prinzipiell kritisierbar, als sie von der Evolution überholt werden können. Die inhaltlichen Utopien erfüllen dabei nach Klose (1994: 318) vier Funktionen: eine kritische und antizipierende Orientierungsfunktion, eine sinnstiftende Funktion, eine legitimierende Funktion und eine Motivationsfunktion. Im Rahmen dieser vier Funktionen findet eine Handhabung der oben angesprochenen Leistungslücke statt, indem den Individualisierungs- und Enttraditionalisierungstendenzen eine neue Sinnorientierung gegenübergestellt wird.

Mit dem kontrafaktischen Ideal des Fortschrittsmodells wird also eine andere Form der "Therapie" vorgeschlagen, die zunächst gerade nicht in einer inhaltlichen Sinnkonstitution besteht. Die Therapie ist vielmehr in einer prozeduralen Anleitung für die eigene Sinnsuche gegeben, deren Rahmenfaktoren expliziert werden. Das Fortschrittsmodell stellt insofern eine "geläuterte" Form der Therapie dar, als über ein prozedurales Konzept Reflexionen angeregt werden sollen und damit eine eigenständige Sinnsuche initiiert bzw. geleitet wird. Diese Reflexionen laufen dabei in spezifischen Bahnen ab, die durch das Fortschrittsmodell festgelegt sind und zu einem "besseren" Reflektieren führen sollen. Die Randbedingungen derartiger rationaler Reflexionen bestehen in der Entfaltung der bereits genannten Basisfähigkeiten

und der Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt, und dies im Sinne einer Gleichberechtigung kognitiv-instrumenteller, moralisch-praktischer und ästhetisch-expressiver Argumentationen. Die Generierung dieser Randbedingungen für sinnvolle Reflexionen im Sinne des kontrafaktischen Ideals des Fortschrittsmodells ist dann Aufgabe der Unternehmensführung.

Zwischenfazit: Bevor im folgenden die Frage geklärt werden soll, wie sich eine Rationalisierung der Lebenswelt und die Entfaltung der Basisfähigkeiten explizieren lassen, wobei auf unterschiedliche Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse Bezug genommen wird, soll noch einmal der bisherige Stand der Argumentation kurz zusammengefaßt werden. Im Rahmen dieser Zusammenfassung wird auch die Frage nach der "Verantwortung" der Unternehmung eingehender beleuchtet:

- (1) Ausgangspunkt ist, daß eine evolutionäre Organisationstheorie in besonderem Maße an der Entfaltung der sogenannten Basisfähigkeiten interessiert ist.
- (2) Die Betrachtung der Entfaltung der Basisfähigkeiten richtet – vor allem im Zusammenhang mit der Analyse des organisatorischen Lernens bzw. der Lernfähigkeit – die Aufmerksamkeit auch auf die Frage, ob und inwieweit dieses organisatorische Lernen rationale Erkenntnisprozesse einschließt. Dann findet man in den jeweils interessierenden sozialen Einheiten auch hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse.
- (3) Betrachtet man nun die möglichen Hypothesen und die argumentativen Filter näher, so gibt es grundsätzlich nicht nur kognitiv-instrumentelle Argumentationen, sondern auch moralisch-praktische und darüber hinaus ästhetische Argumentationen und entsprechende Lernprozesse.
- (4) Die Möglichkeit, zwischen diesen verschiedenen Lernprozessen zu unterscheiden, bedeutet zunächst nicht die empirische Behauptung im Rahmen der Organisationstheorie, daß in konkreten Organisationen bzw. soziale Einheiten tatsächlich alle diese Typen rationaler Lernprozesse auftauchen. Es ist also selbst wiederum eine empirische Frage, ob und inwieweit das Geschehen in den interessierenden sozialen Einheiten durch diese verschiedenen Typen von Lernprozessen gekennzeichnet ist.
- (5) Die klassische Betriebswirtschaftslehre und auch die angelsächsische Managementlehre bzw. Organisationstheorie stellt diese Frage jedoch nicht innerhalb des organisationstheoretischen Zusammenhangs. Die meisten organisationstheoretischen Ansätze unterstellen bereits im Zusammenhang mit der Konstruktion des theoretischen Kontextes, daß nur kognitiv-instrumentelle Argumentationen eine Rolle spielen. Dies wird gleichsam metatheoretisch entschieden und als selbstverständlich unterstellt. Die Theoriekonstruktionen weisen dann in Hinblick auf andere Arten von Lernprozessen blinde Flecken auf.
- (6) Diese blinden Flecke der Theoriekonstruktion stehen freilich zunächst im Einklang mit der gesellschaftstheoretischen These von Habermas, daß Organisationen

letztlich "Systeme" erfolgsorientierten Handelns sind, bei denen kognitiv-instrumentelle Argumentationen dominieren. Bei Habermas ist dies jedoch eine empirische Hypothese, die er im umfassenderen Kontext seiner Gesellschaftstheorie bzw. Theorie des kommunikativen Handelns formulieren kann.

(7) Man könnte nun an die zu entwickelnde Organisationstheorie die Anforderung stellen, das Auftauchen der verschiedenen Typen von rationalen Lernprozessen nicht a priori metatheoretisch vorzuentcheiden, sondern die Theorie so zu konstruieren, daß in ihrem Kontext empirische Hypothesen über das Auftauchen oder Nicht-Auftauchen bzw. über die Wirksamkeit der verschiedenen Typen von Argumentationen möglich sind. Es ist dann eine empirische Frage, ob und wenn ja in welcher Form solche Argumentationen auftauchen und welche Rolle sie im Zusammenhang mit den Entscheidungen spielen.

(8) Genau dieser Anforderung soll unter anderem die von uns angestrebte Konstruktion einer Organisationstheorie entsprechen. Für diese Anforderung sehen wir nun insbesondere zwei Begründungen: Zum einen glauben wir, daß moralische und auch ästhetische Argumentationen auftauchen und bisweilen auch eine Rolle spielen. Zum anderen möchten wir mit der Theoriekonstruktion auch die Voraussetzungen für eine *auch* kritische Organisationstheorie schaffen.

(9) Eine Möglichkeit, die Theorie so zu konstruieren, daß sie den angesprochenen Anforderungen genügt, besteht dann darin, im Zusammenhang mit der Entwicklung von Organisation unterschiedliche Entwicklungsniveaus zu unterscheiden. Diese Entwicklungsniveaus entsprechen unterschiedlichen "Lernniveaus" bzw. unterschiedlichen Rationalitätsniveaus.

(10) Wenn man nun die Theorie so konstruiert, dann besteht auch die Möglichkeit, innerhalb des theoretischen Kontextes eine Art "höchstes Entwicklungsniveau" zu definieren. Mit der Charakterisierung eines solchen Entwicklungsniveaus ist dann aber realistischerweise die Feststellung verbunden, daß es sich um ein kontrafaktisches Entwicklungsniveau handelt. Dieses höchste (kontrafaktische) Entwicklungsniveau kennzeichnen wir unter anderem dadurch, daß hier neben kognitiv-instrumentellen Argumentationen auch moralisch-praktische Argumentationen und ästhetisch-expressive Argumentationen auftauchen und wirksam werden, ohne daß z. B. moralische Argumente in instrumentelle umformuliert werden müssen. Letzteres ist etwa der Fall, wenn man im Sinne eines aufgeklärten Egoismus argumentiert.

(11) Moralisch-praktische Argumentationen (um an diesem Beispiel zu argumentieren) sind dann als autonome Argumentationen zu erwarten, wenn in der jeweiligen sozialen Einheit in bezug auf anstehende Probleme bzw. Entscheidungen die Frage mitthematisiert wird, für welche direkt oder indirekt Betroffene man verantwortlich ist. Die Frage nach der Verantwortung wird also in der sozialen Einheit selbst thematisiert.

(12) Nun kann man natürlich die Frage nach der Verantwortung dahingehend beantworten, daß man in erster Linie für die Shareholder verantwortlich ist, und daß eine Steigerung des Shareholder Value die beste Maßnahme ist, auch eventuellen anderen Verantwortlichkeiten gerecht zu werden. Im Rahmen einer kritischen Reflexion wird man jedoch diese Auflösung eines moralischen Dilemmas in Frage stellen können. Will man die primäre Verantwortung für die Shareholder durchsetzen, so muß man wohl moralisch-praktische Argumentation eher verhindern.

(13) Oftmals zeigen sich moralisch-praktische Argumentationen in der Praxis im Gewand eines aufgeklärten Egoismus: Man stellt die Berücksichtigung irgendwelcher Verantwortlichkeiten heraus und argumentiert, daß das langfristige Überleben nicht gesichert ist, wenn man nicht "verantwortlich" handelt. Hier werden moralisch-praktische Argumente nicht in dem gleichen Maße unterdrückt. Sie werden aber in erster Linie durch kognitiv-instrumentelle Argumente im Hinblick auf das Überleben legitimiert bzw. begründet. Die Frage, was denn Überleben solle und ob ein irgendwie definiertes Überleben einer sozialen Einheit in jedem Falle moralisch gerechtfertigt ist, bleibt auch eher im Hintergrund. Es könnte ja sein, daß das Nichtüberleben einer Organisation (als selbständige rechtliche Einheit), eine Zerlegung und Eingliederung einzelner Teile in andere Organisationen "besser" ist.

(14) Das "Besser" kann dann wiederum mit dem Shareholder Value begründet werden. Man kann dieses "Besser" aber auch im Hinblick auf eine erweiterte Perspektive der Verantwortlichkeiten moralisch-praktisch begründen. In diesem Falle argumentiert man damit, daß das Nichtüberleben (um bei diesem Beispiel zu bleiben) letztlich als "Fortschritt" anzusehen ist, wenn man die Verantwortlichkeit für ein breiteres Spektrum von Betroffenen und die dabei auftretenden moralischen Dilemmata in die Betrachtung einbezieht.

(15) Zunächst ist es natürlich denkbar und in Kenntnis der Unternehmensrealität auch keineswegs überraschend, wenn man feststellt, daß moralisch-praktische Argumentationen tendenziell im Hintergrund bleiben. Sie haben allenfalls PR-Charakter. Grundsätzlich betrachtet man sich von weitergehenden moralischen Fragen so lange entlastet, wie die unsichtbare Hand des Marktes (im Anschluß an Adam Smith) funktioniert und ein ebenfalls funktionierender Sozialstaat die aus den Märkten resultierenden Härten einigermaßen auffängt. In der organisatorischen Lebenswelt dominieren kognitiv-instrumentelle Argumentationen bzw. Lernprozesse. Dies schließt natürlich nicht aus, daß das naturwüchsige Lernen sich auch auf moralisch-praktisches Wissen bezieht.

(16) Auf einer zweiten Stufe der Betrachtung mögen nun moralisch-praktische Argumentationen tatsächlich auftauchen und auch eine gewisse Rolle spielen. Dabei wird insbesondere auch thematisiert, daß die Märkte unvollkommen sind und der Sozialstaat nicht alles leisten kann. Man muß gesellschaftliche Verantwortung auch selbst tragen und argumentativ berücksichtigen. Typisch ist hier die mehr oder weniger implizite Bezugnahme auf das "iron law of responsibility": Das langfristige Überleben ist nicht gesichert, wenn man nicht auch gesellschaftliche Verantwortung

trägt. Die moralisch-praktischen Argumentationen werden dabei im Sinne eines aufgeklärten Egoismus letztlich aber im Hinblick auf das langfristige Überleben "instrumentalisiert".

(17) Eine weitere Stufe wird erreicht, wenn man den Bezugspunkt "Überleben" im Zusammenhang mit moralisch-praktischen Argumentationen selbst kritisch reflektiert: Was soll denn überhaupt langfristig überleben? Gibt es eine eindeutige "Einheit", auf die sich dieses Überleben unwidersprochen bezieht. Könnte es nicht moralisch gerechtfertigt sein, ein Unternehmen z. B. in seine Bestandteile zu zerlegen, um die einzelnen Bestandteile mit anderen Unternehmen zu fusionieren? Das Überleben des betrachteten Unternehmens stellt dann keineswegs einen selbstverständlichen "Wert" dar, der in jeder Situation eines Dilemmas moralisch gerechtfertigt werden kann.

(18) Das zuletzt genannte Entwicklungsniveau, das natürlich zu vertiefen ist, ist in Bezug auf die Thematisierung der Verantwortung bzw. in Bezug auf moralisch-praktische Argumentationen dadurch gekennzeichnet, daß keine A-priori-Festlegungen unterstellt werden. Grundsätzlich kann alles zum Gegenstand moralisch-praktischer Argumentationen und damit im Zusammenhang mit der Thematisierung von Verantwortlichkeiten angesprochen werden.

(19) Weiter oben haben wir die skizzierten Stufen der Thematisierung der Verantwortung mit drei grundlegenden "Organisationssichten", die man in der organisatorischen Lebenswelt selbst vorfindet, in Verbindung gebracht: Mit dem Instrumentalmodell, dem Überlebensmodell und dem sogenannten Fortschrittsmodell. Das Fortschrittsmodell ist dabei Ausdruck eines kontrafaktischen Entwicklungsniveaus.

(20) Beim Fortschrittsmodell wird nicht inhaltlich unterstellt, was als Fortschritt zu gelten hat. Es wird lediglich argumentiert, daß in der organisatorischen Lebenswelt Argumentationen auftauchen und auch bedeutsam sind, die (im Zusammenhang mit der Verantwortung) keine A-priori-Festlegungen implizieren. Im Fortschrittsmodell wird gleichsam im Umkehrschluß festgestellt, daß man sich nicht (wie im Instrumentalmodell) von moralisch-praktischen Fragen jenseits der Bedienung der primären Nutznießer entlastet sieht bzw. daß man (wie im Überlebensmodell) nicht ausschließlich im Sinne eines aufgeklärten Egoismus argumentieren kann. Wenn moralische Entlastungen skeptisch beurteilt und jenseits eines aufgeklärten Egoismus argumentiert wird, dann gewinnen die moralisch-praktischen Argumentationen in der organisatorischen Lebenswelt eine andere Qualität. Letztlich geht es darum, immer dann, wenn man mit moralischen Dilemmata konfrontiert ist, der Frage nachzugehen, was angesichts der Betroffenen in dieser Situation als "Verbesserung" bzw. als "Fortschritt" gelten kann.

(21) Wiederum im Umkehrschluß anderer Art: Das Fortschrittsmodell impliziert nicht, daß man sich in einer Situation eines moralischen Dilemmas für alles (d. h. für alle Betroffenen) letztendlich verantwortlich sieht. So kann es ein moralisches Argument sein, sich in einer konkreten Situation auf die "Eigenverantwortung" von

Betroffenen und/ oder auf "sozial verträgliche Auffangmechanismen" zu verlassen. Nur dies ist eben zunächst selbst Gegenstand moralisch-praktischer Argumentationen.

Die angesprochenen Entwicklungsniveaus kann man natürlich nicht nur im Hinblick auf die Thematisierung der Verantwortung betrachten. Die nachfolgenden Überlegungen zu verschiedenen Niveaus der Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelten mögen dies verdeutlichen.

#### **(4) Unterschiedliche Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse**

Die bereits in der Einleitung erläuterten Sinnmodelle lassen sich im Rahmen einer Entwicklungslogik als strukturell unterschiedliche Stufen der Wissensorganisation einer Unternehmung betrachten. Entscheidend ist die Frage, worauf die in Organisationen ablaufenden Lernprozesse gerichtet sind und auf welche Art und Weise in der Unternehmung vernünftig mit Wissen umgegangen wird. Man kann vor diesem Hintergrund dann auch – auf den einzelnen Sinnmodellebenen – unterschiedliche Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse differenzieren.

Bevor wir den Bezug der einzelnen Ausprägungen rationaler Erkenntnisprozesse zu den unterschiedlichen, bereits angesprochenen organisatorischen Sinnmodellen herstellen, wollen wir in einem ersten Schritt diese differenten Formen eines rationalen Erkenntnislernens näher spezifizieren. In diesem Zusammenhang kann man auch davon sprechen, daß die eben besagten hypothesengesteuerten, argumentativ gefilterten Lernprozesse sich durch unterschiedliche Argumentationsformen stützen lassen, daß aber auch die Reflexion und zunehmende Öffnung gegenüber fremden Kontexten diese rationalen Erkenntnisprozesse in einer weniger voluntaristischen und somit "geläuterten" Perspektive zu thematisieren erlaubt.

Die eine Dimension  $R_1$ ,  $R_2$ ,  $R_3$  bezeichnet die Bezugsebenen für die Begründung von Handlungen. Man bildet Hypothesen, die man in unterschiedlicher Art und Weise begründet, also argumentativ untermauert: rationale Erkenntnisprozesse erfolgen somit hypothesengesteuert und argumentativ gefiltert. Nun lassen sich solche Argumente bzw. Begründungen in einer fokalen Organisation selbst suchen – man greift also auf die im Prinzip zugänglichen lokalen Wissensbasen der Organisation und ihrer Partialsysteme zurück. Die Bezugsebene wäre somit die Organisation respektive das polyzentrische System selbst ( $R_1$ ). Allerdings kann man auch außerhalb der Organisation nach Begründungen für ein spezifisches Handeln suchen. Diese Entwicklungsstufe setzt eine erhöhte Empfänglichkeit des Systems voraus. Die organisatorische Lebenswelt ist offen gegenüber Verfremdungen durch andere Lebens-, Sprach- und Wissensformen. Man bemüht sich um Übersetzungen. Das bedeutet eine erhebliche Erweiterung der im Prinzip zugänglichen lokalen Wissensbasen über das fokale System hinaus. Die Begründungszusammenhänge verweisen also über die fokale Organisation hinaus auf das organisationale Feld ( $R_2$ ).



Die Entwicklungsstufe  $R_3$  bedeutet schließlich, daß innerhalb des fokalen Systems die rationalen Erkenntnisprozesse zunehmend auch kritisch reflektiert und u. U. in Frage gestellt werden. erinnert man sich an die weiter oben angeführten Überlegungen zu einer wissenschaftlichen Unternehmensführung, so mag die angestrebte Substitution subjektiven Wissens, intuitiver Erfahrung und gefühlsmäßiger Wertung durch kritikfähige Erkenntnis möglicherweise gar nicht so vernünftig sein. Möglicherweise mag man ganz bewußt aufgrund eines nur diffus vorhandenen Wissens handeln, für das sich keine "harten" Begründungen finden lassen, sondern lediglich weichere Begründungsformen im Sinne eines "Plausibel-Machens". Solche weicheren Begründungsformen greifen in zunehmendem Maße auch auf narrative Formen des Wissens zurück. In bezug auf bestimmte Handlungen mag es dann durchaus sinnvoll sein, lediglich einige Vermutungen über die eigenen Beweggründe anzugeben: man "erzählt" einfach, welche unterschiedlichen Umstände, aber auch welches Erfahrungswissen oder welche Assoziationen einen letztlich dazu veranlaßt haben, so zu handeln. In diesem Zusammenhang ist dann bewußt zu fordern, spezifische rationale Erkenntnisprozesse einfach "auszusetzen" bzw. sie auf die Verbesserung der eigenen intuitiven Kultivierungsprozesse sowie der naturwüchsigen Lernprozesse zu richten.

Die Entwicklungsstufen  $R_1$ ,  $R_2$  und  $R_3$  sind somit auch Ausdruck unterschiedlicher Ausprägungen des hypothesengesteuerten, argumentativ gefilterten Lernens. Auf einer untersten Stufe  $R_1$  geht man noch von einem relativ traditionellen Hypothesenbegriff aus: Hypothesen stellen Verallgemeinerungen dar, die es (bis zu ihrer Falsifikation) durch Argumente zu stützen gilt. Auf den beiden anderen Entwicklungsstufen  $R_2$  und  $R_3$  wählt man nun eine zunehmend kritische Sichtweise bezüglich der Möglichkeit, Verallgemeinerungen zu postulieren und zu überprüfen. Indem man nun zusätzlich das sich über narrative Aspekte ergebende Individuelle stärker herausstellt, sind hypothesengesteuerte, argumentativ gefilterte Lernprozesse auch in einem Plausibel-Machen höchst individueller und idiosynkratischer Ereignisse zu sehen.

Neben der Abfolge  $R_1$ ,  $R_2$ ,  $R_3$  ist eine weitere Stufenfolge  $R_a$ ,  $R_b$ ,  $R_c$  denkbar. Bei dieser Differenzierung wird nach den drei unterschiedlichen Rationalitätsarten, also der kognitiv-instrumentellen, der moralisch-praktischen und der ästhetisch-expressiven Rationalität differenziert. Man kann die Rationalisierung der Organisation mit ihren spezifischen Lebens-, Sprach- und Wissensformen auch danach analysieren, ob und in welcher Form neben kognitiv-instrumentellen auch moralisch-praktische oder ästhetisch-expressive Argumentationen mit ihren jeweiligen Begründungsformen auftauchen und entsprechende Lernprozesse unterstützen. Es ist einsichtig, daß damit regelmäßig eine paradigmatische Veränderung der Begründungen des Handelns einhergehen wird, die dann zentral mit der jeweils verfolgten Definition des Erfolgs zu tun haben.

Auf dem Rationalisierungsniveau  $R_a$  befindet sich eine Organisation, wenn vorwiegend kognitiv-instrumentelle Rationalisierungen auftreten. Hierbei nimmt ein Lernen bezüglich Moral und Ästhetik nicht den Charakter rationalisierter Erkennt-

nisprozesse an. Moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Argumente zählen nicht, das Kognitiv-Instrumentelle dominiert eindeutig. Auf dem Rationalisierungsniveau  $R_b$  tauchen zwar moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Argumentationen auf, sie enden aber letztlich im kognitiv-instrumentellen Bereich. In einer solchen Organisation ist z. B. moralisches Handeln ausschließlich Mittel zum Zweck, Dabei wird der Zweck des Handelns wie selbstverständlich unterstellt und nicht normativ hinterfragt. Als Beispiel mag ein Unternehmen dienen, das aufgrund der Verwendung von umweltschonenden Verfahren Werbung betreibt, um durch diese erfolgreich zu sein. Moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Argumente werden instrumentalisiert. Diese Instrumentalisierung schließt nicht aus, daß moralische und ästhetische Argumente (zeitweise) eine funktionale Autonomie gewinnen. Dies wird aber durch kognitiv-instrumentelle Argumente grundsätzlich legitimiert. Allerdings gewinnen die Prozesse hier an Eigendynamik: Zwar steht hinter allem im Prinzip die kognitiv-instrumentelle Überlegung, aber die moralisch-praktischen Argumente gewinnen doch langsam dadurch, daß sie überhaupt artikuliert werden, an Einfluß.

Das Rationalitätsniveau  $R_c$  schließlich unterstellt, daß sich die Bedeutung der verschiedenen Rationalitätsarten umgekehrt. Moralisch-praktische, eventuell sogar ästhetisch-expressive Argumentationsformen legitimieren erst die kognitiv-instrumentellen. Während auf dem Entwicklungsniveau  $R_b$  kognitiv-instrumentelle Argumentationen eine gewisse funktionale Autonomie moralischer Konversationen bzw. Diskurse "zweckmäßig" erscheinen lassen, dreht sich die Grundeinstellung nunmehr um: Moralisch-praktische Argumentationen reproduzieren die Legitimationsbasis, derzufolge es gerechtfertigt ist, wenn man sich "im Normalfall" ausschließlich auf kognitiv-instrumentelle Lernprozesse konzentriert. Analoges läßt sich bezüglich den mit einer ästhetisch-expressiven Rationalisierung verbundenen Argumentationsformen feststellen.

Die Frage ist nun, welche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Rationalitätsarten sowie den unterschiedlichen Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse und dem Auftauchen bestimmter Sinnmodelle bestehen. Sinnmodelle können als strukturell unterschiedliche Stufen der Wissensorganisation einer Unternehmung betrachtet werden. Wissensorganisation als Ausdruck der Nutzbarmachung von Wissen hat etwas mit Lernen zu tun. Die einzelnen Sinnmodelle bringen also die Art und Weise zum Ausdruck, worauf die in Organisationen ablaufenden Lernprozesse hinauslaufen. Abbildung 7-3 gibt diesen Zusammenhang wieder.

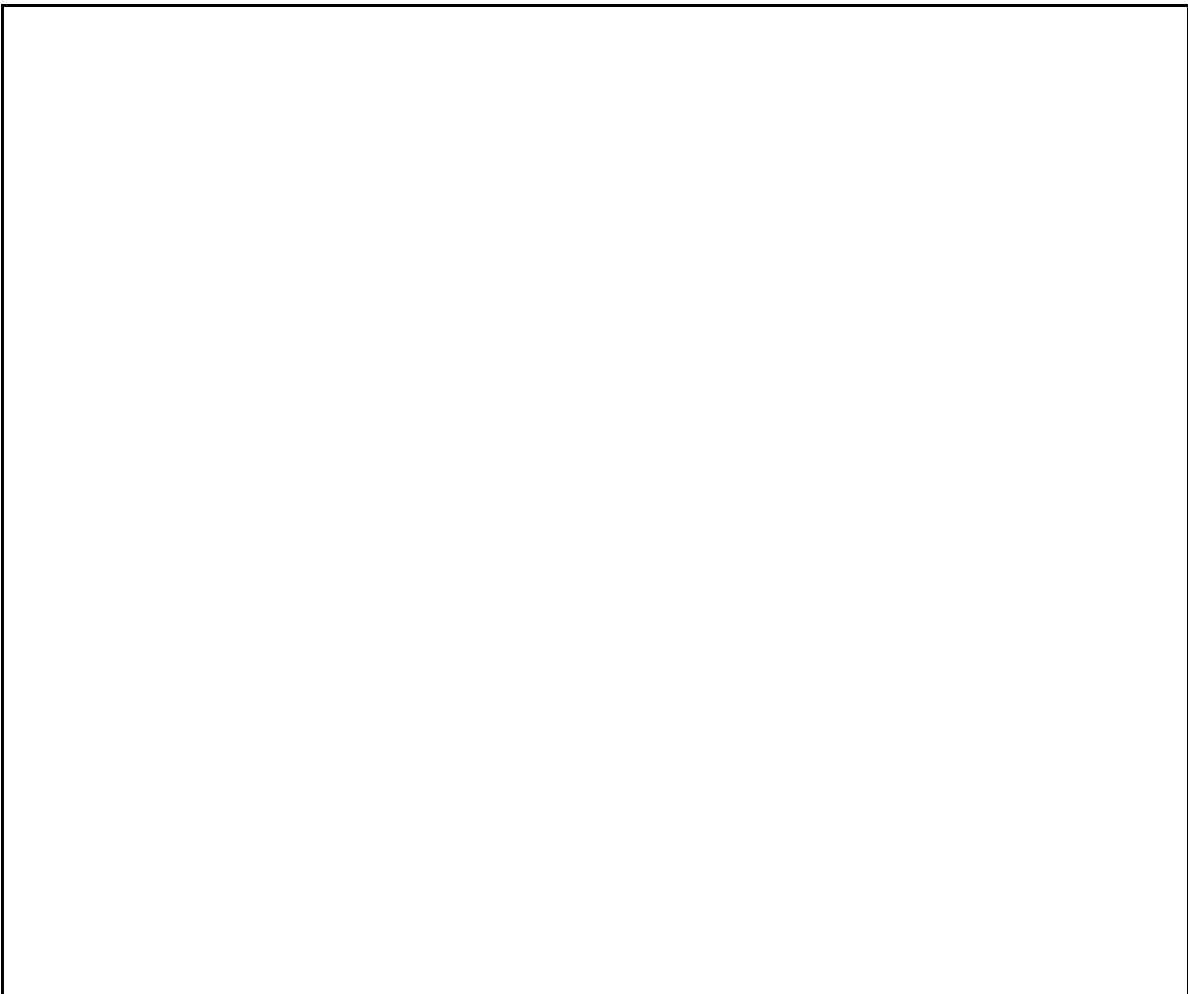


Abb. 7-3: *Unterschiedliche Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse und Modelle der Sinnorientierung*

Beim Instrumentalmodell sind die organisationalen Lernprozesse direkt zweckgerichtet. Die ganze Organisation ist nur ein Instrument, bestimmte Interessen durchzusetzen. Lernprozesse sind Mittel zur besseren Willensdurchsetzung. Die drei Basisfähigkeiten Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Empfänglichkeit (die wir bereits im dritten Kapitel thematisiert haben) werden rein zweckrational entwickelt und genutzt. Beim Instrumentalmodell besteht eine klare Dominanz der kognitiv-instrumentellen Rationalität  $R_a$  sowie der noch nicht reflektierten, auf Verallgemeinerungen abzielenden rationalen Erkenntnisprozesse  $R_1$ . Erkenntnisprozesse treten lediglich innerhalb der fokalen Organisation auf, eine Öffnung gegenüber exogenen Traditionen in Form von fremden Wissenformen und Wissensbeständen findet nicht statt.

Beim Überlebensmodell entfalten sich halbautonome Lernprozesse. Die kurzfristige Zweckorientierung tritt zurück. Die Basisfähigkeiten stehen im Dienste der Lebensfähigkeit der Organisation. Ähnliches gilt für die Ausprägung rationaler Erkenntnisprozesse. Hier ist die Konstellation  $R_2/R_b$  gegeben. Die Organisation beginnt sich auch mit anderen Lebens-, Sprach- und Wissensformen auseinanderzusetzen. Es

tauchen moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Argumentationen auf. Bei tatsächlich überlebenswichtigen Themen bleibt es aber weiterhin beim kognitiv-instrumentellen Denken. Für das Bestands- oder Überlebensmodell sind semiautonome Lernprozesse typisch. Man befreit sich von einer allzu kurzfristigen Orientierung lediglich an den Interessen der primären Nutznießer und öffnet sich bewußt für eine – vielleicht nur rudimentäre – Ablösung des organisationalen Handelns von einer rein instrumentalisierenden Sichtweise. Das Denken über die Organisation erkennt zwar den Selbstzweckcharakter an, reflektiert ihn aber noch nicht. Die Konstellation  $R_2/R_b$  läßt zwar möglicherweise eine moralische und ästhetische Argumentation zu, aber immer nur unter der "selbstverständlichen" Prämisse der Sicherung des Bestands der Organisation.

Das Fortschrittsmodell schließlich impliziert den Sinn, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von der Organisation bzw. von ihrem Handeln direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen. Das Fortschrittsmodell bezieht sich auf die Kombination  $R_3/R_c$ . Dies allerdings erst dann, wenn die Organisation durchlässig für fremdes Wissen ist und die in der Organisation stattfindenden rationalen Erkenntnisprozesse nicht nur mit Hilfe narrativer Begründungen gestützt, sondern auch kritisch reflektiert werden. Darüber hinaus läßt sich ein systematische Bemühen um die Berücksichtigung von kognitiv-instrumentellen, moralisch-praktischen und ästhetisch-expressiven Fragen erkennen. Die moralisch-praktischen und ästhetisch-expressiven Aspekte sind nicht mehr instrumentalisiert, sondern gleichberechtigte, wenn nicht sogar wichtigere Argumente bei der Entscheidungsfindung.

Die unterschiedlichen Eskalationsstufen rationaler Erkenntnisprozesse sowie die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Rationalitätsformen bringen somit eine gewisse Entwicklungslogik für die Auseinandersetzung mit der Frage nach dem Sinn und Zweck einer Organisation zum Ausdruck. Gleichzeitig repräsentieren sie unterschiedliche Entwicklungsniveaus der Art und Weise, wie in einzelnen fokalen sozialen (Teil-)Einheiten mit Wissen umgegangen wird. Eine Erkenntnisperspektive, die sich bewußt als Ökologie des Wissens versteht, stellt ja gerade die Prozesse der Genese und Verwendung von Wissen in den Fokus ihrer Aufmerksamkeit. Nicht nur die zunehmende Öffnung gegenüber fremden Wissensformen sowie die zunehmende Thematisierung "anderer" Wissensformen (beispielsweise das narrative Wissen, aber möglicherweise auch das bereits im Zusammenhang mit der reflexiven Moderne genannte Konstrukt des "Nicht-Wissens"), sondern auch die zunehmend kritische Haltung gegenüber den Möglichkeiten des Auftauchens rationaler Erkenntnisprozesse fallen hierunter und es mag den Leser nicht überraschen, wenn wir in diesem Zusammenhang dann auch von unterschiedlichen Eskalationsstufen der Ökologie des Wissens sprechen.

Im folgenden stellt sich nun die Frage, inwieweit sich aus der Konzeption einer fortschrittsfähigen Organisation, deren Reflexionen durch spezifische rationale Erkenntnisprozesse auf der höchsten Eskalationsstufen einer Ökologie des Wissens angesiedelt sind, Implikationen für die Thematisierung von Fragen der Unterneh-

mensführung ergeben.

### **(5) Implikationen einer kritischen Organisationstheorie für die Unternehmensführung**

Für eine Explikation der Rolle einer Führung bei der angemahnten Suche des Unternehmens nach neuen Sinnmustern, gilt es zunächst zwischen den Einflüssen einer Führung auf konkrete Entscheidungsarenen einerseits und das laufende organisatorische Geschehen andererseits zu unterscheiden. Mit Bezug auf Entscheidungsepisoden sei in diesem Zusammenhang nochmals auf unsere Ausführungen im ersten Kapitel verwiesen, wo wir den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Formen der Komplexitätshandhabung innerhalb bestehender Entscheidungsarenen und dem jeweiligen Sinnmodell herausgearbeitet haben. Beim Fortschrittsmodell wird demnach die Entscheidungsarena selbstorganisierend, d. h. hier findet eine echte Komplexitätsbejahung im Sinne eines Schneeballsystems statt, wobei – wie gesehen – alle Argumentationsformen zugelassen werden und es dem selbstorganisierenden System darüber hinaus vorbehalten bleibt, neue und sinnvolle Argumentationsformen einzubringen. Eine Führung besitzt dann lediglich die Aufgabe, über die Einhaltung des komplexitätsbejahenden Charakters der Entscheidungsfindung zu wachen.

Eine solche "reine" Selbstorganisation ist sicherlich ein höchst voraussetzungsvolles Phänomen, verlangt sie doch, daß die Mehrzahl der Akteure in der Arena auf strategische Verhaltensweisen zugunsten eigener Interessen verzichtet. Das Funktionieren einer Selbstorganisation erfordert also nicht nur von einer Unternehmensführung, die die Randbedingungen der Arena prägt, sondern auch von den am Prozeß beteiligten Akteuren ein komplexitätsbejahendes Verhalten. Verstößt eine hinreichende Anzahl von Beteiligten gegen dieses ethische Minimalprinzip der Selbstorganisation, so kommt das Schneeballsystem frühzeitig, d. h. bevor die relevanten Akteure sich als Betroffene des anstehenden Entscheidungsproblems konstituieren können, zum Erliegen. Trotz aller Skepsis bezüglich der Möglichkeiten einer weitreichenden Komplexitätsbejahung darf hier nicht außer acht gelassen werden, daß Unternehmen bzw. die Unternehmensführungen auch lernen können, mit mehr Komplexitätsbejahung umzugehen, indem sie die eigenen Interessen eher im Sinne eines kommunikativen denn eines strategischen Handels einbringen. Gerade auf Ebene des Fortschrittsmodells, welches wir ja unter anderem mit dem Merkmal einer vollentfalteten Rationalität der organisatorischen Lebenswelt in Verbindung bringen, sehen wir die Voraussetzungen hierfür erfüllt.

Richtet man den Blick nun weg von konkreten Entscheidungsepisoden im Unternehmen und hin auf das laufende organisatorische Geschehen im Basisprozeß, dann wird auch hier die Frage relevant, wie die Tätigkeit einer Führung auf Ebene des Fortschrittsmodells konzeptionalisiert werden kann. Hier erscheinen zwei Ausfor-

mungen denkbar: Zum einen – wie in der Abbildung zur Leistungslücke angesprochen – besteht die Möglichkeit des Formulierens inhaltlicher Leitbilder für die Organisation, welche von der Führung, möglicherweise auch unter Bezugnahme auf Diskussionen in den Sozialwissenschaften, an das Unternehmen herangetragen werden. Ein solches inhaltliches Leitbild mag man auch in einer engen Auslegung der Formel "Fortschritt in der Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen Betroffener" erkennen. Zum anderen – und diesem Verständnis wollen wir hier den Vorzug geben – kann man das Fortschrittsmodell auch als Reflexions-Modell interpretieren. Der Bezugspunkt für die Frage, was als Fortschritt der Organisation zu betrachten sei, wird dann in die Basisorganisation hineinverlagert und nicht qua vorgegebenem Leitbild der Führung entschieden. In dieser Interpretation erschöpft sich die Rolle einer Führung nicht darin – wie etwa Ansätze eines symbolischen Managements (vgl. Pondy et al. 1983) fordern – als "Wirklichkeitskonstrukteur" oder "Sinnggeber" der Basisorganisation aufzutreten, während den organisatorischen Akteuren nur die Rezeption der vorgegebenen Sinnmuster verbleibt. Kennzeichen des Fortschrittsmodells ist vielmehr, daß die Fortentwicklung der Auffassung von Sinn und Zweck der Organisation in der Basisorganisation selbst vonstatten geht. Aufgabe einer Führung kann dementsprechend nur sein, geeignete Rahmenbedingungen für die Reflexionsprozesse eines (als Reflexions-Modell interpretierten) Fortschrittsmodells zu generieren.

Sowohl im Falle der Betrachtung von Entscheidungsepisoden wie auch beim Blick auf das laufende Geschehen im organisatorischen Basisprozeß wird deutlich, daß einer Führung auf Ebene des Fortschrittsmodells v. a. die Rolle des Festsetzens von Rahmenbedingungen zukommt. Dieses Setzen von Rahmenbedingungen darf nicht als Beschränkung des selbstorganisierenden Prozesses einer Entscheidungsarena oder der Reflexionen in der Basisorganisation mißverstanden werden. Vielmehr ist dieser Vorgang lediglich im Sinne eines "Anstoßens" der selbstorganisierenden und reflektierenden Handlungen zu verstehen. Ist dieser "Anstoß" vollzogen, fungiert die Führung nurmehr als "Watch Dog", der komplexitätsverneinende Tendenzen immer wieder aufdeckt, neue Betroffene und neue Lebens- und Sprachformen, die in der Organisation bislang nicht Widerhall gefunden haben, aufspürt und ihnen Zugang zum organisatorischen Geschehen eröffnet. Im Extremfall ist dann sogar denkbar, daß auf Ebene des Fortschrittsmodells die Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt und die Entfaltung der Fähigkeiten der Organisation bereits so weit fortgeschritten sind, daß die Unternehmung überhaupt keines Anstoßes einer irgendwie gearteten Führung mehr bedarf: Das ständige Suchen und Aufnehmen neuer Betroffener und neuer Kontexte geht gleichsam selbstorganisierend vonstatten. Vor diesem Hintergrund ist es dann nur konsequent, wenn man davon ausgeht, daß dies im Fortschrittsmodell in einer Selbstaflösungstendenz der Führung mündet.

Als vorläufiges Fazit dieser Ausführungen läßt sich festhalten, daß – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Kritik der Postmoderne an den großen Fortschritts-Erzählungen der Moderne – ein Verständnis, welches der Führung auf Ebene des Fortschrittsmodells die Rolle eines organisatorischen "Sinnstifters" zuordnet, nicht

angemessen erscheint. Vielmehr gilt es – vor dem Hintergrund einer auf Ebene des Fortschrittsmodells bereits vollzogenen, sehr weitgehenden Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt – selbstorganisierenden Prozessen auch und gerade jenseits der Existenz einer Führung den Vorrang einzuräumen. Diese Sichtweise versteht den Präfix des Begriffs "Fortschrittsmodell" nicht in einem engeren, inhaltlichen Sinne, wie es etwa in einem ersten Zugriff durch die Formel "Fortschritt in der Befriedigung von Bedürfnissen direkt und indirekt Betroffener" zum Ausdruck kommen mag; eher schon ist die "Rede vom Fortschrittsmodell" im Sinne eines Reflexions-Modells zu verstehen, bei dem es den laufenden Reflexionen in der fokalen Unternehmung vorbehalten bleibt, die angeführte Formel vom "Fortschritt" mit Inhalt zu füllen.

Das Fortschrittsmodell muß als ein kontrafaktisches Idealmodell verstanden werden, mit dessen Konzeption Aussagen über sinnvolle Reflexionen verbunden sind, die es einer Organisation ermöglichen, Sinnkonstitution selbstorganisierend vorzunehmen. Mit der fortschrittsfähigen Organisation ist insofern eine Antwort auf die "Unsicherheit" über den archimedischen Punkt des organisatorischen Handelns in einem Objektbereich gegeben, der sich durch Globalisierung, Turbokapitalismus, Beschleunigung, Enttraditionalisierung etc. auszeichnet. Die Konzeption des Fortschrittsmodells impliziert aufgrund ihres prozeduralen Charakters dabei die Möglichkeit einer sinnvollen Ko-evolution mit einem organisationalem Feld, das in eine offene Zukunft im starken Sinne evolviert.

#### **(6) Verlust des archimedischen Punktes – erneut betrachtet**

Die Betrachtung der Entwicklungsfähigkeit von Organisationen bedarf insbesondere im Lichte der (bereits angedeuteten) Überlegungen zu der Formel "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit" einer kritischen Überprüfung. Es geht uns in dieser Neubetrachtung darum, zu zeigen, daß es Sinn machen könnte, statt von dem Begriff der "Höherentwicklung" zu sprechen, den Begriff "transzendierende Entwicklung" oder "transformatorische Entwicklung" in den Vordergrund zu stellen. Außerdem wollen wir das systematische Denken von der Betrachtung von Unternehmensverbindungen her in die Überlegungen einbeziehen. Schließlich wird in diesem Zusammenhang der "etwas metaphorische" Begriff der Gemengelage eine Rolle spielen. Er wird stets dann wegen seines verfremdenden Charakters verwendet, wenn wir bewußt das Denken einer Einheit in der Vielfalt vermeiden möchten.

Zunächst soll jedoch noch einmal kurz unsere Ausgangsposition rekapituliert werden:

- (1) Wir sprachen bisher ohne Relativierung von der fortschrittsfähigen Unternehmung bzw. Organisation.
- (2) Wir verwandten dabei den Begriff der Höherentwicklung und implizierten damit

Wertungen, die eigentlich nicht voll aufrecht zu erhalten sind.

(3) Ferner unterscheiden wir zwischen Höherentwicklung, Wertsteigerung und Fortschritt<sup>40</sup>. Im folgenden steht die Höherentwicklung zur Debatte.

---

<sup>40</sup> Mit Höherentwicklung kennzeichnen wir den Übergang auf ein neues Entwicklungsniveau. Mit dem Fortschrittsmodell bezeichnen wir das gegenwärtig in unserem Kontext vorstellbare höchste Entwicklungsniveau. Mit Wertsteigerung wird zum Ausdruck gebracht, daß auf jedem Entwicklungsniveau hinsichtlich des jeweiligen Sinnmodells "mehr oder weniger" erreicht werden kann. Eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts bzw. des Gewinns stellt eine Wertsteigerung auf dem Entwicklungsniveau des Instrumentalmodells dar. Eine Steigerung der Überlebenswahrscheinlichkeit ist eine Wertsteigerung auf der Ebene des Bestandsmodells. Außerdem sprechen wir zusätzlich von Idealen. Auf jedem Entwicklungsniveau und dem Kontext jedes Sinnmodells kann ein Ideal formuliert werden, dem man sich zwar beliebig nähern, das man aber nicht erreichen kann. Die Gewinnmaximierung ist ebenso ein Ideal wie die Maximierung der Überlebenswahrscheinlichkeit bzw. das ewige Leben. Ideale sind regulative Ideen.

Auf dem Entwicklungsniveau des Fortschrittsmodells haben wir die an und für sich klaren Festlegungen bislang nicht durchgehalten. Bisweilen wurde der Fortschritt selbst als Ideal bezeichnet. Bisweilen wurde aber auch davon gesprochen, daß es auf der kontrafaktischen Ebene des Fortschrittsmodells ebenfalls möglich sei, eine Wertsteigerung zu realisieren und darüber hinaus ein Ideal zu formulieren.

Der Leser hat mit diesen Überlegungen (auch im Hinblick auf die hier angeschnittene Frage) deswegen Schwierigkeiten, weil er (ursprünglich) mit der Kette "Zielerreichung", "Überleben" und "Fortschritt" sprachliche Konstrukte verbindet, mit denen jeweils auch das Adjektiv "maximal" in sinnvoller Weise verbunden werden kann. Dann ist es naheliegend, das Ideal des Fortschrittsmodells als "maximalen Fortschritt" zu bezeichnen. Wenn man die genannten Konstrukte aber richtig interpretiert, dann führt diese Verbindung mit dem Wörtchen "maximal" zumindest auf der Ebene des Fortschrittsmodells in die Irre. Das Fortschrittsmodell knüpft ja nicht an einem meßbaren Tatbestand an, der gedanklich maximiert werden könnte. Was Fortschritt in einer konkreten Situation ist, wird zum Gegenstand von Reflexionen bzw. Argumentationen. Das Fortschrittsmodell wird durch auftauchende Argumentationsformen und Reflexionen charakterisiert. Dabei wird zusätzlich mitgedacht, daß jeder am Reflexionsprozeß beteiligte Akteur über kontextspezifische Realitätskonstruktionen und damit auch Bedürfnis- bzw. Interesseninterpretationen verfügt. Das Fortschrittsmodell richtet die Aufmerksamkeit auf die *prozedurale* Frage, ob und inwieweit der Reflexionsprozeß durch eine Komplexitätsbejahung gekennzeichnet ist. Mit der uneingeschränkten "echten" Komplexitätsbejahung wird jedoch ein Ideal charakterisiert, dem man sich annähern kann. Und in dieser Annäherung an das Ideal manifestiert sich dann auch die Wertsteigerung auf diesem Entwicklungsniveau.

Die Formel "Fortschritt in der Bedürfnisbefriedigung" war zunächst ein heuristischer Ausgangspunkt, der die Frage nach jenen Prozeduren und Prozessen stellte, die diesen Fortschritt bewirken. Die Sondierungen zu dieser Fragestellung führte dann allmählich zu der Festlegung, die die ursprüngliche Gedankenrichtung gleichsam umdrehte: Das Entwicklungsniveau des Fortschrittsmodells liegt dann vor, wenn gewisse Prozeduren vorliegen, die an der Existenz von spezifischen Argumentationsformen festgemacht sind.

Wir maßen uns aber nicht an, inhaltliche Aussagen darüber machen zu können, was im einzelnen als Fortschritt in der Befriedigung von Bedürfnissen anzusehen ist. Dies können wir nicht zuletzt auch deshalb nicht, weil wir ja in diesem Zusammenhang schon frühzeitig die zusätzliche Festlegung getroffen haben, daß Bedürfnisse nicht als vorgegebene archimedische



(4) Vor dem Hintergrund der möglichen Wertsteigerungen auf einzelnen Entwicklungsstufen bzw. Entwicklungsniveaus können jeweils Ideale formuliert werden: Die Gewinnmaximierung des Shareholder Value ist ebenso ein Ideal wie die "Unsterblichkeit". Auf der Ebene des kontrafaktischen Entwicklungsniveaus "Fortschrittsmodell" haben wir oben das Ideal probeweise mit der echten Komplexitätsbejahung bzw. Selbstorganisation in Verbindung gebracht.

Ausgangspunkt der vorliegenden Neubetrachtung ist nun nicht mehr eine zunächst als Einheit gedachte Unternehmung, die unter anderem in vielfältigen Unternehmensverbindungen involviert ist. Ausgangspunkt ist vielmehr die Betrachtung einer Vielfalt von Unternehmensverbindungen, die über Netzwerke das gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen durchziehen. Eine Unternehmung ist dann nicht mehr so ohne weiteres als Einheit in der Vielfalt zu denken. "Unternehmung" bzw. "Organisation" ist vielmehr ein Name für eine Gemengelage, in der sich die Denkfigur von Heterogenität und Konnexion manifestiert.

Mit der Einheit der Unternehmung geht auch der archimedische Punkt bzw. der Basisbezug verloren, wenn man die Entwicklung einer Unternehmung (etwa als Gemengelage gedacht) betrachtet. Damit verbunden ist eine kritische Überprüfung der Sinnmodelle bzw. dessen, was durch diese Sinnmodelle in abstrahierender Weise zum Ausdruck gebracht wird.

Es geht letztlich im Rahmen der "transzendierenden Entwicklung" einer "Gemengelage" um die Frage, was typische Argumentations bzw. Begründungsmuster für das sein könnten, was man in einer konkreten Situation (mit vielfältigen Dilemmata) als Erfolg ansehen könnte. Dabei geht es nicht nur um die Ex ante-Definition dessen, was ein Erfolgsmaßstab sein soll. Oft geht es auch insbesondere darum, ex post eine in einer konkreten Situation getroffene Entscheidung mit ihren effektiven Auswirkungen als "Erfolg" zu kennzeichnen bzw. zu begründen. Bezogen auf die unterschiedlichen Entwicklungsniveaus läßt sich diese Problematik wie folgt explizieren:

(1) Im Zusammenhang mit dem Instrumentalmodell möchten wir postulieren, daß der Basisbezug bei den Inhabern (Shareholder) von spezifischen Verfügungsrechten besteht, das heißt, bei jenen Verfügungsrechten, die als "Anteile" interpretiert werden können. Dies ist prinzipiell nichts Neues: Bisher haben wir von den primären Nutznießern gesprochen. Jetzt geht es uns darum, die in der Neuen Institutionenökonomie zu findende Diskussion zu den Verfügungsrechten zu nutzen, um das Instrumentalmodell präziser fassen zu können. Nicht die Organisation ist dabei das "Instrument", sondern die hier interessierenden Verfügungsrechte. Es geht letztlich darum, Organisationen als Gebilde anzusehen, an denen es Verfügungsrechte gibt. Solche Verfügungsrechte können veräußert,

---

Punkte angesehen werden können. Bedürfnisse und Bedürfnisinterpretationen werden unter Umständen geschaffen bzw. geformt. Auf dem Entwicklungsniveau des Fortschrittsmodells werden dann auch in vermehrtem Maße Ideen und Vorstellungen darüber, was besser oder ein Fortschritt ist, aufgegriffen und kritisch reflektiert.

geteilt usw. werden. Verfügungsrechte können auch durch Wandel der Rechtsform (eventuell verbunden mit einer "Zerlegung" einer Gesellschaft in mehrere Gesellschaften) transformiert werden. Mit anderen Worten: Das Instrumentalmodell knüpft in besonderem Maße an die rechtlichen Gegebenheiten an, wie sie durch Verfügungsrechte zum Ausdruck gebracht werden. Dabei wird selbstverständlich mitgedacht, daß mit Verfügungsrechten auch rechtliche "Pflichten" verbunden sind, die unter Umständen sogar Verfassungsstatus besitzen ("Eigentum verpflichtet"). Die Neue Institutionenökonomie scheint uns eine recht brauchbare Ausformulierung einer Organisationstheorie zu sein, die dem Instrumentalmodell entspricht.

(2) Beim Überlebensmodell bzw. Bestandsmodell werden zwar die Verfügungsrechte nicht negiert. Bezugspunkt von Überlegungen ist jedoch nunmehr eine beobachtbare soziale *Einheit*. Dies ist die typische Betrachtungsweise soziologischer Zugänge zur Organisation, die natürlich in der Organisationstheorie selbst tiefe Spuren hinterlassen haben. Prototypisches Beispiel ist nach wie vor die Anreiz-Beitrags-Betrachtung. Als Teilnehmer werden nicht nur solche Akteure in die Betrachtung einbezogen, die Verfügungsrechte im Sinne von Anteilen besitzen. Natürlich bleibt die Frage, welche Merkmale es sind, deren Einheit in der Vielfalt der Erscheinungen im Zeitablauf eine Organisation konstituieren und um deren Überleben es letztlich geht. Solche Fragen tauchen insbesondere dann auf, wenn man im Kontext einer Theorie argumentiert, die eben auch das zusätzliche kontrafaktische Entwicklungsniveau "Fortschrittsmodell" thematisiert.

Ein kurzer Exkurs: Die Überlegungen zu Ziffer (1) und (2) bedürfen natürlich zusätzlicher Präzisierungen. Wenn wir von einem instrumentalen Modell und von einem Überlebensmodell sprechen, so handelt es sich hierbei um recht abstrakte Typen, die wohl in vielem als "Idealtypen" bezeichnet werden können. Die vielfältigen Variationen (die man probeweise als "Realtypen" bezeichnen könnte) können sicherlich nicht völlig adäquat erfaßt werden. Ferner: Auch der Begriff "Idealtyp" wird problematisch, wenn man mit den "Modellen" jeweils eine Vielfalt familienähnlicher Konstellationen auf den Punkt bringen möchte.

(3) Die Bezugsbasis (archimedischer Punkt) beim Fortschrittsmodell kann man zunächst negativ charakterisieren: In Situationen (mit Dilemmata) wird nicht nur in erster Linie unter Bezugnahme auf die Inhaber spezifischer Verfügungsrechte bzw. unter Bezugnahme auf den Wert dieser Verfügungsrechte argumentiert. Es wird aber auch nicht von vornherein eine soziale Einheit als nichthinterfragte Selbstverständlichkeit gewählt. Wenn man es dann eher positiv definieren möchte, dann zeigt sich die Bezugsbasis in einer konkreten Entscheidungssituation in den von dieser Situation bzw. in dieser Situation angedachten Optionen Betroffenen bzw. Bedürfnissen, für die in dieser Situation Verantwortung zu übernehmen wäre, wobei diese Verantwortung selbst thematisiert wird. An anderer Stelle haben wir den prozeduralen Charakter dieses Modells hervorgehoben. Wenn man auf die Betroffenen bzw. deren Bedürfnisse Bezug nimmt, dann bedeutet dies im Falle des Fortschrittsmodells aber nicht, daß *alle* direkt oder indirekt Betroffenen

(Bedürfnisse) wiederum als unwidersprochener Bezugspunkt verwendet werden. Die Pointe liegt darin, daß man nach jenen Betroffenen bzw. Bedürfnissen fragt, für die man in dieser Situation (unter Berücksichtigung von kognitiv-instrumentellem Wissen über die sonstigen Umstände) Verantwortung hat. Natürlich werden dann auch jene Betroffene zu thematisieren sein, die über Verfügungsrechte verfügen. In einer konkreten Situation mag man dann aber es auch als moralisch gerechtfertigt ansehen können, sich über das eine oder andere Verfügungsrecht hinwegzusetzen. Und natürlich besteht auch nicht die A priori-Festlegung, daß eine irgendwie geartete soziale Einheit zu überleben hätte.

Zwischenfazit: Wenn wir also bisher von der fortschrittsfähigen *Organisation* oder *Unternehmung* gesprochen haben, so ist dies unter Umständen vor dem Hintergrund der angesprochenen Aspekte eine irreführende Verkürzung. Sicherlich: Wir argumentieren im Kontext einer Organisationstheorie und dies bedeutet, daß es immer organisatorische Zusammenhänge sind, die den Anknüpfungspunkt für konkrete, zu einem bestimmten Zeitpunkt existierende Entscheidungssituationen sind. Aber: Der jeweils situative Anknüpfungspunkt darf nicht mit der Bezugsbasis der Argumentationen gleichgesetzt werden. Denn gerade im Zusammenhang mit dem Fortschrittsmodell (aber auch im Zusammenhang mit dem neu interpretierten Instrumentalmodell) wird ja unter Umständen auch die Auflösung einer Organisation mitgedacht. Man kann bei der Verwendung der Bezeichnung "fortschrittsfähige Organisation" aber nicht verhindern, daß der oberflächliche Leser dies unbesehen dahingehend interpretiert, daß eine Organisation (als Einheit betrachtet) über längere Zeit beobachtet wird, die immer wieder mit Situationen konfrontiert ist, in der als zentrales Begründungsmuster der Fortschritt im Vordergrund steht. Ein solcher Leser begreift die eigentliche Pointe des Fortschrittsmodells nicht. Er kann sich nicht vom Überlebensmodell lösen und denkt (irrtümlich) die mögliche Wertsteigerung auf diesem Entwicklungsniveau als "Fortschritt". Es ist aber gerade der Zweck der Unterscheidung zwischen Wertsteigerung auf einzelnen Entwicklungsniveaus und Fortschritt, solchen Irrtümern wenn immer möglich zu begegnen.

Noch einmal: Wenn wir von dem kontrafaktischen Entwicklungsniveau der fortschrittsfähigen Organisation sprechen, dann signalisiert das Wort "Organisation" zunächst nur, daß wir uns mit Situationen auseinandersetzen, bei denen der situative Anknüpfungspunkt ein organisatorischer Zusammenhang ist.

Der Begriff "Sinnmodell" wird von uns in zweifacher Weise (aber kompatibel) interpretiert: Zum einen wird auf grundlegende Begründungsmuster Bezug genommen, die direkt oder indirekt Sinn oder Zweck einer Organisation zum Ausdruck bringen. Zum anderen äußert sich genau hierin aber auch jeweils eine grundlegende Organisationsicht (im Sinne einer Weltanschauung). Mit der Veränderung des Sinnmodells ist also auch eine paradigmatische Veränderung der Art und Weise verbunden, wie in der organisatorischen Lebenswelt selbst über Organisationen gedacht wird.

Wenn man sich nun insbesondere vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung um das Thema "Einheit und Vielfalt" sensibilisiert<sup>41</sup>, dann ist es naheliegend, daß sich in der jeweils grundlegenden Organisationssicht auch der Wandel der damit verbundenen Denkfiguren oder "Ontologien" widerspiegelt. Beim Fortschrittsmodell liegt eine kontrafaktische Organisationssicht vor. Diese kann natürlich – wie erwähnt – falsch wahrgenommen werden: Man denkt nach wie vor vor dem Hintergrund der Einheit in der Vielfalt (mit einer gewissen Affinität zum Überlebensmodell) und betrachtet dann – irrtümlich – die Befriedigung der Bedürfnisse der von dieser "Einheit" bzw. ihrem Handeln Betroffenen.

Die Überlegungen im Anschluß an die Fürstensaalmatrix und die Forderung, über Organisationen gleichsam von "rechts oben" aus zu denken, führt zwangsläufig zu einer anderen Organisationssicht (im Sinne einer Weltanschauung). Wir haben nunmehr mehrmals darauf hingewiesen, daß in einer solchen anderen Organisationssicht gerade nicht mehr die Organisation als "Einheit" (mit Identität usw.) ohne weiteres zu denken ist. Vorläufig sehen wir keine Möglichkeit dies in hinreichender Form zu formulieren. Wir meinen aber, daß das verfremdende Wort "Gemengelage" hilfreich sein könnte, die Bemühungen um eine Ausformulierung des angesprochenen Gedankens zu leiten. Gleichzeitig mag die verfremdende Wirkung bei potentiellen Lesern dazu beitragen, die zu formulierenden Texte nicht a priori vor dem Hintergrund einer unterstellten Einheit in einer Vielfalt zu lesen.

Vor diesem Hintergrund bezeichnet dann das Wort "Organisation" (Unternehmung) eine Gemengelage von Status-sets und Role-sets, die natürlich von unterschiedlichen Beobachtern (auch Akteuren selbst) in unterschiedlicher Weise rekonstruiert werden kann. Wenn dabei ein Beobachter in einer solchen Gemengelage eine Einheit (Identität) (re-)konstruiert, so ist dies selbst wiederum nur eine Erweiterung der Gemengelage. Dies mag verständlicher werden, wenn man sich auch der Unterscheidung von Role-taking und Role-making im weiteren Verlauf bedient.

Bisher habe wir uns mit dem Problem der Bezugsbasis befaßt, die implizit angesprochen ist, wenn von der Entwicklung eines Unternehmens oder einer mit dem Etikett "Unternehmung" versehenen Gemengelage ausgegangen wird. Wir meinen nun, daß man weiterhin unterschiedliche Entwicklungsniveaus rekonstruieren kann. Auch hier gilt dann aber, daß die Rede vom Entwicklungsniveau einer Organisation eigentlich irreführend ist. Im Grunde geht es um ein rekonstruiertes Entwicklungsniveau, das man in den Lebens-, Sprach- und Wissensformen einer organisatorischen Gemengelage feststellen kann. Dann kann man natürlich auch in diesem Sinn von dem Entwicklungsniveau einer Organisation als Gemengelage in einer Vielfalt von Unternehmensverbindungen sprechen. Wir meinen ferner, daß auch von Entwicklungsniveaus der organisatorischen Lebenswelt die Rede sein kann, wenn man sich (unter Nutzung der rollentheoretischen Betrachtung) vor

---

<sup>41</sup> Wir werden auf dieses Thema freilich noch detailliert zu sprechen kommen (vgl. hierzu die Zwischenbetrachtung "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit")

Augen führt, daß die jeweils betrachtete organisatorische Lebenswelt (als Inbegriff einer Vielfalt von Lebens-, Sprach- und Wissensformen ) nicht gleichsam entgegen den heuristischen Implikationen der Verwendung des Wortes "Gemengelage" charakterisiert wird.

Und natürlich ist die Rede von einem Entwicklungsniveau einer solchen organisatorischen Gemengelage eine sehr stark abstrahierende Betrachtung. Doch hier stellt sich einer Organisationstheorie die Situation nicht anders als in vielfältigen anderen sozialwissenschaftlichen Ansätzen dar, in denen Entwicklungsstadien bzw. Entwicklungsstufen (oder ähnliches) in sehr abstrahierender Weise charakterisiert werden.

Vielleicht sollte bei den zukünftigen Überlegungen der Begriff des *Entwicklungsniveaus* zunächst zurückgenommen werden und statt dessen eher von *Entwicklungsstufen* oder gar *Entwicklungsstadien* die Rede sein. Dieser Sprachgebrauch hängt natürlich eng damit zusammen, ob es sinnvoll ist, weiterhin von *Höherentwicklung* zu sprechen. Wir haben in diesem Zusammenhang ja bereits einleitend in Erwägung gezogen, statt von einer Höherentwicklung von einer transzendierenden oder transformativen Entwicklung zu sprechen. Letztlich handelt es sich um eine Entwicklung, die durch paradigmatische Veränderungen der zugrundeliegenden Organisationssicht gekennzeichnet ist. Ob solche paradigmatischen Veränderungen gleichzeitig ein darüberhinausgehendes "Besser" zum Ausdruck bringen, ist sicherlich zunächst offenzulassen und nicht durch die Verwendung des Wortes "Höherentwicklung" a priori festzulegen.

Zunächst möchten wir an dieser Stelle vier Zwischenbemerkungen machen:

(1) Wir sprechen nicht von einer Entwicklung durch Selbsttransformation. Das Wort "Selbsttransformation" kann zum einen signalisieren, daß sich das betrachtete System gleichsam von sich heraus transformiert. Dann ist diese Begrifflichkeit für uns akzeptabel. Das Wort kann aber auch zusätzlich so interpretiert werden, daß dabei das "Selbst" transformiert wird. Auch diese Interpretation haben wir früher verwendet, wenn wir dieses "Selbst" als "Identität" interpretiert haben. Selbsttransformation ist dann eine paradigmatische Veränderung der Identität. Doch wie ist diese Begrifflichkeit zu verwenden, wenn man gegenüber der Annahme einer einigermaßen sinnvoll rekonstruierbaren "Identität" skeptisch ist?

(2) Natürlich manövrieren wir uns in einen gewissen Widerspruch, wenn wir (jenseits des Wortes Identität) im Zusammenhang mit einer transzendierenden Entwicklung davon sprechen, daß die Organisationssicht in der organisatorischen Lebenswelt paradigmatisch verändert. Ist dann nicht die jeweilige Organisationssicht jene "Einheit" in der Vielfalt, die sich über eine gewisse Zeit wiederholt? Hier wird man wohl stärker auf Deleuze Bezug nehmen müssen, der – offenbar im Gegensatz zu Spencer Brown – Wiederholung auch im Sinne einer differenten Wiederholung verwendet bzw. sondiert<sup>42</sup>. An anderer Stelle habe wir

---

<sup>42</sup> Wiederum wird hier ein Thema angesprochen, das zwar in Punkt 5.3 bereits angerissen wurde,

von einer "verschiebenden Wiederholung" gesprochen. Paradigmatische Veränderungen der Organisationssicht sind dann nicht im Widerspruch zu der zusätzlichen Aussage, daß sich auf dem jeweils neuen Entwicklungsniveau die Organisationssicht im Sinne einer differentiellen Wiederholung im Sinne von Deleuze verändert.

(3) Auch die bisher angeführten (und in anderen Veröffentlichungen vorhandenen) Überlegungen zur Entwicklungslogik bedürfen in diesem Zusammenhang einer Neubetrachtung: Wir haben den Begriff "Entwicklungslogik" bisher dahingehend charakterisiert, daß sich im Zuge der Entwicklung Ideen bzw. Wissen ablösen, in denen sich paradigmatische oder doch tiefgreifende Veränderungen manifestieren. Verfechter neuer Ideen argumentieren dabei regelmäßig so, daß die neuen Ideen für feststellbare Problemlagen eine adäquatere "Antwort" darstellen als die abzulösenden alten Ideen. Entwicklungslogik hat also etwas mit Argumentationen zur Begründung von Ideen zu tun, die die Überzeugungskraft dieser Ideen betreffen. Wenn dabei auf Diagnosen von Problemlagen Bezug genommen wird, so manifestieren sich in diesen Diagnosen natürlich auch Aussagen bzw. Wissen über eine geänderte Welt. Die neuen Ideen "passen" besser auf die veränderte "Realität". Wenn nun auf diese Weise ein neues Entwicklungsniveau (durch paradigmatisch neue Ideen) gegenüber einem früheren Entwicklungsniveau "logisch begründet" wird, so impliziert diese "Begründung" natürlich auch, daß sich in dieser paradigmatischen Entwicklung auch eine "Verbesserung" niederschlägt. Insofern impliziert der Begriff der Entwicklungslogik zunächst auch eine "Höherentwicklung". Im weiteren Verlauf möchten wir aber zeigen, daß diese Argumentation dennoch zu kurz greift.

(4) Unsere folgende Argumentation kann a priori wie folgt auf den Punkt gebracht werden: Wenn aus der Sicht eines Entwicklungsstadiums B der Übergang von A auf B als "Verbesserung" (Höherentwicklung) aufgefaßt werden kann *und* wenn später aus der Sicht eines neuen Entwicklungsstadiums C wiederum der Übergang von B auf C als "Verbesserung" (Höherentwicklung) begründet werden kann, so folgt daraus *nicht*, daß aus der Sicht des jüngsten Entwicklungsstadiums C der Übergang von A nach B ebenfalls als Verbesserung (Höherentwicklung) interpretiert werden muß.

Wie ist das zu verstehen: Aus der Sicht von C mag das Entwicklungsstadium A (rekonstruiert und übersetzt in die Kategorien von C) durchaus "Meriten" haben, die "verdrängt" wurden, als man angesichts der Mängel von A (interpretiert in den Ideen von B) einen Übergang von A nach B als Verbesserung begründete. Dies hat etwas mit blinden Hecken zu tun: In A kann man seine eigenen blinden Flecken zwangsläufig nur begrenzt wahrnehmen. In B kann man natürlich blinde Flecken von A wahrnehmen, aber aufgrund der blinden Flecke von B wird man unter Umständen Merkmale von A nicht wahrnehmen. Aus der Perspektive von C kann

---

jedoch erst in der Zwischenbetrachtung "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit" im Zentrum steht.

man unter Umständen die blinden Flecken von B im Hinblick auf A wahrnehmen (natürlich gilt dann für C analog wieder das, was wir hinsichtlich B gesagt haben).

Überträgt man diese abstrakte Argumentation auf die Sinnmodelle, so bedeutet dies (entgegen unseren bisherigen Veröffentlichungen) folgendes: Wir behaupten zwar, daß das im Kontext K formulierbare kontrafaktische Entwicklungsniveau des Fortschrittsmodells gegenüber sowohl dem Instrumentalmodell als auch dem Überlebensmodell eine "Verbesserung" und insofern eine "Höherentwicklung" darstellt. Diese Feststellung ist aber gleichzeitig damit verbunden, daß die ursprünglich aus der Perspektive der Vertreter eines Überlebensmodells postulierte "Verbesserung" gegenüber dem Instrumentalmodell nunmehr zu relativieren ist. Ob also im Kontext K vor dem Hintergrund des kontrafaktischen Entwicklungsniveaus "Fortschrittsmodell" der Übergang vom instrumentalen Modell zum Überlebensmodell nach wie vor als "Höherentwicklung bezeichnet werden darf, ist strittig und in Frage zu stellen.

Im Zusammenhang mit der Betrachtung der Höherentwicklung bzw. transzendierenden Entwicklung habe wir uns wohl in eine einseitige Argumentation deshalb hineinmanövriert, weil wir nicht den Versuch unternommen habe systematisch das Schema "These-Antithese-Synthese" zu nutzen. Das "dritte" (in unserem Fall das Fortschrittsmodell) ist in vielem vielleicht eine Art "Synthese". Ob man dabei aber sagen darf, daß hierin sich wiederum der "Gegensatz von These und Antithese" aufhebt, ist dennoch zu bezweifeln.

Übertragen auf das Fortschrittsmodell könnte beispielhaft folgendes passieren: In einer konkreten Entscheidungssituation, in der (im Sinne des Fortschrittsmodells) die Frage nach der Verantwortung ohne A priori – Festlegungen behandelt wird, mag die Argumentation (unter Berücksichtigung eines kognitiv-instrumentellen Wissen über die Welt) zu dem Fazit kommen, daß eine Auflösung des Unternehmens in einer Form, die den Shareholder Value unter den gegebenen Umständen "maximiert" angesichts des in dieser Situation für die Betroffenen funktionierenden "Sozialstaates" zu rechtfertigen ist. Mit anderen Worten: Unter den Bedingungen des "Fortschrittsmodells" mag man im Wesentlichen zu jenen Entscheidungen und deren Begründungen gelangen, die dem "Instrumentalmodell" entsprechen, obwohl sie nicht in einer organisatorischen Lebenswelt gefunden wurden, die noch durch das Instrumentalmodell geprägt ist. Und natürlich kann in einer anderen Situation (unter den Bedingungen des Fortschrittsmodells) das Fazit letztlich in jene Richtung gehen, die möglicherweise jenen Bedingungen genügt, die bei Gültigkeit noch des Überlebensmodells entstanden wären.

Doch die Propagierung des kontrafaktischen Fortschrittsmodells wird natürlich nicht dadurch begründet, daß unter besonderen Bedingungen das Instrumentalmodell oder das Überlebensmodell gilt. Aus der Sicht des Fortschrittsmodells sind dies mögliche Grenzfälle. Das Fortschrittsmodell hebt aber den Gegensatz zwischen Instrumentalmodell und Überlebensmodell nicht auf. Es liegt eine ganz andere Art von "Synthese" vor, die wahrscheinlich im Lichte des

klassischen philosophischen Schemas so gar nicht mehr bezeichnet werden kann.

Wie dem auch sei: Ein Begriff wie "transzendierende Entwicklung" mag zunächst günstiger sein. Dennoch bleibt der Begriff "Höherentwicklung" in Bezug auf das kontrafaktische Fortschrittsmodell ebenfalls gültig. Nur kann eben aus dem Kontext einer Theorie, in der auch das Fortschrittsmodell als kontrafaktisches Entwicklungsniveau formuliert werden kann, nicht mehr auch der Übergang vom Instrumentalmodell zum Überlebensmodell als Höherentwicklung eindeutig identifiziert werden.

In unserer Theoriekonstruktion ist auch von der Entfaltung der Basisfähigkeiten der Organisation die Rede. In den meisten Fällen sprechen wir aber bereits jetzt von organisatorischen Basisfähigkeiten. Vorletztlich sprechen wir von beobachtbaren bzw. rekonstruierbaren Basisfähigkeiten, die sich in einer organisatorischen Gemengelage und (in diesem Sinne) in einer Organisation zeigen. Wenn auch weiterhin zum Teil davon die Rede ist, eine Unternehmung verfüge über Basisfähigkeiten, so muß dies unter Umständen in spezifischen Zusammenhängen (zur Vermeidung von Irrtümern) dahingehend umformuliert werden, daß sich in einer organisatorischen Gemengelage Basisfähigkeiten zeigen.

Uns ist bewußt, daß sich die Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten jedoch komplizierter darstellt, wenn man (in der Fürstensaalmatrix) von "rechts oben" denkt. Sehr wahrscheinlich kann und sollte man die Begriffe Basisfähigkeiten nicht auf beliebige soziale Einheiten (z. B. auch auf Unternehmensverbindungen umfassender Art) anwenden. Hier sollte der primäre Bezug wahrscheinlich auf die organisatorische Gemengelage erhalten bleiben. Dies wiederum schließt nicht aus, daß sich durch Transfers die Basisfähigkeiten verschiedener Organisationen (Gemengelagen) unter Umständen wechselseitig fördern.

Doch dies sind sicherlich äußerst vorläufige Anmerkungen; der "Umbau" hat gerade erst begonnen. Was alles ins Rutschen kommt, wenn man Organisation nicht automatisch als Einheiten denkt und sich mit dem Begriff der organisatorischen Gemengelage (bzw. der Organisation als Gemengelage) ernsthaft befaßt, kann gegenwärtig sicherlich nur erahnt werden. Doch manches, was hier inauthentisch in der Sprache "Organisation als Einheit" artikuliert wurde, hat bereits einiges antizipiert, was (in neuformulierter Weise) relativ gut zu passen scheint. In der nun folgenden Zwischenbetrachtung "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit" steht nun eine weiterführende Auseinandersetzung mit genau diesen angesprochenen Kategorien im Mittelpunkt, die als Auslöser für den skizzierten "Umbau" fungieren.



## **8. Zwischenbetrachtung: Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit**

Wenn im folgenden aus didaktischen Gründen etwas vereinfachend von der "Suche nach der Einheit in der Vielheit" gesprochen wird, um die Position der Moderne zu charakterisieren, dann sollte man nicht aus den Augen verlieren, daß das, was heute als Ausdruck der "Moderne" angesehen wird, im Selbstverständnis dieser Ansätze keineswegs so ohne weiteres als Suche nach der Einheit (bzw. als Voraussetzung einer Einheit) wahrgenommen wurde. Erst als (in Folge der Moderne oder als Radikalisierung vieler Überlegungen der Moderne) all das aufkam, was heute unter der Bezeichnung "Postmoderne" subsumiert wird, stellte sich auch die Frage, worin denn nun eigentlich das "andere" der postmodernen Position zu sehen sei. In einem ersten Zugriff zeigte sich dies in der Bejahung der Vielfalt, der Pluralität und der Inkommensurabilität. Man mußte freilich dann auch sehr bald konstatieren, daß Vielfalt, Pluralität usw. auch in jenem Denken nichts außergewöhnliches ist, daß man als Ausdruck der Moderne ansehen mag: Wenn eine grundlegende Idee der modernen Gesellschaft die Idee der Demokratie ist, dann ist mit dieser Idee wohl verbunden, daß man von einer Pluralität auszugehen hat. Nicht die Auseinandersetzung mit der Pluralität und der Vielfalt ist dann das Eigentümliche der Postmoderne. Es muß eine Art Radikalisierung der Auseinandersetzung mit dieser Vielfalt zusätzlich angenommen werden. Und dann stellt sich natürlich die Frage, worin sich diese Radikalisierung äußert.

Diese Frage richtet nun die Aufmerksamkeit auf Bemühungen, in der Moderne etwas zu rekonstruieren, was dann in der Postmoderne sich wirklich ganz anders darstellt. Im vorliegenden Text richtet ein derartiger Versuch die Aufmerksamkeit darauf, daß in der Moderne immer so etwas wie die Suche nach der Einheit in der Vielheit zu finden ist. In diesem Sinne gibt es sicherlich eine Vielfalt von Varianten der gleichen oder der ähnlichen Aussage: "modernes Denken geht dann immer schon von der Existenz der Einheit aus", was immer dies bedeutet. Diese "Einheit" wird ferner mit einer Reihe anderer Denkfiguren ganz offensichtlich in Verbindung gebracht: "Ganzheitlichkeit" ist hier wohl ein Kandidat. Aber auch die ständige Suche nach sich identisch wiederholenden Elementen in der insgesamt doch immer auch vielfältigen Welt. Man stößt dann erneut auf Platon, der in seiner Ontologie die vorgängige Existenz "allgemeiner Ideen" postuliert und damit die Vorstellung verbindet, daß die Erscheinungen der Welt letztlich immer auch Ausdruck solcher allgemeiner Ideen sind, wenn man diese allgemeinen Ideen bislang noch nicht endgültig gefunden haben mag. (Dies ist sicherlich eine äußerst vereinfachende Rekonstruktion).

Interessant ist zunächst folgendes: Man könnte diese Versuche der Suche nach einer Einheit in der Vielheit auch wie folgt anders fassen: Man findet im modernen Denken eine familienähnliche Vielfalt, die man als Varianten von Bemühungen interpretieren kann, sich um "Einheit" zu bemühen. Die "Identität" des modernen

Denkens kann aber selbst wiederum nur dadurch charakterisiert werden, daß man prototypische oder prominente Varianten als "pars pro toto" auffaßt und in diesem Zusammenhang auch mit anderen Worten "mainstream-artige" Entwicklungslogiken (re-)konstruiert, die dann für die "Suche nach der Einheit in der Vielfalt" quasi "paradigmatisch" stehen. Oder anders ausgedrückt: Wer einmal durch postmodernes Denken infiziert ist, kann eigentlich auch nicht mehr ernsthaft in der Ideengeschichte der Moderne eine Einheit in der vielfältigen Suche nach Einheiten in der Vielfalt suchen und finden.

Im vorliegenden Zusammenhang geht es uns jedoch vor allem darum, zu zeigen, daß das postmoderne Denken "anders" sein möchte, und dies kann nur dargestellt werden, wenn man Unterscheidungen einführt, aufgrund deren man "Unterschiede" beobachten kann. Über diese Unterscheidungen wird (historisch gesehen) ex post das typische der Moderne konstituiert, das ohne die im Rahmen der Postmoderne besonders hervorgehobenen Unterscheidungen unter Umständen gar nicht beobachtbar wäre. Erst wenn man den zentralen Schritt der Postmoderne herausarbeitet, daß man sich *anders* auf die Auseinandersetzung mit der Vielfalt einlassen will, werden jene Unterscheidungen herausgearbeitet, die dann zur Charakterisierung dessen verwendet werden können, was aus der Sicht der jeweiligen postmodernen Unterscheidung nicht "Postmoderne" ist. Das man bei diesen postmodernen Unterscheidungen Bezeichnungen verwendet, die sowohl in der Umgangssprache als auch in früheren Ideengeschichten zu finden sind, verschleiert eher diesen Prozeß.

Vor dem Hintergrund dieser relativierenden Bemerkungen soll nun eine "pragmatische" Annäherung an die Formel "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit" über die (Beobachter-)Unterscheidung "Einheit/ Vielheit" erfolgen.

### **(1) Die Postmoderne im Lichte der Unterscheidung von Einheit und Vielheit**

"I'll teach you differences."<sup>43</sup>

Was verbirgt sich nun hinter der Formel "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielfalt"? Für eine Beantwortung dieser Frage ist es notwendig noch einmal kurz auf die bereits angesprochene Diskussion zur "Postmoderne" einzugehen. Wie in der obigen Zwischenbetrachtung deutlich wurde, läßt sich unter dem Terminus "Postmoderne" zunächst einmal eine relativ unscharf abgegrenzte Menge an Themen subsumieren. Der Begriff wird darüber hinaus in so unterschiedlichen Kontexten, wie beispielsweise der Literaturkritik, Architektur,

---

<sup>43</sup> Shakespeare: King Lear, 1. Akt, 4. Szene, Kent zu Oswald. Dort freilich bezogen auf *Standesunterschiede*.

Kunst, , etc., verwendet. In der philosophischen und sozialwissenschaftlichen Diskussion, die im folgenden im Mittelpunkt steht, hat der Begriff der Postmoderne mit Lyotards Schrift "La Condition Postmoderne" nachhaltige Prominenz erhalten (vgl. Ulrich 1993: 175). Aber nicht nur die unterschiedlichen Kontexte, in denen der Begriff der Postmoderne zur Anwendung kommt, tragen zur Unschärfe des Begriffes bei, sondern auch die Abgrenzung gegenüber dem Begriff der Moderne ist alles andere als eindeutig: Die Postmoderne verhält sich zu der Moderne im Sinne einer Antimoderne (vgl. Habermas 1980), stellt eine Überwindung der Moderne dar (vgl. Sloterdijk 1987), zeigt eine neuen Perspektive auf die Moderne auf (vgl. Huyssen 1986) oder ist als ein Bestandteil der Moderne (vgl. Bohrer 1987) aufzufassen (vgl. hierzu auch Bretz 1988: 146 f.). Eine mögliche Annäherung an dieses "diffuse Wechselverhältnis" (Bretz 1988: 148) kann in Anlehnung an Ulrich (1993) über die Unterscheidung von "Einheit und Vielheit" erfolgen.

Ulrichs Überlegungen im Rahmen der Unterscheidung von Einheit und Vielheit knüpfen dabei vor allem an sprachphilosophischen Überlegungen von Lyotard an. Die Sprachanalyse als bedeutende Strömung im Rahmen des Diskurses der Postmoderne verweist auf die radikalen wissenschaftstheoretischen Implikationen, die sich aus der basalen Annahme der Inkommensurabilität sprachlich konstituierter Kontexte ergeben. Das postmoderne Gedankengut bezieht sich jedoch nicht in einem engeren Sinne auf die wissenschaftliche Analyse von Sprache und Texten, sondern geht über den linguistischen Kontext hinaus.

"(...) in der Sprachphilosophie herausgearbeitete Zusammenhänge zwischen Grammatik und Ontologie enttarnten die Annahme von Sprache als Garant von Wirklichkeitsreferenz und sozialer Kommunikation." (Ulrich 1993: 180)

Die herausragende Stellung der sprachphilosophischen Überlegungen für die Konstitution einer postmodernen Weltansicht und damit auch postmodernen Wissenschaftskonzeption zeigt Tarnas (1997) anhand prominenter Autoren auf (vgl. zum folgenden Tarnas 1997: 500 ff.): Nach Charles Sanders Peirce beruht das menschliche Denken auf Zeichen, Wittgenstein untersuchte die sprachliche Struktur menschlicher Erfahrungen, Edward Sapir und Benjamin Lee Whorf stellten die Hypothese auf, daß die Sprache die Wahrnehmung der Wirklichkeit formt und Michel Foucault analysierte die soziale Konstruktion von Wissen. Ergebnis der sprachphilosophischen Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Erkenntnisgewinnung ist dann aus postmoderner Sicht die "radikale Relativierung des menschlichen Anspruchs auf souveräne und dauerhafte Wahrheit". Mit anderen Worten bedeutet dies, daß menschliche Erkenntnis linguistisch strukturiert gefaßt wird und (entsprechend den Überlegungen des Radikalen Konstruktivismus) die linguistischen Kategorien der Wahrnehmung nicht notwendig mit einer "world out there" korrespondieren. Insofern ist die wahrgenommene Wirklichkeit immer von der jeweiligen (linguistisch geprägten) Lebens- und Sprachform abhängig, d. h. jedes kognitive System hat nur über die sprachlich vorstrukturierte Wahrnehmung Zugang zur Realität. Oder mit den Worten Wittgensteins: Die Sprache ist ein "Käfig". Die Relevanz der sprachphilosophischen Überlegungen im Rahmen einer

Betrachtung der Moderne-Postmoderne-Debatte alimentiert sich also aus der Idee, daß die Konstitution von Sprache sich nachhaltig auf die Möglichkeit der Erkenntnisgewinnung auswirkt.

Versucht man nun die sprachphilosophischen Gedanken mit Hilfe der Unterscheidung von Einheit und Vielheit zu untersuchen, dann geht mit der postmodernen Relativierung von Erkenntnismöglichkeiten der Aufstieg des Themas "Pluralität" im Rahmen des postmodernen Diskurses einher. Die Vielfalt unterschiedlicher Kontexte, in denen die Welt erfaßbar ist, ist aus der Perspektive der Moderne jedoch genau das entscheidende Krisensyndrom des sogenannten Projektes der Moderne. Zusätzliches Wissen führt nicht zu einer zunehmenden Annäherung an die Wahrheit und damit verbunden zu der Verfügbarmachung der Welt, sondern steigert nur die unüberwindbare Ausweglosigkeit divergierender Perspektiven. In einer postmodernen Perspektive resultiert daraus jedoch keine Form von Endzeitstimmung, vielmehr führt die Bejahung der Pluralität im Sinne ein Mehrsprachigkeit bzw. Mehrfachkodierung zu einer "Chance", die Probleme mit dem Projekt der Moderne anders anzugehen. In Anlehnung an Lyotard richtet das neue (wissenschaftstheoretische) Programm der Postmoderne also den Fokus auf Heterogenität und Pluralität im Sinne eines Plädoyers "für den Mut zur Differenz und die Fähigkeit Inkommensurabilitäten zu ertragen" (Ulrich 1993: 181 f.).

Mit der Unterscheidung von Einheit und Vielheit gesprochen, läßt sich dagegen die Moderne im Sinne einer Suche nach der Einheit verstehen: Es wird von einem zentralen Fluchtpunkt der Wahrheit ausgegangen, der unabhängig von Raum und Zeit Gültigkeit besitzt. Nachhaltige Forschung führt über kurz oder lang zu einem einheitlichen System von Aussagen über die Welt. Die Konvergenz wissenschaftlicher Bemühungen mündet in einem eindeutigen (Ab-)Bild der Realität, dessen Einheit im Mittelpunkt der modernen Suche steht (vgl. Bretz 1988: 154). Die Position der Postmoderne dagegen wendet sich nun explizit gegen die "moderne" Suche nach der Einheit:

"Die Bewegung verläuft von der einen und einzigen Wahrheit und einer fertig vorgefundenen Welt zum Erzeugungsprozeß einer Vielfalt von richtigen und sogar konfligierenden Versionen oder Welten." (Goodman 1984: 10)

Etwas anderes bleibt aufgrund der "Grundlagenkrise" der Moderne auch gar nicht übrig, da sich die moderne Wissenschaft mit dem grundlegenden Paradoxon konfrontiert sieht, die eigenen Grundlagen unwissenschaftlicher Weise, durch eine "Meta-Erzählung", belegen zu müssen:

"Das wissenschaftliche Wissen kann weder wissen noch wissen machen, daß es das wahre Wissen ist, ohne auf das andere Wissen – die Erzählung – zurückzugreifen, das ihm das Nicht-Wissen ist; andernfalls ist es gezwungen, sich selbst vor auszusetzen, und verfällt so in das, was es verwirft, die *Petitio principii*, das Vorurteil. Aber verfällt es ihm nicht auch, indem es sich durch die Erzählung autorisieren läßt?" (Lyotard 1986: 90 f.)

Mit der Auflösung der Idee einer großen Meta-Erzählung (wie beispielsweise der

Aufklärungs-Idee) in der Postmoderne ist die Freisetzung einer unbestimmten Menge von kleinen Erzählungen verbunden, die für sich immer nur einen begrenzten Gültigkeitsraum in Anspruch nehmen. Das Qualitätskriterium der einzelnen Perspektiven ist dann nicht mehr deren Wahrheit, sondern deren zeitlich begrenzte Nützlichkeit im Umgang mit der Welt. Diese Pluralität inkommensurabler Kontexte, die den Rahmen einer Ganzheit sprengen, kommt auch in der formalen Ausgestaltung postmoderner Konzepte zum Ausdruck. Beispielsweise setzt sich das oben genannte Buch Lyotards aus einer Vielzahl von Fragmenten zusammen, die in Form eines Labyrinths angeordnet sind, d. h. bereits über die "Gliederungssystematik" soll jedwede Vorstellung einer irgendwie gearteten Ganzheit abgewendet werden.

Die Suche nach der Einheit ist insofern aus postmoderner Sicht nicht mehr zulässig, vielmehr richtet sich der Fokus radikal auf die Vielheit. Nur im Rahmen der Pluralität von unterschiedlichen Perspektiven läßt sich dann ein adäquates Bild der Realität entwerfen, eine Konvergenz auf eine einheitliche Sichtweise ist nicht zu erwarten. Damit einher geht eine Abwendung von der "modernen" Idee des "entweder-oder" zu einer Semantik des "sowohl-als-auch" der unterschiedlichen Kontexte, die einen sinnvollen Zugang zur Welt implizieren (vgl. Bretz 1988: 155 ff.). Zusammenfassend läßt sich anhand der Unterscheidung von Einheit und Vielheit als spezifische Perspektive auf die Moderne-Postmoderne-Debatte nun folgendes sagen: Die moderne Suche nach der Einheit kann aufgrund der oben genannten Aspekte als gescheitert angesehen werden. Die postmoderne Position rückt die Proliferation von Vielfalt bzw. pluralen Perspektiven in den Mittelpunkt und mündet (in der bisher referierten Sichtweise) in einem radikalen Dissens. Die Auseinandersetzung mit der Postmoderne führt insofern zu einer Abwendung von der Suche nach der Einheit zugunsten einer Hinwendung zur Vielheit.

Doch auch die postmoderne Position ist nicht ohne kritische Einwände zu sehen. So zeigt beispielsweise Tarnas (1997) auf, daß auch die Postmoderne auf einer (wenn auch geläuterten) Form von Meta-Erzählung beruht:

"Die Postmoderne setzt implizit ein Absolutes voraus: ihr kritisches Bewußtsein. Indem es alles dekonstruiert, wird es von seiner eigenen Logik dazu gezwungen, auch sich selbst zu dekonstruieren. Das ist das labile Paradox, das den postmodernen Geist beherrscht." (Tarnas 1997: 506)

Gemäß den eigenen Annahmen der Inkommensurabilität unterschiedlicher Kontexte stellt der postmoderne Kontext selbst nur einen Zugang unter anderen zur Welt dar. Die Gültigkeit auch dieses Kontextes ist beschränkt und in seiner Allgemeingültigkeit auf eine Meta-Erzählung angewiesen, da auch die totalisierende Annahme einer Nichtgültigkeit von totalisierenden Meta-Erzählungen einer totalisierenden Meta-Erzählung bedarf, wobei der postmodernen Meta-Erzählung freilich ein höheres Reflexionsniveau zugestanden werden muß.

Die radikale Proklamation von Vielheit im Rahmen der postmoderne Diskussion führt jedoch auch zu kritischen Ansätzen, die Möglichkeiten der Relativierung

dieser "Zersplitterung" eruieren. Man könnte diese Ansätze mit Ulrich (1993: 176 f.) dann mit der Frage, "auf welche Weise trotz Anerkennung einer Vielfalt inkommensurabler Kontexte eine Einheit gewahrt bleiben kann" oder der Formel "Auf der Suche nach der Einheit in der Vielheit" charakterisieren. Mit dieser Formel ist dann natürlich eine Hinweis auf eine Art "postmodern-moderne Position" verbunden. Die im folgenden aufgezeigten Ansätze verweisen jedoch in einer zweiten Interpretation auch auf weiterführende Überlegungen "Jenseits der (postmodern-modernen) Suche nach einer Einheit in der Vielheit".

Im Rahmen der "Suche nach einem einheitsstiftenden Prinzip inmitten einer dissensuell katalysierten Pluralität" (vgl. zum folgenden Ulrich 1993: 192 ff.) führt Ulrich zunächst den Versuch Welschs ins Feld, der auf die Übergänge zwischen den Vielheiten fokussiert und diese unter ein "vernünftiges" einheitsstiftendes Prinzip stellen will, das er als "transversale Vernunft" bezeichnet. Diese Form von Vernunft generiert eine Art Einheit in der atomisierten Vielfalt, die jedoch nicht in einer totalitären Synthese besteht, sondern durch einen "Modus von Verbindungen und Übergängen" gekennzeichnet ist. Die "Einheitsform in der Diversifizität" beruht also nicht auf einer Auflösung des Dissens der unterschiedlich konkurrierenden Perspektiven, sondern auf dem Entwurf eines Prinzips, mit dem Übergänge geregelt werden sollen. Wie nun aber genau dieser einheitsstiftende Modus ausgestaltet sein sollte, wird im Rahmen der "noch äußerst unscharfen Konturen" des Konzeptes der "transversalen Vernunft" nicht abschließend geklärt.

Eine zweite Möglichkeit, nach der Einheit in der Vielheit zu suchen, sieht Ulrich in den Potentialen einer spezifischen Form von Wahrnehmung, die für die Unterschiede in der Vielheit sensibilisiert: dem sogenannten "ästhetischen Denken". Ästhetisches Denken nimmt dabei eine sinnstiftende Funktion in einer Welt ein, deren Zersplitterung in unterschiedliche Perspektiven nicht mit der szientistischen Wahrnehmung erfaßt werden kann.

"Ein solches Denken wird Phänomene der Unübersichtlichkeit und Ambivalenz berücksichtigen, indem es mit Figuren des Umschlages, der Verflechtung, des Wechselspiels und der Divergenz operiert." (Ulrich 1993: 198, Fußnote weggelassen)

Die einheitsgenerierende Funktion des ästhetischen Denkens beruht dabei auf einer Abwendung von einem "Primat artikulierbarer Wahrnehmungen": die sprachlich vorstrukturierte Wahrnehmung soll soweit als möglich umgangen werden, um über diese "Distanz" die Wahrnehmung der "Heterogenität und Divergenz" der Perspektiven zu ermöglichen. Es geht im Rahmen des ästhetischen Denkens mit anderen Worten um eine Art "Schule der Andersheit" (Welsch 1990: 39). Ergebnisse einer derartigen ästhetischen Wahrnehmung zeichnen sich dann gerade dadurch aus, daß sie nicht im vollem Umfang authentisch wiedergegeben werden können. Die sprachlich verfügbaren Kategorien für eine Artikulation dieser ästhetischen Wahrnehmung stehen noch nicht oder nur in unzureichender Weise zur Verfügung (vgl. hierzu auch die Form einer "antizipierenden Kritik" nach Feyerabend 1976).

Zusammenfassend können die hier (freilich nur angedeuteten) Überlegungen

Ulrichs bezüglich der "transversalen Vernunft" und dem "ästhetischen Denkens" in einem ersten Zugang folgendermaßen interpretiert werden: Es geht um den Versuch einer Relativierung der radikalen postmodernen Position im Sinne einer uneingeschränkten Bejahung von Vielheit. Diese Relativierung erfolgt dabei im Rahmen einer Suche nach "einheitsstiftenden Prinzipien". Die genannten Konzepte sind insofern Ausdruck einer Art "Suche nach der Einheit in der Vielheit".

In einem zweiten Zugang, der sich in Anschluß an den Philosophen G. Deleuze ergibt, lassen sich die angeführten Konzepte jedoch auch in einer anderen Weise "vergewaltigen": Die Ausführungen zu einer Form "transversaler Vernunft" verweisen auf die herausragende Bedeutung von Verbindungen zwischen den Vielheiten. Diese Verbindungen müssen dabei nicht notwendig "einheitlich" strukturiert sein, sondern können unterschiedlichste Formen annehmen. Derartige heterogene Verbindungen können in Anlehnung an Deleuze als "Konnexionen" bezeichnet werden und implizieren eine Abwendung von der "Suche nach der Einheit in der Vielheit", als zwar von Verbindungsmöglichkeiten ausgegangen wird, diese jedoch nicht mehr unter einem "einheitsstiftenden Prinzip" gedacht werden. Auch die Idee eines "ästhetischen Denkens" läßt sich "jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielheit" fassen: Geht man von einer pluralistischen Realitätskonstruktion eines postmodernen Beobachters aus, dann erfolgen dessen Beobachtungen in den unterschiedlichen Kontexten jeweils vor dem Hintergrund von spezifischen Unterscheidungen. Sind die verfügbaren Unterscheidungen im Rahmen eines Kontextes sehr ausdifferenziert (z. B. haben die Eskimos angeblich 30 verschiedene Unterscheidungen für Schnee), dann sinkt die Wahrscheinlichkeit dafür, daß "identische" Wiederholungen beobachtet werden. Umgekehrt wird mit einem relativ groben Instrumentarium an Unterscheidungen leichter eine "Identität" zu beobachten sein. Die Figur des ästhetischen Denkens kann nun im Sinne einer Wahrnehmung der eigenen Beobachtungslogik verstanden werden, d. h. die eigene Inauthentizität der Beobachtung vermeintlicher "Identitäten" wird "erahnt". Insofern sensibilisiert ein "ästhetisches Denken" für die Unterschiede der einzelnen Beobachtungen, die sich nicht "identisch", sondern "verschiebend" wiederholen. Man könnte dann in Anschluß an Deleuze anstatt von der Beobachtung von "Identität" von einer Beobachtung der "Heterogenität" sprechen. Mit "Heterogenität" und "Konnexion" sind dabei zentrale Begriffe der Konzeption von Deleuze angesprochen, die es im weiteren Verlauf dieser Zwischenbetrachtung zu explizieren gilt.

In den bisherigen Ausführungen sollte vor allem deutlich geworden sein, daß die Unterscheidung von "Einheit und Vielheit" einen sinnvollen Ansatzpunkt der Auseinandersetzung mit der Moderne-Postmoderne-Debatte darstellt. In der Formel "Jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielheit" kommt dann der Versuch zum Ausdruck, genau diese Unterscheidung mit Hilfe der Gedanken von Deleuze zu transzendieren. In den folgenden Ausführungen versuchen wir deshalb im Rahmen einer kritischen Konfrontation uns die Überlegungen von Deleuze anzueignen, wobei wir nicht den Anspruch erheben, das weit verzweigte Werk des Autors vollständig zu rekonstruieren. Dies ist jedoch auch deshalb kein Problem, als wohl

eine Form von authentischer Rezeption gar nicht "deleuzianisch" wäre. Deleuze selbst charakterisiert einen sinnvollen Umgang mit seinem Werk in Anlehnung an Proust dann auch folgendermaßen.

"Findet die Stellen in einem Buch, mit denen ihr etwas anfangen könnt. Wir lesen und schreiben nicht mehr in der herkömmlichen Weise. (...) In einem Buch gibt's nichts zu verstehen, aber viel, dessen man sich bedienen kann. (...) Ja, nehmt was ihr wollt."  
(Deleuze 1977: 40 f.)

In diesem Sinne sind dann auch die folgenden Überlegungen zu einer evolutionären Organisationstheorie "Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit" mit eher explorativem Charakter zu verstehen: Es handelt sich um eine spezifisch deleuzianische Aneignungsform, die jedoch unserer als "kritische Aneignung" bezeichneten Vorgehensweise sehr nahe kommt.

## **(2) Die Denkfigur von Differenz und Wiederholung**

Hierzu wollen wir uns zunächst näher mit der bereits angesprochenen Problematik "identischer Wiederholungen" auseinandersetzen. Unsere Ausgangsthese – die in einem starken Maße von den Überlegungen Deleuzes ("Différence et répétition", 1968; dt. "Differenz und Wiederholung", 1992) angeleitet ist – ist dabei dergestalt, daß wir nicht mehr von der Nullhypothese ausgehen wollen, daß es Wiederholungen und davon auftauchende Abweichungen gibt. Vielmehr wollen wir, einer postmodernen Ontologie folgend, das Auftauchen identischer bzw. mechanischer Wiederholungen als spezifischen Beobachterfall definieren. Wie bereits gesagt: Einem Eskimo wird es vor dem Hintergrund seines reichhaltigen Begriffsrepertoires schwer fallen, unterschiedliche Schneearten als identisch zu bezeichnen, wohingegen ein Bewohner einer Region, die keinen Schnee kennt, in einem ersten Zugriff in seinem auf einen Schnee begriff reduzierten sprachlichen Kontext kein Problem damit haben dürfte, Schnee einfach als Schnee zu identifizieren.

Daß diese Annahme erhebliche Konsequenzen für ein evolutionäres Verständnis von Unternehmen bzw. Organisationen hat und das Darwinistische Evolutionsverständnis mithin als hoffnungslos modern erscheinen läßt, mag dabei nur eine Implikation darstellen. Des weiteren hat die Abkehr von der Vorstellung einer identischen Wiederholung weitreichende Konsequenzen für die Thematisierung von Prozessen des Wissenstransfers bzw. des organisatorischen Lernens. Auch dies wollen wir im vorliegenden Teilkapitel kurz erläutern. Beginnen wollen wir allerdings mit einem Blick auf die Ausführungen Deleuzes in bezug auf die von ihm verfolgte Figur einer Art "komplexen" Wiederholung.

"Die Wiederholung läßt sich stets als eine äußerste Ähnlichkeit oder eine vollendete Äquivalenz 'repräsentieren'. Aber die Tatsache, daß man in winzigen Schritten von einer Sache zur anderen gelangt, verschlägt nicht, daß eine Wesensdifferenz



zwischen beiden besteht" (Deleuze 1992: 16). Die Wiederholung verändert somit in erster Linie etwas an dem die Wiederholung betrachtenden Akteur. So erweitert sich der Kontext, in welchem der Akteur eine Wiederholung beobachtet, mit jeder Wiederholung selbst. Damit wird die Wiederholung aber geradezu paradox: So kann man von Wiederholung nur aufgrund von Differenz und Veränderung sprechen, die diese Wiederholung in den Betrachter "einführt".

Wiederholung bedeutet nach Deleuze somit nicht die bloße mechanische, identische Wiederholung. Vielmehr beruht jedes "Original" bereits auf einer Reihe vorausgegangener Wiederholungen und Differenzen. Jede Identität ist somit immer schon von "Verschiebungen, Beschleunigungen, Verzögerungen, Varianten, Differenzen" (ebd.: 43) also kurz von Unterschieden durchsetzt und gründet sich auf "das Ungleiche, Inkommensurable oder Asymmetrische" (ebd.: 42 f.). Gleichzeitig ist das Unterschiedliche nicht völlig different, sondern es entsteht über Prozesse der Abweichung und Verschiebung. Differenz und Wiederholung bedingen sich also wechselseitig – oder in den Worten des französischen Philosophen Michel Foucaults (1989: 31) "Die Wiederholung und die Differenz sind so gut ineinander verschachtelt und ergänzen sich mit einer solchen Genauigkeit, daß man nicht zu sagen vermag, was zuerst kommt".

Ein solches Verständnis von einer – man kann auch sagen – ex definitione differenten Wiederholung steht dem formallogischen Unterscheidungskalkül von Spencer Brown (1979), nach dem sich durch die Wiederholung von Beobachtungen (im Sinne getroffener Unterscheidungen) "Identität" konstituiert, geradezu entgegen. Diese Beobachtertheorie hat nicht nur die Ansätze zur neueren Systemtheorie wesentlich geprägt, sondern ist insbesondere auch im Rahmen der von uns verfolgten evolutionären Organisationstheorie, für die die Figur des Beobachters und dessen Beobachtungen konstitutiv sind, in gewissem Sinne relevant. Dennoch mögen sich diese augenscheinlich differenten Positionen als zwei durchaus legitime Erklärungsmuster für sowohl identische als auch differente Wiederholungen verstehen lassen. Dies sei im folgenden kurz erläutert.

Natürlich ist die Unterscheidung zwischen einer Ontologie einerseits und Beobachtungen bzw. Realitätskonstruktionen andererseits selbst wieder problematisch. Deleuze macht gleichsam Aussagen über die "Realität", die dann freilich in unterschiedlichen Beobachtungskontexten unterschiedlich konstruiert werden kann. Dabei gilt, daß die verschiedenen Realitätskonstruktionen angesichts der "Realität" gleichermaßen, aber auch unterschiedlich "funktionieren" können. Man muß sich also bewußt sein, daß jeder Kontext, in dem Realitätskonstruktionen vorgenommen werden können, auf Unterscheidungen beruht (bzw. beruhen muß). Wenn im Sinne der Logik der Beobachtungen gemäß Spencer Brown in einem Kontext, d. h. im Lichte der kontextspezifischen Unterscheidungen und Kategorien etwas als sich wiederholend konstituiert wird, so ist dies nur eine Wiederholung in diesem Kontext. Wenn sich in einem spezifischen Kontext identitätsverbürgende Wiederholungen zeigen, so sollte dies eher dazu anregen, den Kontext fortzuentwickeln und durch die Konfrontation mit anderen Kontexten reichhaltiger

zu machen. In einem solchermaßen fortentwickelten, reichhaltigeren Kontext löst sich dann die ursprüngliche Wiederholung gleichsam auf. Aber es gilt natürlich dennoch: Kein Kontext der Realitätskonstruktion kann jemals so reichhaltig werden, daß er nicht auch zu Wiederholungen von Beobachtungen führt.

Das Wiederholungsverständnis nach Spencer Brown mag dabei in einem gewissen Sinne mit dem korrespondieren, was Deleuze (1992: 43) als "nackte Wiederholung" (in Abgrenzung von der "bekleidete(n) Wiederholung, die sich selbst bildet, indem sie sich bekleidet, maskiert, verkleidet", ebd.) bezeichnet. Und dennoch geht Deleuze über die Vorstellung einer identischen und mechanischen Wiederholung hinaus, indem er die beiden Formen der Wiederholung ("nackt" und "bekleidet") als unabdingbar miteinander verschränkt definiert, oder um es prononcierter zu formulieren: "(Ü)berall das Andere in der Wiederholung des Selben" (Deleuze 1992: 43). Dies bedeutet gleichzeitig, daß man nicht mehr von einer a priori fixierten Wiederholung-Differenz-Semantik ausgehen kann, sondern daß sich diese Begrifflichkeiten und ihr Zusammenspiel immer wieder neu konstituiert: "Die Begegnung der beiden Begriffe, Differenz und Wiederholung, kann nicht mehr von Anfang an gesetzt werden, sie muß vielmehr durch Interferenzen und Überschneidungen zwischen diesen beiden Linien zur Erscheinung gelangen, von denen die eine das Wesen der Wiederholung, die andere die Idee der Differenz betrifft" (Deleuze 1992: 47).

Ein vorläufiges Fazit unserer Überlegungen mag an dieser Stelle lauten: Die "Identität" einer Wiederholung hängt von der Reichhaltigkeit des jeweiligen Beobachtungskontextes ab. Je reichhaltiger ein Kontext ist, desto unwahrscheinlicher ist das Auftreten identischer Wiederholungen. In bezug auf die Beobachtung von Schnee ist somit der Kontext des Eskimo sehr viel reichhaltiger als der des südlichen Insulaners. Folgt man den Überlegungen Deleuzes, so weist die skizzierte Sichtweise einerseits Anklänge an eine evolutionstheoretische Sichtweise auf, andererseits unterscheidet sie sich auch davon. In der Evolutionstheorie in der Nachfolge von Darwin wird zum einen unterstellt, daß im Zuge der Reproduktion immer wieder auch "Fehler" und insofern Mutationen auftauchen. Im Umkehrschluß bedeutet dies aber nicht, daß jede Reproduktion gleichzeitig auch Mutationen bzw. Variationen hervorbringt. Die Nullhypothese der Darwinschen Evolutionstheorie geht also davon aus, daß sich die Welt grundsätzlich in Wiederholungen reproduziert, bei der bisweilen Mutationen und insofern Unterschiede auftauchen, die dann durch die sonstigen Entwicklungen der Welt (wiederholend oder selbst Mutationen anderer Art produzierend) positiv selektiert und später erneut durch Wiederholung reproduziert werden. Nichts anderes steckt hinter der grundlegenden Botschaft von Variation, Selektion und Retention. Und in diesem Maße beruht diese Theorie – gegenüber der postmodernen Ontologie Deleuzes – auf einer, wenn auch sophistizierten modernen Ontologie.

Fokussiert man vor dem Hintergrund der hier präferierten Ontologie von Deleuze (unter Berücksichtigung der kontextspezifischen identischen Wiederholungen im

Sinne Spencer Browns) auf Prozesse der Reproduktion (organisatorischen) Wissens, so wird ein Wissen, das im Zuge von Interaktionen reproduziert wird, in dieser Reproduktion nicht einfach (bzw. identisch) wiederholt. Vielmehr muß man von der Form einer differenten Wiederholung ausgehen: sie ist dynamisch und evolvierend, sie produziert Ungleiches und Inkommensurables und sie ist jeweils auf Interpretationen angewiesen. Ein reproduziertes Wissen ist unterschiedlich und insofern neu – Reproduktion ist also nicht mit "Wiederholung" gleichzusetzen. Wissensreproduktion ist somit stets Genese neuen Wissens. Dies schließt nicht aus, daß Rekonstruktionen bzw. Beobachtungen eines Wissens im Kontext eines anderen Wissenskontextes als sich wiederholend und somit im Sinne einer identischen Wiederholung beschrieben werden. Dies liegt aber an den kontextspezifischen Kategorien, in denen das Wissen "beobachtet" bzw. "rekonstruiert" wird. Wissen reproduziert sich also immer als neues Wissen – auch wenn dies auf den ersten Blick (bzw. im Rahmen einer modernen Ontologie) paradox erscheinen mag.

Nun hat aber die Annahme, daß Wissen im Zuge seiner Reproduktion grundsätzlich neu produziert wird, auch wesentliche Konsequenzen für das Verständnis von Lernprozessen. Lernen kann in diesem Sinne nicht mehr als Reproduktion des Selben (bzw. als nackte Wiederholung von Wissen) gesehen werden, sondern besteht vielmehr in der Begegnung mit dem Anderen. Deleuze recurriert hier exemplarisch auf den Akt des Schwimmenlernens (vgl. Deleuze 1992: 41 f.). Hierbei geht es nun nicht darum, eine spezifische Vorstellung einfach in Handlung umzusetzen, sondern es liegt ein äußerst komplexer Prozeß des Findens einer Antwort auf heterogene Zeichen vor:

"Die Bewegung des Schwimmers ähnelt nicht der Bewegung der Welle; und gerade die Bewegungen des Schwimmlehrers, die wir im Trockenen reproduzieren, sind nichtig im Verhältnis zu den Bewegungen der Welle, die wir nur dadurch abzufangen lernen, daß wir sie in der Praxis als Zeichen auffassen. (...) Wir lernen nichts von dem, der uns sagt: Mache es wie ich. Unsere Lehrer sind einzig diejenigen, die sagen: 'Mache es mit mir zusammen', und die, anstatt uns bloß die Reproduktion von Gesten abzuverlangen, Zeichen auszusenden vermochten, die man im Heterogenen zu entfalten hat." (Deleuze 1992: 41)

Der Schwimmer lernt das Schwimmen nicht dadurch, daß er identische Gesten reproduziert (auch wenn es für einen außenstehenden Betrachter so aussehen mag), sondern dadurch, daß er immer auch das Andere, also die Differenz von Geste und Woge erfaßt und diese Differenz "in den so gebildeten repetitiven Raum hineinträgt" (ebd.). Auf die ausgesendeten Zeichen formuliert somit jeder seine spezifische Antwort – und auch diese Antwort ist über die Zeit hinweg als heterogen zu sehen. Auf allgemeine Prozesse der Aneignung von Wissen mag man diese Auffassung von Lernen auch anders formulieren: Nicht das selbe Wissen wird somit reproduziert, sondern Lernprozesse bestehen in einer permanenten Neu-Produktion und Neu-Konstruktion von Wissen.

### (3) Identität und Beobachtung

Welche Auswirkungen hat aber nun die Thematisierung von Identität und Differenz auf eine Betrachtung von Organisationen? Hierzu gilt es zunächst an der Möglichkeit jeweils identischer oder verschiebender Beobachtung anzuknüpfen, wie sie sich im Anschluß an eine "evolutionäre Ontologie" à la Deleuze rekonstruieren läßt. In einem zweiten Schritt kann, daran anschließend, thematisiert werden, in welchem Zusammenhang die Entscheidung für jeweils identische oder verschiebende Beobachtungen mit den grundlegenden Konstruktionsentscheidungen von Organisationstheorien stehen, wie sie in der bekannten Klassifikation von Burrell und Morgan (1979) wiedergegeben werden.

Eine "evolutionäre Ontologie" à la Deleuze (so man ihm diese zuschreiben könnte) geht also davon aus, daß in den sich im Rahmen der Evolution ständig abspielenden Reproduktionen stets Variationen, Unterschiede und Mutationen vorliegen – eine Wahrnehmung von Reproduktionen als identisch entspringt lediglich einem zu wenig reichhaltigen Beobachtungskontext. Die unweigerliche Nicht-Identität in der Reproduktion liegt dabei u. a. in der Zeitlichkeit des Prozesses der Evolution sowie dessen Wahrnehmung begründet, denn:

"Die leere Form der Zeit ist es, die die Differenz im Denken einführt und konstituiert, als Differenz von Unbestimmten und Bestimmung. (...) Die Differenz oder die Form des Bestimmbaren ist es, die das Denken in Gang bringt, d. h. die ganze Maschine des Unbestimmbaren und der Bestimmung." (Deleuze 1969: 344f.)

Deleuze betont hiermit die Differenz als Ausgangspunkt des "Denkens" – und damit auch der Wahrnehmung von Realität. Differenz bedeutet für ihn dabei das Treffen einer Unterscheidung zwischen dem Unbestimmten und dem Bestimmten. Damit besitzt, wie bereits erwähnt, die Denkweise von Deleuze in gewisser Hinsicht Ähnlichkeit mit dem Formenkalkül von Spencer Brown, der am Treffen von Unterscheidungen den Ausgangspunkt des Beobachtens festsetzt. So setzen sowohl Deleuze wie Spencer Brown den Ausgangspunkt des Denkens (bei Deleuze) oder aber des Beobachtens (bei Spencer Brown) in der Abgrenzung eines Begriffes (eines "Innen" oder eines "Bestimmten") von einem "Außen" (bei Deleuze einem "Unbestimmten"). Die Konsequenz des Treffens einer solchen Entscheidung zeigt sich in den beiden Ansätzen jedoch konträr: während bei Spencer Brown eine getroffene Unterscheidung durch Wiederholungen zu einer "Identität" kondensiert, sieht Deleuze durch die Zeitlichkeit des Denkens immer wieder Verschiebungen in der Art, wie Unterscheidungen getroffen werden (nach Deleuze – siehe weiter oben – handelt es sich dabei um "Maskierungen", "Verkleidungen" der Wiederholung). Mit jedem "Denken" einer Unterscheidung konstituiert sich somit nach Deleuze eine Unterscheidung aufs Neue, da sie ja Verschiebungen unterliegt. Ob die Wiederholungen im Zeitablauf als identisch betrachtet werden oder nicht, bleibt – wie oben bereits dargestellt – von der Trennschärfe des Beobachtungskontextes

abhängig.<sup>44</sup>

Auch Deleuze erkennt somit die Möglichkeit identischer Beobachtungen an, Identität besteht für ihn aber eher in einer Koexistenz verschiedener Totalitäten auf unterschiedlichen Ebenen oder Graden denn in einer sukzessiven Wiederholung einzelner Elemente oder Teile. Eine solche Koexistenz verschiedener Totalitäten kann man sich nun sehr wohl in einem Kontext und nach dem Treffen einer spezifischen Unterscheidung vorstellen: So erscheint es ohne weiteres möglich, daß Beobachter nicht scheitern, wenn sie über die Zeit hinweg identische Wiederholungen feststellen.

Aus den obigen Ausführungen ergaben sich somit zwei verschiedene Arten der Beobachtung: identische und verschiebende. Zwar ist nach Deleuze gerade eine explizite Trennung zwischen Wiederholung und Differenz (also verschiebender Beobachtung) nicht sinnvoll, um aber die Denkweise Deleuzes für eine Betrachtung organisationstheoretischer Ansätze fruchtbar zu machen, erweist sich in einem ersten Zugriff eine komplementäre Betrachtung von identischer und verschiebender Wiederholung als sinnvoll.

Es stellt sich nun die Frage, welche Implikationen verschiedene Arten der Beobachtung auf die Betrachtung von Organisationen besitzen können. Innerhalb der Organisationstheorie finden sich – so unsere These – beide Arten der Beobachtung. Eine solche Unterscheidung läßt sich letztlich aus der Heuristik zur Klassifizierung existierender Organisationstheorien nach Burrell und Morgan (1979) herauslesen.

Burrell und Morgan (1979) teilen die Ansätze der Organisationstheorie anhand zweier Dimensionen in vier Paradigmen ein, die der soziologischen Theorietradition entnommen sind (vgl. Abbildung 6-1). Insbesondere die erste Dimension besitzt dabei Anklänge an die unterstellte "Weltsicht" der jeweiligen Organisationstheorie: Burrell und Morgan unterscheiden hier zwischen einer "Soziologie der Regulation" und einer "Soziologie des radikalen Wandels". Sie fragen dabei nach den Erkenntnisinteressen soziologischer Theorie, diese sind aber mit der unterstellten Weltsicht einer Organisationstheorie wohl untrennbar verbunden.

Die "Soziologie der Regulation" kann mit einer Nullhypothese der "Identität", also der prinzipiellen Unterstellung identischer Wiederholungen, in Verbindung gebracht werden. Das Erkenntnisinteresse derartiger Organisationstheorien bezieht sich insbesondere auf den Status Quo. Dabei wird soziale Ordnung unterstellt.

---

<sup>44</sup> Deleuze richtet sich allerdings gegen den – modernen – Drang zur Vereinheitlichung des Denkens in der Suche nach der Identität, die für ihn eine Vergewaltigung des Andersartigen und Fremden darstellt. So richtet sich Deleuze allgemein gegen die Einheitssuche der Philosophie nach Platon, in der "Das Verschiedene, Andere und Fremde, kurzum: das Differente, verschwindet in einer Werteskala, die der Begegnung mit dem Neuen, dem Differenten keinen Platz mehr läßt als dem 'draußen vor der Tür'" (Jäger 1997: 76).

Konsensprozesse, soziale Integration, Solidarität und Bedürfnisbefriedigung stehen hierbei im Mittelpunkt. Die Betonung der Einheit zeigt sich auch in einer Fokussierung des jeweils Gegebenen – statische Betrachtungen weisen schließlich nicht das Problem identischer Wiederholungen auf. Eine statische Betrachtungsweise kann allerdings nur sinnvoll sein, wenn man von der Möglichkeit identischer Wiederholung ausgeht – analog wäre es beispielsweise Unsinn, eine Momentaufnahme der Bewegungen eines Pferdes beim Galoppieren zu analysieren, wenn man nicht unterstellt, daß sich der Bewegungsablauf von Pferden im Galopp immer wieder gleicht. Allerdings ist die Betrachtung einer solchen Wiederholung wohl auch damit verbunden, daß ein Forscher sicherlich weiß, daß bei einer minutiösen Messung wohl jeder einzelne Schritt eines Pferdes beim Galopp Differenzen aufweist (schon allein der Untergrund muß ja unterschiedlich sein), dennoch kann eine solche Analyse bei einem wenig differenzierten Beobachtungskontext sicherlich sinnvolle Ergebnisse bringen.

Eine "Soziologie des radikalen Wandels" hingegen legt den Fokus gerade nicht auf Identitäten: hier stehen eher Entwicklungsmöglichkeiten im Fokus der Organisationstheorie. Somit werden bei dieser Betrachtungsweise dann auch Diskontinuitäten und Widersprüchlichkeiten – also treibende Kräfte für Differenzen und damit für verschiebende Wiederholungen – betont: so z.B. strukturelle Konflikte, Arten der Herrschaft, Widersprüchlichkeiten, Emanzipation und Deprivation.

Diese Dimension der Klassifikation nach Burrell und Morgan wird in der Literatur häufig mit den Durkheimschen Kategorien von Wandel und Ordnung als Nullhypothesen soziologischer Theoriebildung in Verbindung gebracht, ein Schema, von dem Burrell und Morgan sich aber gerade abgrenzen wollen.<sup>45</sup> Dennoch führt auch die Durkheimsche Sichtweise hier zu einer analogen Betrachtung – so ist Ordnung nur bei Unterstellung identischer Beobachtungen überhaupt wahrnehmbar; Wandel kann demgegenüber nur dann sinnvoll betrachtet werden, wenn man den Fokus auf verschiebende Wiederholungen legt.

Die Dimension von Wandel und Ordnung kann dabei in zweifacher Weise verstanden werden: zum einen kann die Nullhypothese des Wandels oder der Ordnung als ontologische Grundposition einer wissenschaftlichen Theorie aufgefaßt werden. Damit läge dann eine entsprechende Weltsicht der jeweiligen Organisationstheorie vor – ob also jeweils Wandel oder Ordnung; Regulation oder radikaler Wandel von Organisationen als "normal" zu betrachten ist. Andererseits läßt sich eine solche Aussage auch methodologisch deuten. Auf diese Weise ist wohl auch die Sichtweise von Burrell und Morgan zu interpretieren. Diese unterstellen ein jeweils spezifisch ausgeprägtes Erkenntnisinteresse einer Organisationstheorie – also die Suche nach Identitäten im Rahmen einer Betrachtung des Status Quo und in Zuständen der Ordnung; oder die Fokussierung verschiebender Wiederholungen und damit die Betrachtung von Instabilitäten und

---

<sup>45</sup> Vgl. hierzu Burrell und Morgan (1979: 11ff.) sowie Walter-Busch (1996).

Prozessen des Wandels.

Die zweite Achse der Betrachtung von Burrell und Morgan besitzt sowohl ontologische wie auch methodologische Komponenten. Die Autoren fassen diese Dimension in die zwei Gegenpole objektivistischer und subjektivistischer Ansätze. Diese unterscheiden sich nach Burrell und Morgan zunächst in den ontologischen Grundannahmen: so gehen objektivistische Ansätze von einem "Realismus" aus, unterstellen demnach also die Existenz einer objektiven Wirklichkeit. Subjektivistische Ansätze hingegen gehen von einem "Nominalismus" aus – in dieser Sichtweise wird Wirklichkeit erst durch Begriffsverwendung konstruiert. Objektivistische Ansätze argumentieren weiterhin positivistisch, gehen also davon aus, die Wirklichkeit in ihren Theorien abzubilden, subjektivistische Ansätze erkennen in anti-positivistischer Weise nur jeweils subjektiv gegebene Wirklichkeiten an. Objektivistische Ansätze besitzen ferner eine deterministische Grundeinstellung, gehen also davon aus, daß menschliches Handeln durch Gesetzmäßigkeiten bestimmt ist. Subjektivistische Ansätze tendieren eher zum Voluntarismus, sehen also hohe Freiheitsgrade im menschlichen Handeln als gegeben, dieses erscheint daher immer nur partiell nachvollziehbar. Auch in der methodologischen Grundposition unterscheiden sich beide Sichtweisen: Objektivistische Ansätze gehen nomothetisch vor, versuchen also, Gesetzmäßigkeiten aufzudecken und Verhaltensgesetze zu formulieren. Subjektivistische Ansätze hingegen präferieren idiographisches Vorgehen, Einzelbeschreibungen, Hermeneutik und Historisierungen werden hier als sinnvoll erachtet.

Insgesamt ergeben sich aus dieser Klassifikation dann vier Kategorien von Organisationstheorien (vgl. nochmals Abbildung 6-1): "Radikale Humanisten", "Radikale Strukturalisten", "Interpretative Ansätze" sowie "Funktionalistische Ansätze". Aus der Perspektive einer evolutionären Organisationstheorie lassen sich die beiden Dimensionen der Matrix nun in spezifischer Weise interpretieren. Zunächst macht die Trennung zwischen ontologischen und methodologischen Aussagen, wie sie jeweils in den beiden Dimensionen zusammengeführt sind, im Rahmen einer evolutionären Organisationstheorie wenig Sinn. So wirft zum einen, wie bereits im voranstehenden Teilkapitel angesprochen, eine ontologischen Deutung der Deleuzeschen Konzeption einige Probleme auf – eine Verbindung der Konzeption identischer und verschiebender Wiederholungen mit ontologischen Aussagen gestaltet sich demnach auch aus dieser Perspektive als schwierig. Weiterhin wird im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie die Sichtweise eines radikalen Konstruktivismus unterstellt. Ontologische Grundaussagen können aber vor dem Hintergrund eines radikalen Konstruktivismus nicht getroffen werden, ist hier doch jede Erkenntnis beobachterabhängig zu sehen. Benützt man das Burrell- und Morgansche Schema zur Klassifikation einer evolutionären Organisationstheorie, so sind deshalb beide Achsen methodologisch zu deuten.

In einem nächsten Schritt läßt sich die Klassifikation einer "Soziologie der Regulation" einerseits und einer "Soziologie des radikalen Wandels" andererseits

vor dem Hintergrund obiger Ausführungen als Fokussierung identischer oder aber verschiebender Wiederholungen charakterisieren. Die Differenzierung in subjektivistische oder objektivistische Theorien läßt sich weiterhin, wenn hierzu auch einige Unschärfen in Kauf genommen werden müssen, auf die Unterscheidung binnen- und außenperspektivischer Beobachtungen reduzieren.

In welches Paradigma ließe sich nun eine evolutionäre Organisationstheorie einordnen? Die pluralistische Ausrichtung eröffnet hierbei nur eine Möglichkeit: Eine evolutionäre Theoriekonstruktion ist durch ein "Zielen auf Fadenkreuze" geprägt – sie läßt demnach alle Betrachtungsmöglichkeiten innerhalb der Theoriekonstruktion zu. So ist es zunächst ein konstitutives Merkmal der evolutionären Theoriekonstruktion, daß binnen- und außenperspektivische Betrachtungsweisen komplementär zueinander anzusehen sind. Gleichsam kann weder einer Fokussierung verschiebender noch identischer Wiederholungen ein Primat eingeräumt werden. So ist zum einen die Betrachtung identischer Wiederholungen zur Faßbarmachung des Wesens von Organisationen unerlässlich – Organisationen scheinen in einem Strom interdependenter Handlungen einzelner Akteure schließlich nur unter Zuhilfenahme fester Kategorien, die über gewisse Zeiträume als identisch gesetzt werden müssen, überhaupt erfassbar. Andererseits jedoch ist ein zu starkes Fokussieren auf die Erarbeitung von Gesetzmäßigkeiten und Regularitäten, wie dies mit einer Nullhypothese identischer Wiederholungen einhergeht, in den Sozialwissenschaften insgesamt unangebracht. So ist Sozialwissenschaft nach Galtung gerade eine invarianzsuchende und -brechende Tätigkeit. Zweck einer Sozialwissenschaft kann es daher nur sein, einmal gefundene Gesetzmäßigkeiten (und damit Identitäten) immer wieder auf "Differenzen" und verschiebende Wiederholungen hin kritisch zu überprüfen und damit voranzutreiben. "I'll teach you differences", so könnte das Motto einer solchen, verschiebende Wiederholungen fokussierenden Wissenschaft mit Shakespeare gesprochen lauten. Geht man allerdings davon aus, daß Gesetzmäßigkeiten natürlich über identische Wiederholungen erst einmal wahrgenommen werden müssen, so läßt sich insgesamt eine Komplementarität der Fokussierung verschiebender und identischer Wiederholungen konstatieren.

Man könnte nun annehmen, daß die Burrell- und Morgansche Klassifikation durch ein solches "Zielen auf Fadenkreuze" letztlich zerstört wird. Eine Kategorie "jenseits" dieser Heuristik wird aber nur geschaffen, wenn man die entsprechenden Achsen im Sinne eines Entweder-oder, das heißt als sich wechselseitig ausschließende Kategorien charakterisiert. Burrell und Morgan (1979: 25) selbst behaupten zwar eine solche Ausschließlichkeit (zumindest bei statischer Betrachtung) in den Kategorien ihres Schemas, begreifen aber die Achsen ihrer Matrix bei der Klassifikation organisationstheoretischer Ansätze letztlich doch als Kontinuum (vgl. Türk 1989: 18). Ein "Zielen auf Fadenkreuze" setzt den Tenor dieser Matrix hingegen in den Sinn eines "Sowohl-als-auch" – und so gesehen handelt es sich bei dann beim "Zielen" nicht um eine Zerstörung der Matrix.

Letztlich handelt es sich bei den Kategorien des Entweder-oder wie auch des



Sowohl-als-auch wiederum um Elemente der Klassifikation von Burrell und Morgan, die in der Unterscheidung zwischen subjektivistischen und objektivistischen Ansätzen auftauchen. So ist es ja gerade Kennzeichen der anti-positivistischen und nominalistischen Theorien subjektivistischer Prägung, mehrere Wirklichkeitskonstruktionen parallel – also im Sinne eines Sowohl-als-auch – gelten zu lassen. Objektivistische Theorien unterstellen demgegenüber in positivistischer und realistischer Weise jeweils nur eine gültige Weltkonstruktion. Parallel existierende Weltkonstruktionen können demnach nur im Sinne eines Entweder-oder Gültigkeit besitzen. Läßt man – ganz im Sinne eines Pluralismus – nun grundsätzlich alle Weltkonstruktionen nebeneinander zu, so ergibt sich zwar das Primat eines sowohl-als-auch.<sup>46</sup> Dieses stellt sich dann allerdings als "sowohl Entweder-oder als auch Sowohl-als-auch" dar.

Ein Ansatz, der nun ein Sowohl-als-auch aller möglichen Paradigmen als sinnvoll erachtet, muß dann jedoch einem Ideal eine Absage erteilen, welches nach wie vor für die meisten Organisationstheoretiker große Attraktivität besitzt: der Suche nach einem einheitlichen Paradigma der Organisationstheorie. Allerdings läßt eine Positionierung eines solchen Ansatzes im "Fadenkreuz" anderer organisationstheoretischer Ansätze wiederum den Schluß zu, daß es einem solchen Ansatz auch nicht um ein unverbundenes Ko-Existieren der verschiedenen Paradigmen gehen kann. Weder Einheit noch Vielheit erscheint somit für eine evolutionäre Organisationstheorie als erstrebenswerter Zustand der Forschungsbemühungen um Organisationen. Welche Alternativen stellen sich dann allerdings einer evolutionären Organisationstheorie? Wir werden uns einer derartigen Alternative im folgenden zunächst in einer metaphorischen Betrachtungsweise, nämlich der Möglichkeiten eines Denkens "jenseits von Einheit und Vielheit", annähern.

---

<sup>46</sup> Die Sichtweise eines "Sowohl-als-auch" steht allerdings der eigentlichen Intention von Burrell und Morgan näher, als dies zunächst den Anschein haben mag. So gehen diese zwar davon aus, daß alle Paradigmen nicht zu einem vereint werden können, da sich deren Annahmen wechselseitig ausschließen, dennoch ist – bei Berücksichtigung der zeitlichen Dimension – eine Betrachtung aller vier Paradigmen zulässig: "The four paradigms are mutually exclusive. They offer alternative ways of social reality (...) A synthesis is not possible, since in their pure forms they are contradictory, being based at least on one set of opposing meta-theoretical assumptions. They are alternatives, in the sense that one can operate in different paradigms sequentially over time, but mutually exclusive, in the sense that one cannot operate in more than one paradigm at any given point in time, since in accepting the assumptions of one, we defy the assumptions of all the others." (Burrell und Morgan 1979: 25). Gerade die Berücksichtigung der parallelen Betrachtung komplementärer Sichtweisen über die Zeit entspricht dabei den Annahmen über die Möglichkeit des Wechsels zwischen Binnen- und Außenperspektive, wie weiter oben bereits angesprochen wurde.

#### (4) Metaphern jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielfalt

Eine mögliche Form der Annäherung an die Formel "Jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielheit" kann auch anhand von Metaphern erfolgen. Im Rahmen der folgenden Ausführungen werden vier verschiedene Metaphern vorgestellt, mit Hilfe derer eine Überwindung der Einheits-Vielheits-Denke verdeutlicht werden kann: Die Metapher der Spiele, die Metapher des Taus bzw. des Fadens, die Metapher des Rhizoms und schließlich die Metapher des Mobiles. Der zusätzliche Wert einer Annäherung über die genannten Metaphern liegt dabei nicht nur in einer gesteigerten Plastizität im Gegensatz zu den bisherigen abstrakteren Ausführungen, sondern vor allem auch in der Möglichkeit, Implikationen eines Denkens jenseits der Einheits-Vielheits-Semantik anzudeuten, die möglicherweise über die derzeit verfügbaren sprachlichen Kategorien hinausgehen.

(1) Die *Metapher der Spiele* geht auf die "philosophischen Untersuchungen" von Wittgenstein im gleichnamigen Werk zurück (vgl. zu den folgenden Ausführungen Niedermaier 1998 i.V.). In diesem Buch wendet sich Wittgenstein explizit von seinen bisherigen Bemühungen im "Tractatus logico-philosophicus" ab, eine "ideale Universalsprache" zu schaffen. Die Idee einer "einheitsstiftenden" Universalsprache sollte in Anlehnung an naturwissenschaftlich-mathematische Verfahren generiert werden. Ziel dieses Unternehmens war es, ein formalisiertes Instrumentarium an Begriffen zu entwickeln, mit Hilfe dessen sich philosophische Auseinandersetzungen in Reinform führen lassen. Eine derartige ideale Universalsprache überwindet die Probleme, die sich aus den nicht vollständig exakten Ausdrücken der Normalsprache ergeben. Sie stiftet Einheit, in dem sie es ermöglicht, daß "die Gedanken von einem Gegenstand zum anderen in einer natürlichen und lückenlosen Folge fortschreiten" können (Wittgenstein 1994b: 4.002).

Die Idee einer idealen Universalsprache verwirft Wittgenstein jedoch zugunsten einer sogenannten "Gebrauchstheorie" der Sprache. Erst im Gebrauch eines sprachlichen Ausdrucks im Rahmen einer bestimmten Situation ergibt sich dessen spezifische Bedeutung. Mit anderen Worten: Eine einheitsstiftende Universalsprache ist nicht möglich, da sich die Begriffe nicht unabhängig von dem jeweiligen situativen Kontext erschließen lassen. In Folge dessen spricht Wittgenstein dann von einer Verwobenheit der Satzarten mit den spezifischen Lebensformen bzw. Kontexten, die er als "Sprachspiele" bezeichnet. Mit der Metapher der Spiele versucht Wittgenstein aufzuzeigen, daß sich die Bedeutung eines Begriffes nicht unabhängig von dem jeweiligen "Spiel" ergibt, in dem der Begriff angewendet wird. Die einzelnen Spiele stellen dabei spezifische Lebens-, Sprach- und Wissensformen dar, die sich aufgrund von "Regeln" unterscheiden. Die "Regeln" des jeweiligen "Spiels" führen zu der spezifischen Bedeutung des Begriffes.

Die Überlegungen zu der Konstitution von "Sprachspielen" fundiert Wittgenstein dabei auf einer Analyse von "echten" Spielen und dessen Regeln: So untersucht er

beispielsweise Tennis, Schachspiele und primitive Kinderspiele. Der entscheidende Punkt ist nun der, daß sich die einzelnen Spiele einerseits zwar aufgrund ihrer jeweiligen Spielregeln unterscheiden und somit in Anschluß an Deleuze als "Heterogenitäten" bezeichnet werden können. Andererseits weisen die heterogenen Spiele jedoch auch Übereinstimmung auf, die Wittgenstein als "Verwandtschaft" bzw. als "Familienähnlichkeit" bezeichnet.

"Betrachte z. B. einmal die Vorgänge, die wir 'Spiele' nennen. Ich meine Brettspiele, Kartenspiele, Ballspiele, Kampfspiele, usw. Was ist allen diesen gemeinsam? – Sag nicht: 'Es *muß* ihnen etwas gemeinsam sein, sonst hießen sie nicht >Spiele<' – sondern *schau*, ob ihnen allen etwas gemeinsam ist. – Denn wenn du sie anschaust, wirst du zwar nicht etwas sehen, was *allen* gemeinsam wäre, aber du wirst Ähnlichkeiten, Verwandtschaften, sehen, und zwar eine ganze Reihe." (Wittgenstein 1995a: § 66)

"Ich kann diese Ähnlichkeiten nicht besser charakterisieren als durch das Wort 'Familienähnlichkeiten', denn so übergreifen und kreuzen sich die verschiedenen Ähnlichkeiten, die zwischen den Gliedern der Familie bestehen: Wuchs, Gesichtszüge, Augenfarbe, Gang, Temperament, ,etc. ,etc. – Und ich werde sagen: die 'Spiele' bilden eine Familie." (Wittgenstein 1995a: § 67)

Der Terminus der "Familienähnlichkeit" verweist dabei auf eine Verbindung zwischen den Spielen, obwohl diese nicht gemeinsame Elemente bzw. Regeln aufweisen. Es existiert keine übergreifende Regel, die allen Formen von Spielen gemeinsam ist. Hinter dem Konzept der "Familienähnlichkeit" verbirgt sich insofern gerade kein einheitsstiftendes Prinzip, d. h. es werden Verweisungszusammenhänge bezeichnet, die selbst heterogen sind.

(2) Die *Metapher des Fadens* ergibt sich gleichfalls aus den Überlegungen Wittgensteins im Rahmen der bereits oben genannten "Philosophischen Untersuchungen" (vgl. zum folgenden Welsch 1996: 406). Anknüpfend an den Überlegungen zum Begriff der "Familienähnlichkeit" versucht Wittgenstein die Charakteristika von Begriffen, wie beispielsweise "Spielen", anhand der Metapher eines Fadens zu explizieren. Der Übergang zwischen den einzelnen unterschiedlichen Ausprägungen von Spielen gestaltet sich dabei in einer Art und Weise, die bildlich gesprochen damit vergleichbar ist,

"(...) wie wir beim Spinnen eines Fadens Faser an Faser drehen. Und die Stärke des Fadens liegt nicht darin, daß irgend eine Faser durch seine ganze Länge läuft, sondern darin, daß viele Fasern einander übergreifen" (Wittgenstein 1995a: 278)

Die Familienähnlichkeit der Menge der Spiele besteht also nicht in einer einheitlichen "Konnexion" bzw. Verbindung, die sich durch den gesamten Faden zieht. Vielmehr besteht der Faden aus ganz heterogenen Fasern, die sich nicht über die ganze Länge durch den Faden ziehen. Es bedarf insofern keines "einheitsstiftenden" Prinzips im Sinne einer durchgehenden Faser, um den Faden als eine familienähnliche "Einheit" zu konstituieren. Der Faden kann dabei auch aus lauter unterschiedlichen Fasern zusammengesetzt sein, d. h. keine einzige Faser des Fadens kommt wiederholter Weise vor. Trotz der heterogenen Fasern bleibt der Faden im Sinne einer familienähnlichen Zusammenhangs beobachtbar. Die

Annahme einer Einheit in der Vielheit der Fasern ist jedoch nicht dafür notwendig.

Ähnlich der Metapher des Fadens bringt die *Metapher des Taus* den Gedanken einer Suche "Jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielheit" auf den Punkt (vgl. zum folgenden Niedermaier 1998 i.V.). Niedermaier faßt den fortlaufenden organisatorischen Prozeß im Sinne eines Taus auf, um dessen Struktur und Verwebungen in prozeßorientierter Weise analysieren zu können. Der Ongoing Process des organisatorischen Geschehens kann in seinen unterschiedlichen Fasern beobachtet werden. Die einzelnen Fasern können dabei im Sinne von unterschiedlichen Typen von Diskursen aufgefaßt werden, die in vielfältiger Weise miteinander verflochten sind. Die Verschlingung der einzelnen Fasern ermöglicht dann auch die "vertikale Dimension" von Organisationen im Rahmen einer primär prozeßorientierten Betrachtung zu thematisieren. Das organisatorische Tau entfaltet sich insofern in einer räumlichen als auch zeitlichen Dimension. Niedermaier betrachtet die Metapher des Taus darüber hinaus explizit unter Berücksichtigung der Konsequenzen eines Denkens "Jenseits von der Suche nach der Einheit in der Vielheit". Obwohl sich das organisatorische Tau im Sinne einer Einheit beobachten läßt, zeigt sich bei einer mikroskopischen Betrachtung dessen unüberschaubare Vielheit organisationaler Fasern. Die Fasern sind dabei auch nicht notwendig "parallelisiert" oder alle miteinander verbunden, vielmehr ergibt sich durch die Art der Verknüpfung nur die "Stärke" des Taus. Freilich besteht dabei immer die Möglichkeit, daß sich die einzelnen Fasern zeitweise miteinander verbinden oder wieder entknoten. Fokussiert man nun die Kräfte, die die einzelnen Fasern zum Tau werden lassen (oder dies mitunter auch verhindern), dann rückt damit die Untersuchung der politischen Dimension der Unternehmensführung in den Mittelpunkt. Mit anderen Worten: Politik geschieht! Und zwar insbesondere zwischen den einzelnen Fasern des organisatorischen Taus.

(4) Die *Metapher des Rhizoms* geht nun auf Gilles Deleuze zurück und expliziert gleichermaßen eine Denkweise "Jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielheit". Der Begriff des Rhizoms bezeichnet dabei eine spezifische Wurzelart, die in Abgrenzung zu zwei anderen Wurzeltypen dargestellt wird (vgl. zum folgenden auch Niedermaier/ Schütz 1996: 9 f.). Die drei folgenden Wurzeltypen charakterisieren nach Deleuze und seinem Koautor Guattari (1977) unterschiedliche philosophische Denkweisen: Die erste Wurzelform ist die sogenannte Pfahlwurzel, die sich als eine Art Baumstruktur darstellt. Die "Pfahlwurzel" besitzt eine Vielheit von unterschiedlichen Wurzelverästelungen, die sich jedoch auf einen einheitlichen Wurzelursprung zurückverfolgen lassen. Insofern kann die Pfahlwurzel als ein Prototyp für eine Struktur, die durch eine "Einheit in der Vielheit" gekennzeichnet ist, aufgefaßt werden. Die zweite Form der Wurzel wird als "büschelige Wurzel" bezeichnet und läßt sich als ein System "kleiner Wurzeln" auffassen. Die Vielheit von kleinen Nebenwurzeln wuchert wild, beruht aber dennoch auf einer "verkümmerten" oder "abgestorbenen" Hauptwurzel, deren "Einheit als vergangene, zukünftige oder als mögliche" fortbesteht (vgl. ebd.: 9). Auch die "büschelige Wurzel" beruht insofern auf einer Art "transzendenten" Einheit, die die Grundlage der Vielheit bildet. Erst der von Deleuze und Guattari vorgestellte dritte

Wurzeltyp vermag dagegen eine Denke "Jenseits der Einheit in der Vielheit" darzustellen:

"Ein solches System kann man Rhizom nennen. Als unterirdischer Sproß unterscheidet sich ein Rhizom grundsätzlich von großen und kleinen Wurzeln. Knollen und Knötchen sind Rhizome. Pflanzen mit großen und kleinen Wurzeln können in vielerlei Hinsicht rhizomorph sein: man muß sich wirklich wirklich fragen, ob nicht das Rhizom gerade das Spezifische an der Botanik ausmacht. (...) Das Rhizom kann die verschiedensten Formen annehmen, von der Verästelung und Ausbreitung nach allen Richtungen an der Oberfläche bis zur Verdichtung in Knollen und Knötchen." (Deleuze/ Guattari 1977: 11)

Das Rhizom läßt sich nun als eine Struktur charakterisieren, die sich jenseits der Differenz von Einheit und Vielheit verortet. Die einzelnen Wurzelstränge sind ohne einheitliche Ordnung durch eine Vielfalt von Beziehungen miteinander verbunden. Derartige Stränge mögen sich jederzeit neu herausbilden oder absterben, eine einheitliche Form der Konnexionen ist nicht konstitutiv. Auch die einzelnen Wurzeln selbst präsentieren sich dabei als heterogene Vielfalt. Von Deleuze und Guattari wird diese Vielfalt etwa anhand der Entwicklung von Sprache im Sinne einer "heterogenen Wirklichkeit" analysiert: "Es gibt keine Sprache an sich, keine Universalität der Sprache, sondern einen Wettstreit von Dialekten, Mundarten, Jargons und Fachsprachen" (ebd.: 12). Insgesamt kommt ein Rhizom damit einem komplexen Netzwerk von Wurzeln gleich, bei dem nicht nur die Wurzeln heterogen sind, sondern auch deren Verbindungen; der Wildwuchs erscheint bar jeder einheitsstiftenden Prinzipien.

(5) Die *Metapher des Mobiles* überträgt nun die Grundgedanken des Rhizoms auf die Beobachtung von organisationalen Strukturen<sup>47</sup>. Dabei wird zunächst von der Beobachtung von organisationalen Strukturen internationaler Unternehmensverbindungen ausgegangen, die als polyzentrische Systeme bezeichnet werden können. Eine Betrachtung von derartigen Organisationen "jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit" impliziert freilich weitreichende Konsequenzen für die Konstitution einer Unternehmensidentität. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu der Metapher des Rhizoms scheint es dann nicht mehr sinnvoll von einer Identität des Unternehmens zu sprechen, da sich die Beobachtung einer derartigen Einheit als erklärungsbedürftiges Phänomen darstellt. Geht man dagegen konsequent von einer Denke jenseits der Differenz von Einheit und Vielheit aus, stellt sich die organisationale "Struktur" eher im Sinne einer "Pachwork identity" dar, die mit Hilfe der Metapher des Mobiles beschrieben werden kann (vgl. ausführlich zur Metapher des Mobiles Kirsch 1997: 692 ff.). Sehr vereinfacht ausgedrückt besteht ein Mobile dabei aus einer beweglichen Aufhängung, an der mit verschiedenen Streben unterschiedliche Einheiten verbunden sind.

<sup>47</sup> Eine Übertragung der Rhizom Metapher auf die Diskussion zu den organisatorischen Fähigkeiten findet sich bei Schreiner (1998). Die Konzeption des "Ongoing Process" und die Verbindungen zwischen Managementsystemen im Lichte der Metapher des Rhizoms wurde bereits von Niedermaier/ Schütz (A-1996) angedacht.

Das gesamte Mobile befindet sich in einem andauernden Zustand des Umbaus an den verschiedensten Stellen und wird von äußeren Einflüssen bewegt. Entsprechend der Metapher des Fadens ist insofern davon auszugehen, daß das Mobile zu einem bestimmten Zeitpunkt keine Elemente mehr enthält, die zu einem früheren Zeitpunkt enthalten waren. Auch hier kann nicht von einem einheitlichen Prinzip (im Sinne einer durchgehenden Faser) in der Vielheit ausgegangen werden. Zudem können die Verbindungen der Teile des Mobiles selbst vollkommen unterschiedlich konstituiert sein, d. h. auch die Verknüpfungen selbst sind heterogen zu denken. Die Rekonstruktion einer Identität eines derartigen Mobiles (im Sinne der Suche nach der Einheit in der Vielheit) ist dann nur über die Beobachtung einer spezifischen Ausprägung von Verbindungen unterschiedlicher Heterogenitäten möglich, die sich so nicht im Zeitablauf wiederholen muß. Es mag trotzdem nicht zum Scheitern eines Beobachters im Umgang mit einem derartigen Mobile führen, wenn ungeachtet der permanenten Veränderungen, eine Einheit in der Vielheit wahrgenommen wird. Eine Beobachtung von Organisationen, die konsequent jenseits der Einheits-Vielheits-Semantik angesiedelt ist, wird jedoch die prozeßhafte Komponente organisationaler Strukturen besser in den Kategorien von Heterogenität und Konnexion fassen können.

Die aufgeführten Metaphern haben sicherlich alle ihre Grenzen, wenn es um zu detaillierte Schlußfolgerungen bezüglich der Frage geht, wie denn eine Suche jenseits der Einheit in der Vielheit aussehen könnte. Es mag jedoch deutlich geworden sein, daß es durchaus sinnvoll sein könnte, sich im Rahmen einer metaphorischen Annäherung mit den Implikationen eines Denkens jenseits der Einheits-Vielheits Denke auseinanderzusetzen: Die skizzierten Metaphern verweisen insofern auf eine grundsätzlich zu revidierende Position in der Beobachtung eines Objektbereiches, der durch Phänomene wie beispielsweise Globalisierung, Internationalisierung, virtuelle Unternehmen, Auflösung der Unternehmensgrenzen, Unternehmensverbindung und Wertschöpfungs-Netzwerke, , etc., gekennzeichnet ist. Mit den heuristischen Kategorien von Heterogenität und Konnexion mögen derartige Phänomene adäquater beschreibbar sein, als mit Hilfe der "modernen" Unterscheidung von Einheit und Vielheit.

##### **(5) "Heterogenität und Konnexionen"**

Im vorhergehenden Abschnitt haben wir mit den Überlegungen zu den Metaphern des Spiels, des Fadens, des Taus, des Rhizoms und des Mobiles spezifische Sichtweisen vorgestellt, welche zunächst einmal sehr unterschiedlichen Bereichen entstammen: Dient die Spiele- und die Faden-Metapher etwa dazu, die Verfaßtheit von Begriffsbildungen bzw. von Sprache allgemein genauer zu kennzeichnen, die Mobile-Metapher um Organisationen zu beschreiben, so ist der Anspruch des Rhizom-Bildes noch weiterreichender als "zeitgenössische Ontologie" (Welsch 1996: 355) konzipiert. Trotz des unterschiedlichen Bereichs der intendierten Anwendungen, die von Wittgenstein bzw. Deleuze und Guattari mit ihren

Metaphern verfolgt werden, läßt sich eine "gemeinsame Klammer" rekonstruieren, die hinter der bildlichen Sprache steht. Diese "gemeinsame Klammer" manifestiert sich – wie bereits mehrfach angesprochen – darin, daß die genannten Metapher allesamt so etwas wie eine "neue" Sichtweise verkörpern, welche mit der traditionellen Einheits-Vielheits-Denke der Moderne bricht, die stets davon ausging, man müsse die Vielheit der Begriffe, der Sprachspiele oder generell: die Vielheit des "Seins" mit der Einheit *einer* abschließenden Definition, *einer* "objektiven" Wissenschaftssprache bzw. generell: dem Bündeln des "Vielfältigen" zu *einer* Beobachtungskategorie einfangen. Die angesprochenen Metaphern stellen dieser Einheits-Vielheits-Sichtweise eine Perspektive gegenüber, welche die Vielheit in ihrer Eigenständigkeit zunächst bestehen läßt. Man beschränkt sich lediglich darauf, Verbindungen, d. h. Konnexionen zwischen dem "Vielen" aufzuzeigen bzw. zu ziehen, ohne dabei das "Viele" in eine neugeschaffene spezifische Einheit wiederum hinein-"vergewaltigen" zu wollen.

Besonders deutlich angesprochen wurde diese "neue" Sichtweise mit der oben eingeführten Metapher des Rhizoms. Diesen "Wurzeltyp der dritten Art" kennzeichnen Deleuze und Guattari noch etwas genauer als wir dies in unserem metaphorischen Zugang bislang zu leisten vermochten. Im einzelnen benennen sie sechs Merkmale oder Prinzipien eines solchen Rhizoms: Es handelt sich dabei um die Prinzipien der (1) Heterogenität und (2) Konnexion; ferner um das Prinzip der (3) Mannigfaltigkeit, der (4) Kartographie, des (5) Abziehbildes sowie (6) um den Grundsatz des asignifikanten Bruchs.<sup>48</sup> Über diese von Deleuze und Guattari benannten Prinzipien hinausgehend, wollen wir (7) die Denkfigur der aparallelen Evolution vorstellen, welche einen Blick darauf wirft, wie die Entwicklung rhizomatischer Strukturen beschrieben werden kann. All diese zunächst sehr abstrakt anmutenden und nur begrenzt "sprechenden" Grundsätze rhizomatischer Denkweise gilt es im vorliegenden und im folgenden Abschnitt etwas genauer zu kennzeichnen und "zum Reden zu bringen". Dabei wollen wir versuchen, auch Verbindungslinien zur Organisationstheorie aufzuzeigen.

Besondere Bedeutung für die Betrachtung von Organisationen messen wir den Überlegungen von Deleuze und Guattari bei, wenn die Merkmale von (1) Heterogenität und (2) Konnexion ins Spiel kommen. Diese beiden "Prinzipien" rhizomatischer Ontologie werden von den Autoren summarisch besprochen und stellen wohl das Kernstück ihrer Abwendung von der Einheits-Vielheits-Sichtweise dar. "Heterogenität und Konnexion" bezeichnen dabei eine Sichtweise, die von einer netzwerkartigen Strukturiertheit des "Seins" ausgeht und insofern nicht mehr der Vorstellung einer Einheit verhaftet bleibt, sondern den Fokus vielmehr auf die Verknüpfungen innerhalb dieses Netzwerks richtet. Organisationen erscheinen dann analog als in vielfältigste Verbindungen mit anderen (auch nicht-erwerbswirtschaftlichen) Organisationen involvierte Gebilde, welche auch aufgrund einer Ausbreitung ihrer Tätigkeiten quer über den Globus nicht mehr als Einheit in der

<sup>48</sup> Wir haben die Reihenfolge der genannten Prinzipien gegenüber dem Original von Deleuze und Guattari (1992: 11 ff.) aus Gründen des besseren Textflusses umgestellt.

Vielheit verstreuter Wertschöpfungsaktivitäten gekennzeichnet werden können. Die Rede von der "Auflösung der Unternehmung" (Picot/Reichwald 1994) bringt diesen Gedanken heterogener und auf unterschiedlichste Art und Weise konnektierter Aktivitäten zum Ausdruck.

Derartige rhizomatische Strukturen unterscheiden sich in erheblichem Maße von den herkömmlichen Baum-Strukturen, wie sie organisationstheoretische Überlegungen (auch) prägen. Baum-Strukturen gehen von einer Einheit, man mag auch sagen: einem "festen Stamm" Organisation aus, welcher sich intern in "Vielheiten", sprich: Divisionen, Funktionsbereiche, Profit Center usw. "verzweigt" und ausdifferenziert, wobei jedes einzelne dieser "Vielen" selbst wieder als übergeordnete Einheit einer rekursiv weitergetriebenen Ausdifferenzierung in Rollen, Abteilungen und Stellen fungiert:

"aus eins wird zwei, aus zwei wird vier... Die binäre Logik ist die geistige Realität des Wurzel-Baumes. (...) [D]ieses Denken hat die Mannigfaltigkeit nie begriffen: um auf geistigem Wege zu zwei zu kommen, muß es von einer starken, grundlegenden Einheit ausgehen. Und vom Objekt aus gesehen kann man auf natürlichem Wege zwar direkt von dem Einen zu drei, vier oder fünf gelangen, jedoch immer unter Voraussetzung einer starken, ursprünglichen Einheit, jener Hauptwurzel, die die Nebenwurzeln trägt." (Deleuze/Guattari 1997: 14).

Ganz anders dagegen rhizomatische Strukturen: "Jeder Punkt eines Rhizoms kann (und muß) mit jedem anderen verbunden werden" (ebd.: 16) und dies auch und v. a. organisationsübergreifend. Das "Viele" organisatorischer Erscheinungsformen kommt zu seinem eigenen Recht, indem es gerade nicht als rekursives Fortlaufen *eines* zugrundeliegenden Organisationsprinzips verstanden wird (etwa als laufender Re-entry der Unterscheidung von System und Umwelt im System; vgl. Luhmann 1984: 37), sondern als Menge durch vielfältigste Kanten und Konnexionen geprägter und prägender, jeweils unterschiedlicher "Punkte".

Freilich kann eine solche Sichtweise nur dann reüssieren, wenn der Einheits-Gedanke nicht in der Kennzeichnung der Konnexionen wiederkehrt, d. h. wenn nicht die Behandlung der Konnexionen selbst "vereinheitlichend" erfolgt, indem die Konnexionen unter bestimmte Einheiten subsumiert werden – man denke etwa an die derzeit populäre "Konnexions-Wurzel" Informationsasymmetrie und ihre Dichotomisierungen in "Moral Hazard"-, "Adverse Selection"- und "Hidden Intention"-Konnexionen.<sup>49</sup> Auch Konnexionen sind zunächst "Viele" mit jeweils "artspezifischer" Beschaffenheit und spezifischen Eigenheiten. Um beim Beispiel zu blei-

---

<sup>49</sup> Wir greifen auf diese vermeintliche "Wurzel" lediglich exemplarisch zurück, um unsere Ausführungen für den Leser verständlicher zu machen. Keinesfalls wollen wir damit behaupten, daß unter der Head-line "Informationsasymmetrie" publizierende Autoren allesamt im Denken einer "Baum-Struktur" verfangen sind. Und selbst wenn: mit den vorgestellten Kategorien verfolgen wir nur "eine" denkbare Sichtweise auf Organisationen, ohne damit andere, "baum-wurzelartigere" Konstruktionen ablehnen zu wollen. Wir sehen uns hier ganz in der Tradition des radikalen Konstruktivismus stehend; freilich mit der These verbunden, daß die hier vorgestellte Sicht auch (vielleicht sogar besser) "funktioniert".



ben: Nicht jede Konnexion ist dominant "Informationsasymmetrie" und nicht jede informationsasymmetrische Konnexion ist identisch mit anderen. "Heterogenität und Konnexion" muß anstatt "Einheit und Vielheit" – zumindest wenn man Deleuze und Guattari zu Ende denkt – auch für die Kennzeichnung der Konnexionen selbst gelten.

Womit, so kann man jedoch fragen, läßt sich ein so vehementes Eintreten von Deleuze und Guattari gegen eine Sichtweise, welche die Figuren der Einheit und der Vielheit im Zusammenspiel betrachtet, rechtfertigen? Mittels (3) des dritten Prinzips rhizomatischer Strukturen, dem Mannigfaltigkeits-Grundsatz, läßt sich dies etwas deutlicher machen. Folgt man den Überlegungen von Deleuze und Guattari hierzu, so bleibt eine Einheits-Vielheits-Denke immer auf einem Stand stehen, bei welchem das "Viele" nicht wirklich als vom "Einen" emanzipiert und eigenständig betrachtet wird; das "Viele" wird vielmehr – ganz wie wir es oben gekennzeichnet haben – stets als Ausfluß der Anwendung eines spezifischen Dichotomisierungs-Grundsatzes auf das "Eine" vorgestellt und damit dem "Terror des Einen" und dessen spezifischer Genealogie unterworfen. Dem setzen Deleuze und Guattari entgegen, daß das "Viele" bzw. das "Mannigfaltige" (nur) für sich allein stehen sollte und dies nur dann vermag, wenn es nicht von irgendwie gearteten Einheiten beständig "übercodiert" und damit seiner Essenz beraubt werden:

"nur wenn die Vielheit tatsächlich als Substantiv, als Mannigfaltigkeit behandelt wird, hat es zum Einen als Subjekt oder Objekt, als natürliche oder geistige Realität, als Bild und Welt keine Beziehung mehr. Mannigfaltigkeiten sind rhizomatisch und entlarven die Pseudo-Mannigfaltigkeit der Bäume" (Deleuze/Guattari 1997: 17 f.)

Rhizome können mit anderen Worten – und damit sind wir beim vierten und fünften Prinzip von Deleuze/Guattari – nur (4) als Karte adäquat beschrieben werden, nicht jedoch als (5) Abziehbild oder Kopie. Was ist damit gemeint? Nun die Karte entspricht der tatsächlichen Struktur eines Rhizoms mit all seinen Verzweigungen, Verwurzelungen und Verästelungen. Von einem "kopierenden" Vorgehen sprechen Deleuze und Guattari dagegen dann, wenn versucht wird, die zunächst rhizomatische Struktur zu erklären, indem "genetische" Modelle entworfen werden, welche versuchen, der Struktur einen spezifischen Reproduktionsmodus zu unterstellen, welcher sich im Rhizom vermeintlich beständig wiederholt. Weiter oben haben wir eine solche "kopierende" Sichtweise kurz angesprochen, als wir auf die Erklärung der Ausdifferenzierung von Systemen mittels der Figur eines fortlaufenden, rekursiven Subsystem-Bildungsprozeß anspielten. Nach Deleuze und Guattari wird mit solchen "Abziehbildern" das Rhizom zu einer Baumstruktur vergewaltigt. Die Kopie ist damit

"eher so etwas wie eine Photo- oder Radioaufnahme, bei der das, was man aufnehmen will, ausgewählt und isoliert wird, und zwar mit Hilfe künstlicher Mittel, mit Farbstoffen und anderen restriktiven Verfahren. (...) Die Kopie hat die Karte schon in ein Bild übersetzt, sie hat das Rhizom schon in große und kleine Wurzeln zerlegt. Ihren eigenen Achsen (...) folgend, hat sie die Mannigfaltigkeiten organisiert, stabilisiert und neutralisiert. (...) Von einer Karte oder einem Rhizom reproduziert die Kopie nur die Sackgassen und Blockierungen, die Keime für Pfahlwurzeln oder Strukturierungs-

punkte.” (Deleuze/Guattari 1997: 25).

Mit anderen Worten: Mittels Abziehbildern oder Kopien wird das Prinzip der Mannigfaltigkeit verletzt und der eigentliche Charakter des Rhizoms außen vor gelassen.

Nun ist ein solches Plädoyer wider die Einheit keineswegs neu. Wir kennen es bereits aus dem ersten Teilabschnitt der vorliegenden Zwischenbetrachtung. So treten insbesondere die Vertreter der Postmoderne (auch Deleuze und Guattari werden meist zu dieser Strömung gezählt) für die Rehabilitierung des ”Vielen” gegenüber der Dominanz des ”Einen” in der Moderne ein. Dabei geht es regelmäßig auch um die Eigenständigkeit spezifischer Entitäten, wie Kontexte oder Sprachspiele, welche zunächst als inkommensurabel, d. h. unvergleichbar gekennzeichnet werden (vgl. Lyotard 1987). Freilich fällt es diesen Ansätzen meist schwer, einen Übergang zwischen den inkommensurablen Kontexten zu konstruieren, sofern ein solcher Übergang überhaupt noch gesucht wird. Man mag mit anderen Worten sagen: diese Ansätze setzen dem ”Terror des Einen” den ”Terror des Vielen” entgegen.

Gerade in diesem Punkt heben sich die Überlegungen von Deleuze und Guattari ab, denn sie bringen nicht nur eine Rehabilitierung des ”Mannigfaltigen” mit sich, sondern ergänzen diese um die Figur der ”Konnexion”. Mit anderen Worten: sie bewegen sich sowohl jenseits einer Einheitssicht als auch jenseits eines ”Terror des Vielen”, welcher die Frage nach den Übergängen nicht mehr zu thematisieren vermag. Rhizomartige Strukturen zeichnen sich denn auch durch (6) sogenannte *asignifikanten* Brüche aus, welche es ermöglichen, die vermeintlichen Trennlinien zwischen den (inkommensurablen) ”Vielen” immer wieder auf molekularer Ebene überschreiten. Das damit angesprochene sechste Prinzip von Deleuze und Guattari wendet sich damit

”gegen die *übersignifikanten* Einschnitte, die die Strukturen voneinander trennen oder durchziehen. Ein Rhizom kann an jeder Stelle unterbrochen oder zerrissen werden, es setzt sich an seinen eigenen oder anderen Linien weiter fort. Man kann mit Ameisen nicht fertigwerden, weil sie ein Tier-Rhizom bilden, das sich auch dann wieder bildet, wenn sein größter Teil zerstört ist.” (Deleuze/Guattari 1997: 19; eigene Hervorhebungen)

Dieses Prinzip des *asignifikanten* Bruches schließt freilich nicht aus, daß auf molekularer Ebene Segmentierungen Platz greifen und Bestand haben. Stets wird diese molare Ordnung jedoch von molekular sich knüpfenden Konnexionen umgewertet und neu konstituiert, werden Kontexte durch dritte Sprachamalgame ”konnektiert”, werden bestehende (Organisations-)Segmente durch Mikropolitik und informelle Kontakte unterlaufen (vgl. zu letzterem Deleuze/Guattari 1997: 283 ff.).<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Der Leser sei etwa an die rhizom-artige Struktur des Internets erinnert und darauf hingewiesen, wie sich dort das Prinzip des *asignifikanten* Bruchs immer wieder gegenüber Versuchen des Ausschluß spezifischer Inhalte, der Segmentierung in Form nationaler Abschottungsbemühungen sowie gegenüber Monopolisierungsversuchen einiger dominanter

Die Entstehung von Konnexionen zwischen den Segmenten kann dabei (u. a.) über einen Prozeß erklärt werden, den Deleuze und Guattari (7) als "aparallele Evolution" titulieren. Aparallele Evolution meint ein "Wechselwirken" zwischen Segmenten, bei welchem diese jeweils Verweisungszusammenhänge auf das andere Segment in sich selbst einbauen: ein Chamäleon auf die Farbe des Baumstamms, ein Krokodil auf dessen Form, die (Organisations-)Theorie auf ihre Praxis usw. (vgl. zu den erstgenannten Beispielen Deleuze/Guattari 1997: 22). Weiter oben ist uns dieses Phänomen schon als Ko-evolution, genau genommen: als Ko-evolutionäre Wissensgenese begegnet. Folgt man nun Deleuze und Guattari so ist der "Witz" an der Figur der *Ko-evolution*, daß die Ko-Evolvierenden durch den Einbau des wechselseitigen Verweisungszusammenhangs sich nicht einander annähern, sondern sich voneinander zu entfernen vermögen. Denn: es geht natürlich nicht darum, daß das Chamäleon zum Baum wird oder die Theorie zur Praxis, sondern es geht um Aparallelität, also darum, daß durch den Einbau der wechselseitigen Verweisung erst die Option zur *Entdifferenzierung* der beiden Segmente eröffnet wird. Auch hier also: Differenzierung *und* wechselseitige Verweisung, Heterogenität *und* Konnexion als fundamental aufeinander angewiesene Kategorien rhizomatischer Strukturen.

Heterogenität und Konnexion sind unter all den genannten Prinzipien rhizomatischer Strukturen wenn es um die Betrachtung von Organisationen geht u. E. sicherlich am Bedeutendsten. Mit ihnen läßt sich vieles von dem, was sich derzeit im Objektbereich der Organisationstheorie in Form von Umwälzungen bemerkbar macht, die man kurz mit den Schlagworten "Multinationalisierung" bzw. "Verflechtung" von Unternehmen kennzeichnen kann, zutreffender beschreiben als mittels des alten Musters von Einheit und Vielheit, dessen grammatische Grenzen durch die aktuellen Entwicklungen überholt zu werden drohen.

Freilich sind wir in der Rezeption von Deleuze und Guattari bislang auf halber Strecke stehengeblieben, insofern als wir die "Rhizom-Denke" noch nicht in voller Konsequenz und Radikalität auch auf die Betrachtung von Organisationen übertragen haben. Foucault (1977: 21) prophezeite einst: "Eines Tages wird das Jahrhundert vielleicht deleuzianisch sein". Auch für Organisationen mag dies gelten. Deshalb wollen wir ausblicksartig auch Aspekte einer radikalisiert deleuzianisch-inspirierten Organisationstheorie skizzieren. Die folgenden, zugegebenermaßen explorativen Gedanken unternehmen einen Blick "nach vorne", versuchen also Erklärungsmuster zu skizzieren, welche sich zunächst fernab bestehender organisations-theoretischer Ansätze bewegen. Ziel ist es, die bestehenden grammatischen Grenzen der Theorie bewußt zu dehnen, um zusätzliche Optionen für den Wettlauf mit dem Objektbereich zu gewinnen.

## (6) Ausblick: Organisationstheorie im deleuzianischen Jahrhundert

Eine radikalisiert deleuzianische Sichtweise von Organisationen zeichnet sich zunächst dadurch aus, daß angesichts der zitierten "Auflösung" eben derselben (vgl. nochmals Picot/Reichwald), die Verwendung des Wortes "Organisation" sinnlos wird. Was Organisationen sind, wodurch sie sich von anderen sozialen Einheiten, wie auch von anderen Organisationen abgrenzen lassen, rückt aus dem Fokus einer "organisations"-theoretischen Sichtweise. Denn: nimmt man die Rede von der "grenzenlosen Unternehmung" (Picot et al. 1996) ernst; stellt man ferner fest, daß unterschiedlichste Formen von sozialen Systemen wie Gruppen, Koalitionen, Kollektive, Kontextgemeinschaften und eben Organisationen heute auf unterschiedlichste Art und Weise miteinander vermengt als "organisierte Koalitionen von Organisationen" (um nur ein Beispiel zu nennen) auftreten, so bleibt nur die Konsequenz, die Rede von *der Organisation* sein zu lassen und sich den Objektbereich umzudefinieren.<sup>51</sup>

Aus dem deleuzianischen Blickwinkel heraus äußert sich diese veränderte Sichtweise des Objektbereichs dann darin, daß man Fokus weg von der Einheit "Organisation" richtet, welche man bislang von der Umwelt, sprich der "Nicht-Organisation" different setzte. Statt dessen beginnt man die unternehmerische Realität als "Teppich" vielfältigster Konnexionen, Kanten und Beziehungen zu betrachten, welche sich auch in der Zeit erstrecken. Sicher mag es in einem solchermaßen gekennzeichneten Gespinnst von Konnexionen dichtere und weniger dichte "Büschel" geben. Bei den dichteren "Büscheln" handelt es sich dann um jene Einheiten, um welche man bei konventioneller Vorgehensweise einen "Kreis gezogen" und diese als Erkenntniseinheit "Organisation", "Wissensbasis", "Unternehmensidentität", "Regelkreis" usw. bezeichnet hätte. Radikalisiertes deleuzianisches Denken verzichtet auf ein solches "Einkreisen" von Sachverhalten der Praxis; vielmehr wird der Fokus auf die Konnexionen gerichtet, sprich: auf die Intra- und Inter-Organisationsbeziehungen, auf Wissenströme statt auf -basen, auf verschiebende Wiederholungen statt auf Identitätsreproduktion, auf Führungsimpulse statt auf Führungsstrukturen:

"Anders als bei einer Struktur, einem Baum oder einer Wurzel gibt es in einem Rhizom keine Punkte oder Positionen. Es gibt nur Linien." (Deleuze/Guattari 1997: 18)

Für eine solchermaßen verstandene Organisationstheorie ist das Bezeichnen einer Einheit, sei dies nun ein Subsystem oder ein organisatorischer Strang, nur mehr ein Zwischenschritt, der notwendigerweise überwunden werden muß. Aufgabe einer solchen Theorie ist es gerade derartige "Plateaus der Theoriebildung" immer und

<sup>51</sup> Unter Organisation kann man freilich unterschiedliches verstehen. So spricht man einerseits davon, ein soziales Gefüge *habe* eine Organisation; andererseits wird der Begriff "Organisation" auch verwendet im Sinne von: ein fokales soziales Gefüge *ist* eine Organisation. Wenn wir davon sprechen, daß mit der Rhizom-Denke die Rede von "der Organisation" sinnlos wird, so gilt dies lediglich für den zweitgenannten Organisations-Begriff.

immer wieder im Spinnen von wechselseitigen Beziehungen, im Betrachten von Schnittstellen zwischen den "Plateaus" aufzulösen: Die Beziehung ist das interessierende Phänomen, ob in räumlicher oder zeitlicher Hinsicht, nicht die Entität: "Zieht Linien, setzt nie einen Punkt" (Deleuze/Guattari 1997: 41).

Konkret betrachtet führt eine solche Sichtweise zu einem Verschieben des Fokusses "organisations"-theoretischer Bemühungen. Nicht die Erklärung des *Systems* Organisation steht im Mittelpunkt, wie bei so vielen organisationstheoretischen Zugängen, etwa den populationsökologischen oder den kontingenztheoretischen Ansätzen, sondern die der *Intersystem-Konnexion*. "Vom System zur Konnexion", so läßt sich eine Folge der deleuzianischen Sicht prägnant umschreiben. Allzu oft haben etwa systemtheoretisch-inspirierte Ansätze das Augenmerk auf interne Reproduktionslogiken unterschiedlichster sozialer Gefüge gerichtet, dabei aber die Koppelung des sozialen Gefüges mit der Umwelt oder anderen sozialen Entitäten aus den Augen verloren. "Heterogenität und Konnexion" richtet sich gegen diese "System-Umwelt-Denke" welche immer nur auf die beiden Seiten der Unterscheidung schießt (auf das System oder *alternativ* auf die Umwelt, das Nicht-System), kaum aber das "crossing" vom "marked" zum "unmarked space" thematisiert (vgl. zu den verwendeten Begrifflichkeiten Spencer-Brown 1979).

Doch damit nicht genug. Eine konsequente "Rhizom-Denke" bricht nicht nur mit der *zeit-invarianten* "System-Umwelt-Sicht", sondern erfordert auch in der Betrachtung der Veränderung von "Organisationen" im *Zeitverlauf* Konzessionen. Insbesondere richtet sie sich gegen die Rede von der "Identität" sozialer Zusammenhänge, wie sie etwa von interpretativen aber auch von systemtheoretisch-inspirierten Ansätzen vorgebracht wird. "Vom Sein zum Werden" (Prigogine 1982), mit dieser Formel läßt sich – analog zur obigen Betrachtung – die Sichtweise der neuen Organisationstheorie umreißen. Nicht die identisch reproduzierte Tiefenstruktur eines sozialen Gefüges bildet mehr die "Nullhypothese", sondern eine sich stets verschiebende Wiederholung sozialer Zustände, wie es Deleuze und Guattari mit ihrer Formel "Differenz und Wiederholung" so treffend zum Ausdruck bringen und sich gegen die "alte" Sichtweise von "Identität/Negation" wenden (vgl. nochmals den zweiten Abschnitt dieser Zwischenbetrachtung). Einmal mehr bedeutet dies, daß gerade das "crossing", hier: zwischen Identität und Negation, in den Mittelpunkt gerückt wird:

"Identität ist, um die realen Phänomene zu fassen, ein zu starker Begriff, denn keine Wiederholung ist bloße Wiederholung (...). Daher ist jede Identität, jedes Spiel von Original und Wiederholung immer schon von Verschiebungen und Verstellungen durchsetzt. Das gleiche gilt auf der anderen Seite, hinsichtlich der Negation. Auch diese Kategorie ist zu abstrakt und zu einseitig. Denn das Unterschiedliche ist keineswegs total different, sondern es entsteht über Prozesse der Abweichung, Verlagerung, Verschiebung. Die realen Verhältnisse sind also insgesamt gemischerter, als daß sie mit Hilfe des Kategorienpaares von Identität und Negation korrekt erfaßt werden könnten." (Welsch 1996: 355 f.).

Nun mag man einwenden, daß bestehende organisationstheoretische Ansätze

ohnehin solche Konnexionen beschreiben, wie wir sie in den vorstehenden Absätzen skizziert haben. Vertreter transaktionskostentheoretischer Zugänge mögen etwa argumentieren, daß sie immer schon den Blick auf die Konnexion gerichtet hätten. Ein solcher Einwand verfehlt freilich die Crux der hier vorgebrachten, radikalisierten organisationstheoretischen Sichtweise: Es geht uns nicht um die Leugnung der Tatsache, daß manche Ansätze Konnexionen unterschiedlichster Art explizit thematisieren. Auch im vorliegenden Text zeigen wir ja mit wechselseitigen Beobachtungsprozessen, einer Thematisierung des Aufgreifens von Ideen durch Organisationen und der Kennzeichnung des Konstrukts der Ökologie des Wissens explizit solche Beziehungen auf. Nein, es geht uns in zweierlei Hinsicht um mehr: Es geht zum einen um das Aufzeigen der Möglichkeit einer *methodologischen* Umorientierung der Organisationstheorie, welche sich daran festmacht, daß man systematisch von der Existenz von Kanten ausgeht, diese zum Forschungsgegenstand macht und das "Einkreisen" sozialer Zusammenhänge, ob im Zeitablauf oder in einer statischen Betrachtung, unterläßt. Allenfalls mag das Bezeichnen von Einheiten noch als eine "theoretische Leiter" herangezogen werden, die verwendet wird, um bestimmte zwischen den Einheiten befindliche Konnexionen genauer zu untersuchen. Stets kann dies jedoch nur der erste Schritt sein, dem ein zweiter folgen muß, bei dem die "Leiter" weggeworfen wird, um die zunächst vereinfachend angenommenen Einheiten selbst in Beziehungen aufzulösen.

Es geht uns mit der vorgetragenen von Deleuze und Guattari inspirierten Organisationstheorie jedoch auch noch in anderer Hinsicht um mehr, da wir – die bisherigen Ausführungen mögen dies noch nicht hinlänglich deutlich gemacht haben – nicht nur Konnexionen zwischen "Punkten derselben Beschaffenheit" betrachten wollen, also etwa Transaktionskostenbeziehungen zwischen zwei sozialen Einheiten oder Wissenströme zwischen zwei Basen, sondern auch und gerade Konnexionen fokussieren, die zwischen "artfremden" Punkten stattfinden. Um diesen Gedanken zu illustrieren, wollen wir auf eine von Deleuze und Guattari (1997: 18) verwandte Metapher, nämlich das Marionetten-Spiel zurückgreifen. Anhand dieser Metapher zeigen die beiden Autoren, daß rhizomartige Strukturen sich nicht nur im Wechselspiel der Fäden, an denen die Marionette aufgehängt ist, manifestieren, sondern daß das Rhizom im Gespinnst der Nervenfasern des Marionetten-Spielers seine Fortsetzung findet. Mit anderen Worten: wenn wir die Bezugnahme auf Konnexionen einfordern, dann sind damit auch nicht offen zu Tage liegende Verbindungen zwischen Punkten *unterschiedlicher* Beschaffenheit angesprochen. Es geht dann etwa um das Aufzeigen von Konnexionen zwischen den Selbstbeschreibungen einer Führung und der beobachtbaren Realität des geführten sozialen Gefüges oder um die Beziehung zwischen Realitätskonstrukten von Akteuren und der organisatorischen Wirklichkeit.

Eine derartige Sichtweise von "organisationalen" Phänomenen, welche konsequent Beziehungslinien betrachtet, bringt freilich eine Problematik mit sich, welche wir zunächst außen vor gelassen haben. Gemeint ist die Frage, wonach sich der Objektbereich einer Organisationstheorie, wie wir sie skizziert haben, dann noch von den Objektbereichen anderer Sozialwissenschaften – etwa der Soziologie – unterschei-

den läßt. Denn: nimmt man die Formel vom Verschwimmen der Grenzen zwischen unterschiedlichen Formen sozialer Systeme ernst und wendet sich einer Betrachtung der vielfältigen Kanten zu, dann beginnt der Organisationstheoretiker zwangsläufig nicht nur über Organisationen, sondern auch über Gruppen, Koalitionen, Kollektive, etc., also über alle Arten sozialer Gefüge Aussagen zu treffen. Der Weg bis zu einer Supertheorie à la Luhmann (1984: 9 ff.), welche beansprucht alle sozialen Phänomene zu erfassen, erscheint dann nicht weit.

Freilich kann dies kein sinnvoller Weg für eine Organisationstheorie sein. Notwendig erscheint also eine Eingrenzung des Objektbereichs. Will man den Fokus auf die Konnexionen dabei nicht aus dem Auge verlieren, so kommt hierfür nur ein Weg in Betracht, nämlich eine Beschränkung des Objektbereichs auf bestimmte *Typen* von Konnexionen. Eine denkbare Möglichkeit der Beschränkung kann sich aus dem von uns verfolgten spezifischen Zugang zur Betriebswirtschaftslehre ergeben. Wie weiter oben ausgeführt, betrachten wir diese als eine angewandte *Führungslehre*. Wenn man in diesem Sinne Organisationstheorie betreibt, dann würde es sich anbieten, v. a. solche Konnexionen zu betrachten, welche aus der Perspektive der Führung von Organisationen Relevanz erlangen. Andere Beziehungen, wie etwa Informationsflüsse innerhalb eines Datenverarbeitungssystems, informelle Sympathie-Konnexionen zwischen organisatorischen Mitgliedern usw. blieben dann – sofern für Führungsprobleme nicht relevant – aus dem Objektbereich ausgespart und zunächst anderen Disziplinen vorbehalten.

Abschließend und im Sinne eines vorläufigen Fazits wollen wir nochmals auf die vom vorherigen Abschnitt überleitenden Worte verweisen: Mit der vorstehenden radikal-deleuzianischen Sicht wollen wir die bestehende Organisationstheorie nicht vollends über den Haufen werfen. Es geht uns vielmehr darum, nicht nur der Praxis eine strategische Frühaufklärung zu "verschreiben", sondern diese auch für den Bereich der Theoriebildung einzufordern. In diesem Sinne sind unsere Ausführungen zu verstehen: als das Aufzeigen von Alternativen zur gängigen Sichtweise, als "Steinbruch", über dessen Abbau und Einbau in die evolutionäre Organisationstheorie diese im Wettlauf mit der organisatorischen Praxis zu bestehen vermag. Sicherlich ist eine solche radikalisierte Sichtweise von Organisationstheorie, welche sogar das Wort "Organisation" abschafft, eine im ersten Zugriff esoterisch anmutende Perspektive. Dennoch halten wir sie für eine sinnvolle und notwendige Bereicherung der Diskussion, welche all zu oft im Denken in Einheiten verhaftet bleibt, oder um es mit Deleuze zu sagen:

"Es ist nicht leicht, die Dinge von der Mitte her zu sehen, statt von oben auf sie herabzusehen oder von unten zu ihnen hinauf, oder von links nach rechts oder umgekehrt. Versucht es und ihr werdet sehen, daß sich alles ändert." (Deleuze 1997: 39)

## 9. Die Frage nach der Unternehmensidentität- erneut betrachtet

Mitunter mögen die vorstehenden Ausführungen zu der Vorstellung beitragen, daß die Annahme von einer – wie auch immer gearteten – Unternehmensidentität im Rahmen einer evolutionären Organisationstheorie obsolet wird. Identität mag jedoch trotz der skeptischen Sichtweise bezüglich der "Einheit in der Vielfalt" ein Thema insbesondere einer Theorie der strategischen Führung bleiben, wenn diese auch davon ausgeht, daß es so etwas wie eine "identitätsbewußte" strategische Führung in der Praxis geben mag. Die Frage nach der Unternehmensidentität wird insofern auch vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit Deleuze und seinen Konzepten der "Heterogenität" und "Konnexion" nicht obsolet, jedoch führt die Konfrontation mit diesen Konzepten zu einem differenzierteren und u. U. geläuterten Verständnis von dem, was noch als "Unternehmensidentität" gefaßt werden kann.

### (1) Kurze Rekapitulation zum Thema "Unternehmensidentität"

Versucht man nun unsere Sichtweise der "geläuterten Unternehmensidentität" nachzuzeichnen, dann mag es hilfreich erscheinen, die lehrstuhlspezifische "Geschichte" der Auseinandersetzung mit dem Thema "Unternehmensidentität" zu beleuchten. Die Entwicklung unserer Auffassung von "Unternehmensidentität" kann dabei in drei Phasen unterteilt werden, die natürlich niemals präzise voneinander abzugrenzen sind.

Typisch für die erste Phase ist, daß unter der Identität von Unternehmen etwas quasi Objektivierbares verstanden wurde. Wir haben uns natürlich immer auch mit der Frage auseinandergesetzt, wie denn Identität und "Eigenimage" wirklich unterschieden werden kann. Tendenziell ging die Antwort in folgende Richtung: Ein methodisch und wissenschaftlich angeleiteter Rekonstrukteur kann aus der Kenntnis der Tiefenstruktur der Regeln eines Unternehmens so etwas wie einen "Kern" rekonstruieren, den man als Identität bezeichnen kann. Die verschiedenen Images sind demgegenüber "subjektive" Vorurteile dieser Identität. Implizit haben wir dabei wohl auch unterstellt, daß bei der Imagebildung häufig Beobachtungen aus der Außenperspektive zu Mutmaßungen über diese Identität herangezogen werden. Freilich ist eine systematische Unterscheidung zwischen Außen- und Binnenperspektive noch nicht so im Vordergrund gestanden. Diese erste Phase, die durch die Zusammenarbeit mit W. Trux geprägt war, hat zu der folgenden schaubildlichen Sichtweise gemäß Abb. 9-1 geführt.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die Dissertation von Weber "Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung" (1985) entstanden. Auch die Dissertation von Frau Böhm-Tettelbach (1990) ist hier anzusiedeln.



Abbildung 9-1 gibt eine vereinfachende Darstellung des unternehmenspolitischen Rahmens eines Unternehmens wieder. Die Abbildung geht davon aus, daß dieser Rahmen durch die drei Eckpunkte "Identität", "Image" und "Feld" geprägt ist. Zwischen diesen Rahmenbedingungen können Misfits auftreten. Mit anderen Worten: Die Identität des Unternehmens kann nicht mehr in die "Landschaft" passen. Das unternehmenspolitische Rahmenkonzept bringt schließlich zum Ausdruck, wie sich der Rahmen im Laufe der Zeit entwickeln soll. Natürlich ist dabei in besonderem Maße zu berücksichtigen, daß die verschiedenen Elemente dieses Rahmens nur sehr begrenzt beeinflussbar sind.



*Abb. 9-1: Der unternehmenspolitische Rahmen*

Es ist eine Selbstverständlichkeit, daß das relevante sozioökonomische Feld des Unternehmens Rahmenbedingungen schafft, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muß und gegen die es kaum verstoßen darf. Die beiden anderen Eckpunkte des Rahmens sind dagegen nicht so selbstverständlich.

Daß z. B. ein Individuum eine unverwechselbare Identität besitzt, ist nichts Neues. Ungewohnter ist es, auch von einer Unternehmung zu sagen, diese habe eine ganz spezifische Identität. Wenn man aber die strukturellen Gegebenheiten, die Verfassung, die Grundhaltungen, die Kernfähigkeiten und die damit eng zusammenhängende Kultur eines Unternehmens beschreibt und mit anderen Unternehmen vergleicht, dann kristallisiert sich in aller Regel ein Kern grundlegender Eigenschaften heraus, durch den dieses Unternehmen seine unverwechselbare Identität erhält. Die jeweilige Identität ist historisch gewachsen und hat insbesondere in den Werthaltun-

gen der Hauptleistungsträger tiefe Spuren hinterlassen – ohne daß ihnen dies immer voll bewußt ist.

Die Aspekte der Unternehmensidentität "strahlen" kontinuierlich nach innen (auf die Mitarbeiter), aber auch nach außen (auf die Umwelt) aus. Diese "Ausstrahlung" produziert ein spezifisches "Image", ein Abbild der Identität. Wir müssen in den meisten Fällen wohl davon ausgehen, daß die innere und äußere öffentliche Meinung nur ein mehr oder weniger verfälschtes Bild der Unternehmensidentität beinhaltet. Historisch gewachsene Meinungen "überstrahlen" die tatsächliche Identität des Unternehmens und führen – aus der aktuellen Situation heraus betrachtet – zu Vorurteilen.

Die strategische Fortentwicklung (aber auch Bewahrung) von Identität und Image eines Unternehmens ist stets in dem größeren Zusammenhang des jeweiligen sozio-ökonomischen Feldes zu sehen, dessen Auswirkungen sich kein Unternehmen entziehen kann. Wir sprechen hier nicht zuletzt auch jene politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Strömungen in der Gesellschaft an, die oft einen "Zeitgeist" zum Ausdruck bringen, den es bei der Gestaltung bzw. Entwicklung der Unternehmenspolitik zu erfassen gilt.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen geht es dann darum, "Misfits" in der Konstellation von Identität, Image und Feld in realistischer Weise zu erkennen, diese als mittelfristige Beschränkungen für das strategische Manövrieren zu beachten, gleichzeitig aber auch behutsame Maßnahmen zu initiieren, die zu einer langfristigen Behebung der erkannten Misfits führen können. Dabei kann es oft gute Gründe geben, die Identität des Unternehmens langfristig verändern zu wollen. Daß ein solcher Wandel auf große Schwierigkeiten stößt, dürfte nicht verwundern. Viele Unternehmen mußten bisweilen die schmerzhafteste Erfahrung machen, daß eine von ihnen angestrebte Diversifikation scheiterte, weil die hierfür erforderliche Transformation des unternehmenspolitischen Rahmens nicht bewerkstelligt werden konnte. Wenn die Grundhaltungen der Mitarbeiter über Jahrzehnte durch eine Spezialisierung auf ein Stammgeschäft geprägt sind, dann ist eine Diversifikation kaum mit der gewachsenen Identität in Einklang zu bringen.

Die Konzeption der Unternehmensidentität gemäß der oben angesprochenen Phase eins wurde von uns auch auf einen den Bereich der Wissenschaft selbst übertragen. Der folgende Exkurs soll über die Charakterisierung der Identitätsproblematik einer wissenschaftlichen Gemeinschaft noch einmal die Vorstellungen veranschaulichen, die im Rahmen unserer Auseinandersetzung mit dem Thema der Identität die Phase eins prägten.

## (2) Exkurs: Identität einer wissenschaftlichen Gemeinschaft

Auseinandersetzungen über die Programmatik einer Gemeinschaft von Wissenschaftlern, die ja auch in "betriebswirtschaftlichen" Fakultäten bzw. "Abteilungen" innerhalb von Fakultäten einen institutionellen Hintergrund besitzen, sind letztlich Aussagen über deren "Policy", also Ausdruck der Wissenschaftspolitik. Die nachfolgenden Erörterungen sind deshalb vor dem Hintergrund eines Bezugsrahmens zu verstehen, der oben im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmenspolitik skizziert wurde und nun auf die Politik einer anderen institutionell organisierten Gemeinschaft übertragen wird (vgl. Abbildung 9-2).

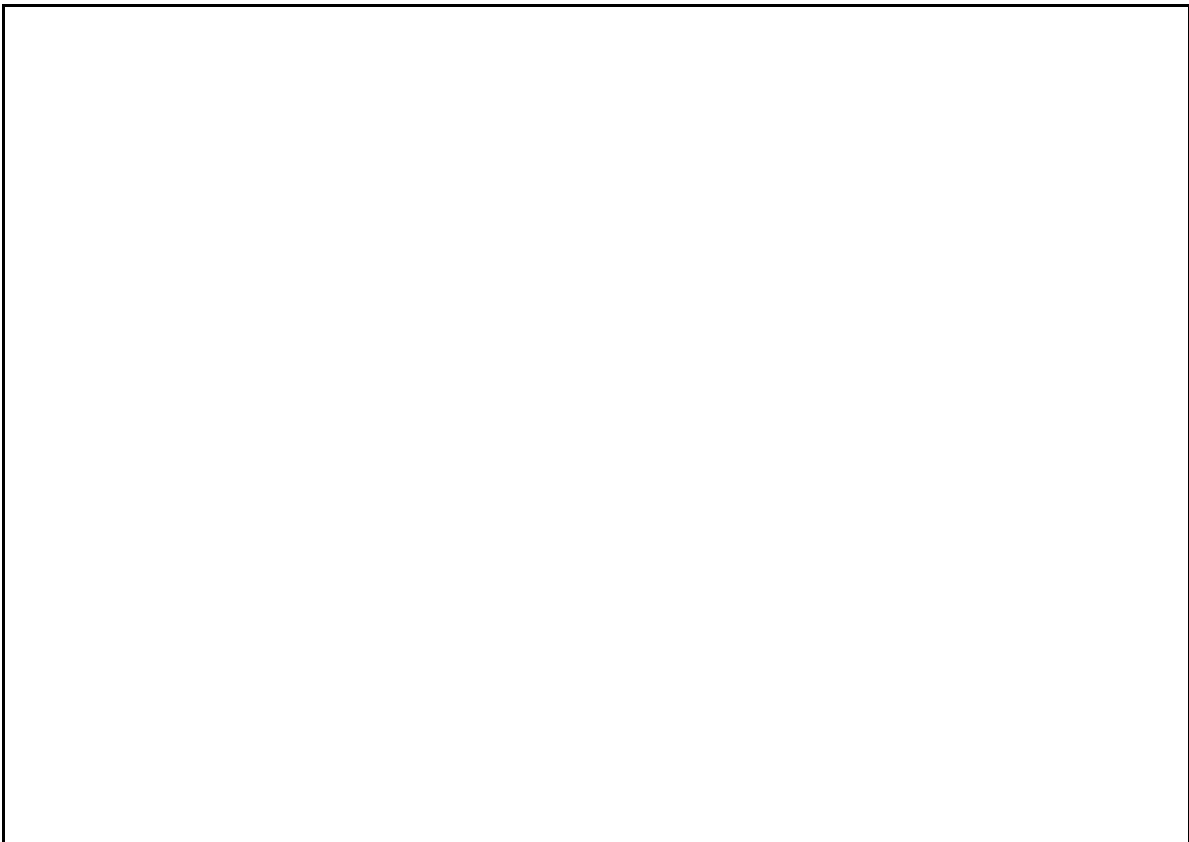


Abb. 9-2: Der "wissenschaftspolitische Rahmen" einer wissenschaftlichen Gemeinschaft

Der "wissenschaftspolitische" oder "strategische" Rahmen, in dem eine wissenschaftliche Gemeinschaft forscht (und lehrt), ergibt sich im Anschluß an das Denkschema der Abbildung 9-2 aus der Beantwortung der Fragen: (1) In welchem Feld wissenschaftlicher und praktischer (außerwissenschaftlicher) Traditionen betätigen wir uns? (2) Worin besteht unsere spezifische Identität, durch welche wir uns von anderen wissenschaftlichen Gemeinschaften unterscheiden? (3) Welches Image haben wir nach außen und nach innen? Die "Policy" einer wissenschaftlichen Gemeinschaft manifestiert sich in jenen Aussagen, die Angaben darüber machen, wie der durch die Ecken "Identität", "Image" und "Feld" umrissene Rahmen aussehen soll. Zwischen den einzelnen Aspekten des tatsächlichen Rahmens können "Misfits" be-

stehen. Das Image einer wissenschaftlichen Gemeinschaft in der Praxis mag z. B. nicht im Einklang mit der tatsächlichen Identität dieser wissenschaftlichen Gemeinschaft stehen. Zwischen dem Rahmen und der Policy können (müssen jedoch nicht) Diskrepanzen (Gaps) auftreten: Die "Policy" kann hinter dem tatsächlichen Rahmen "herhinken" oder ihm auch "vorausseilen".

Denkt man auch über eine wissenschaftliche Gemeinschaft in den Kategorien dieses sehr einfachen Bezugsrahmens nach, dann läßt sich damit die Frage nach der Identität der "Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre" wie folgt betrachten:

(1) Wer sich einen Überblick über die Forschungsaktivitäten innerhalb der angelsächsischen Managementlehre verschafft und insbesondere in jene Fachzeitschriften blickt, in denen Vertreter der Managementlehre publizieren, wird schnell erkennen, daß das Feld der von Management-Wissenschaftlern (mit-)bearbeiteten Forschungstraditionen unterschiedlichster Art und Provenienz enorm weit reicht.

(2) Wir bemühen uns, ein Konzept einer Führungslehre zu entwickeln, das im Einklang mit den tatsächlich vorgefundenen Gegebenheiten im Bereich der Managementlehre steht. Wir gehen dabei unter anderem von der Grundeinstellung aus, daß a priori nichts dagegen spricht, daß die vorgefundenen Forschungsaktivitäten von Management-Wissenschaftlern prinzipiell sinnvoll sind, daß sie also selbst jeweils davon ausgehen, daß ihre Forschungsaktivitäten etwas mit ihrem Interesse an Führung ("Management" oder "Administration") zu tun haben, auch wenn sie ihre Forschungsziele letztendlich (legitimerweise) anders motivieren mögen.

(3) Wenn man so will, bemühen wir uns, die tatsächliche Identität der Forschungsaktivitäten im Bereich der Managementlehre zu rekonstruieren. Dies geschieht freilich in einem Kontext, der durch spezifische wissenschaftstheoretische Grundannahmen (insbesondere etwa die These von der Inkommensurabilität der Forschungstraditionen) gekennzeichnet ist. Daß diese rekonstruierte Identität nicht mit dem Selbstimage der Vertreter der rekonstruierten Forschungsbemühungen übereinstimmen muß, entspricht durchaus den hinter dem Konzept der Abbildung 9-2 stehenden Grundannahmen. Die empirische Erfassung des (Selbst-)Images bei verschiedenen Imageträgern ist also etwas anderes als die Rekonstruktion der Identität. Im Lichte des Kontextes der Rekonstruktion ergeben sich einige Grundlagenprobleme, die mit der rekonstruierten Identität verbunden sind. Eine wesentliche Konsequenz erscheint uns dabei die Selbstbezüglichkeit der Forschungsbemühungen zu sein.

(4) Wenn wir nun in jene Fachzeitschriften blicken, in denen die Vertreter der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre ihre Forschungsergebnisse publizieren, so fällt es uns schwer, Unterschiede zu den angelsächsischen Fachzeitschriften zu finden, in denen die Vertreter einer Managementlehre veröffentlichen. Nahezu alle Forschungsansätze und -traditionen der Managementlehre besitzen inzwischen ein Pendant in den Forschungsbemühungen deutschsprachiger Autoren, die als Wissenschaftler an betriebswirtschaftlichen Fakultäten arbeiten und sich als Vertreter einer

Betriebswirtschaftslehre sehen. Wir können daraus nur den Schluß ziehen, daß die tatsächliche, im Laufe der letzten Jahrzehnte entwickelte Identität der Betriebswirtschaftslehre weitgehend jener der angelsächsischen Managementlehre entspricht.

(5) Für uns besteht kein Zweifel, daß zwischen der tatsächlichen Identität dessen, was unter der Bezeichnung "Betriebswirtschaftslehre" geforscht, publiziert und gelehrt wird, und der "Policy" dieser wissenschaftlichen Gemeinschaft eine erhebliche Diskrepanz besteht. Diese "Policy" äußert sich in Aussagen betriebswirtschaftlicher Fachvertreter darüber, was die Betriebswirtschaftslehre sein soll. Uns ist natürlich bewußt, daß es *die* Policy einer wissenschaftlichen Gemeinschaft nicht gibt. Dennoch gewinnt jeder aufmerksame Leser von bekannten und erfolgreichen Lehrbüchern, methodologischen Spezialveröffentlichungen und/ oder Beiträgen zur Wissenschaftsgeschichte der Betriebswirtschaftslehre einen Eindruck davon, was "führende" Fachvertreter als Soll-Vorstellung einer Betriebswirtschaftslehre vertreten.

(6) Für eine Auflösung der Diskrepanz zwischen der tatsächlichen (rekonstruierten) Identität und der "Policy" gibt es prinzipiell zwei Lösungsmöglichkeiten: (a) Man kann versuchen, die Identität wieder mit der klassischen Policy in Einklang zu bringen. Man fordert etwa eine "Rückbesinnung" auf Schmalenbach und erklärt die nicht im Einklang mit dieser Policy forschenden und lehrenden Wissenschaftler als "Nicht-Betriebswirte". (b) Man bemüht sich, die hinter der tatsächlichen Identität herhinkende Policy neu zu formulieren, um sie besser mit den Gegebenheiten in Einklang zu bringen; dies ist unser Vorschlag.

(7) Wir sehen natürlich, daß unsere Grundeinstellung, die Policy an die tatsächlich vorgefundene Identität anzupassen, bereits Spuren in der Art und Weise hinterläßt, wie wir die tatsächliche Identität rekonstruieren. Auch wir können nicht über den Schatten des von uns unterstellten Kontextes springen, in dem wir die tatsächliche Identität rekonstruieren und die Policy formulieren. Mit anderen Worten: Ein Kollege, der eher zur Fortentwicklung der klassischen Policy neigt und einen möglichen "Wildwuchs" der tatsächlichen Identität bedauert, wird wohl einen anderen (wissenschaftstheoretischen) Kontext wählen bzw. konstruieren, in dem er Identität und Policy artikuliert. Wir wenden hier unsere Überlegungen zu den Wertungen im Konstruktionsbereich auf unsere eigene Konzeption an.

(8) Unser Vorschlag besteht freilich nicht nur in einer Angleichung der Policy an die (von uns so rekonstruierte) tatsächliche Identität. Indem wir die sich aus der Rekonstruktion ergebenden Grundlagenprobleme in einer spezifischen Weise programmatisch anzugehen trachten und dabei zum Beispiel dem Konzept einer fortschrittsfähigen Organisation eine zentrale Rolle beimessen, geht die vorgeschlagene "Policy" über Bemühungen zur Erhaltung der tatsächlichen Identität hinaus. Insofern trägt die vorgeschlagene Policy auch Züge eines vorausseilenden Leitbildes. Dies bedeutet, daß wir nicht nur im Hinblick auf die behauptete Diskrepanz zwischen Identität und "alter" Policy argumentieren, sondern darüber hinaus Misfits diagnostizieren, die zwischen der Identität, dem Image bei den verschiedenen Gruppierungen und dem gesellschaftlichen und

wissenschaftlichen "Feld" bestehen, in dem sich die Betriebswirtschaftslehre heute bewegt.

Soweit zu den typischen Argumentationen im Rahmen der ersten Phase der Auseinandersetzung mit dem Thema der Identität im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie. Im folgenden steht nun die zweite Phase zur Debatte, die vor allem die Idee vorbereitete, daß sich Identität immer nur als ein Beobachterphänomen konstituiert.

### **(3) "Atomisierung" der Identität in pluralistischen Feldern**

Die zweite Phase war insbesondere durch zwei Aspekte geprägt: (a) Wenn man die Unternehmungen vor dem Hintergrund polyzentrischer Phänomene durch eine Vielfalt auch inkommensurabler Lebens-, Sprach- und Wissensformen charakterisiert, dann kann eigentlich kein "gemeinsamer Kern" rekonstruiert werden. Insbesondere in unserer Veröffentlichung "Unternehmenspolitik und strategische Führung" wird darauf Bezug genommen. Dabei taucht auch schon die Rede von einer mehr oder weniger "idealisierenden Rekonstruktion" auf. (b) In besonderem Maße befassen wir uns aber mit der Frage, wie man angesichts der immer schon postulierten Möglichkeit einer Identitätsveränderung noch davon sprechen kann, daß man es mit derselben Unternehmung zu tun habe. Gleichzeitig war damit die Sondierung der Möglichkeit paradigmatischer Veränderungen verbunden. Dabei haben wir zwischen ex ante- und ex post- Rekonstruktionen unterschieden. Ex ante kann sich die Identität so entwickeln, daß sie (beschrieben im bisherigen Kontext) einen totalen paradigmatischen Bruch bedeutet, der im alten Kontext unter Umständen gar nicht erfaßt werden kann. Hat sich im Zuge der paradigmatischen Veränderung dann ein neuer Beschreibungskontext etabliert, dann kann man ex post auch schon in der Vergangenheit Spuren der neuen Identität beobachten, die bislang in den blinden Flecken des alten Kontextes quasi verschwunden sind. Ex post zeigt sich dann die Entwicklung sehr viel kontinuierlicher als ex ante.

Diese zweite Phase ist sicherlich dadurch gekennzeichnet, daß wir den einfachen Denkraum der ersten Phase quasi aufrecht erhalten wollten, gleichzeitig aber sukzessive mit den Problemen der Annahme einer Identität in der Unternehmenspraxis konfrontiert wurden. Die Texte aus dieser zweiten Phase sind auch in unserer Wahrnehmung merkwürdig inkonsistent. Außerdem zeichnet sich über die Einbeziehung der Kontexte einer Beschreibung der Identität schon die Beobachterproblematik ab, ohne daß diese aber besonders herausgestellt wurde.

Die 1997 erschienenen Veröffentlichungen sind insofern inkonsistent, als sie Texte der Phase 2 und Überlegungen zur Phase 3 einschließen, ohne daß dies hinreichend deutlich gemacht wird. Bei den "alten" Texten haben wir uns aber – so weit als möglich – darum bemüht, die Formulierungen "antizipativ" anzupassen, ohne daß dies dem weniger aufmerksamen Leser so ohne weiteres gleich auffällt. Symptomatisch für diesen Übergang ist das Kapitel zum "Policy Making". Im Zusammenhang

mit der Rekapitulation der Ausgangsposition werden jene Überlegungen wiederholt, die wir ursprünglich im Zusammenhang mit dem Buch "Unternehmenspolitik und strategische Führung" behandelt haben. Dort haben wir die Überlegungen insbesondere mit der Frage angesprochen, "was es heißt, dem Unternehmen zu einer Richtung zu verhelfen". Aber genau auch diese (nunmehr wiederholten) Texte von damals sind in sich keineswegs unproblematisch. In den dann unmittelbar folgenden weiterführenden Überlegungen zum Policy Making taucht die Auseinandersetzung mit der Identität nicht mehr auf. Im Kapitel zum Thema "Unternehmensverbindungen in pluralistischen Feldern" wird wiederum eine Art "Verlust der Identität" diagnostiziert.

Freilich: Die Überlegungen zum Thema "Unternehmensverbindungen in pluralistischen Feldern" machen deutlich, daß sich die Welt der Unternehmen möglicherweise so entwickelt, daß die ständige Rekonstruktion und der Reentry von Identitäten nicht mehr den gleichen Sinn macht, wie dies möglicherweise in der Gegenwart noch der Fall ist.

#### **(4) Skizze einer weiterführenden Betrachtung der Unternehmensidentität**

In der dritten Phase befinden wir uns gegenwärtig. Sie ist (a) durch die Beobachterproblematik geprägt. Ferner wird die mit der Denkfigur der Identität eng verbundene Suche nach der Einheit in der Vielfalt der Erscheinungen in Frage gestellt (b). Gleichzeitig wird (c) berücksichtigt, daß die Rede von der Identität eines sozialen Systems im Objektbereich selbst vorkommen kann, daß sich also eine Theorie auch mit diesem empirischen Phänomen in sinnvoller Weise auseinanderzusetzen hat.

Die Phase drei unserer Auseinandersetzung mit dem Thema Identität ist durch eine Ausdifferenzierung und damit verbunden einen "geläuterten Identitätsbegriff" gekennzeichnet. Wir gehen nun davon aus, daß mit der Identität (1) zunächst in aller Regel ein emergentes Phänomen bezeichnet wird. Wir möchten dann aber herausheben, daß es sich (2) insbesondere um ein Beobachtungsphänomen handelt. (3) Schließlich wollen wir jedoch auch besonders betonen, daß es sich hierbei um ein politisches Phänomen (Policy-Phänomen) handelt. Unsere Überlegungen in den verschiedenen Phasen können dahingehend charakterisiert werden, daß uns erst sukzessive die Identität als Beobachtungsphänomen und darüber hinaus als Policy-Phänomen bewußt wurde, obwohl man existierende ältere Texte durchaus in diese Richtung interpretieren kann. Die folgenden Anmerkungen mögen nun verdeutlichen, wie diese differenzierte Sichtweise von Identität zu verstehen sein mag. Dabei wird zunächst auf Identität im Sinne eines emergenten bzw. sich formierenden Phänomens eingegangen, um dann die Vorstellung einer Identität als Beobachtungsphänomen und schließlich als Phänomen des Policy Making zu explizieren.

Die meisten literarischen Darstellungen betrachten die *Identität als emergentes*

*Phänomen.* Man betrachtet hierbei die Emergenz und Fortentwicklung von Kulturen und betont, daß sich in der jeweiligen Geschichte auch eine "gewachsene Identität" verbirgt. Im weiteren Verlauf möchten wir dies modifizieren: Wenn wir (als Beobachterphänomen) über Identitäten reden, dann beziehen wir uns auf beobachtbare (rekonstruierbare) Phänomene, die emergent sind. Wir sprechen aber nicht automatisch davon, daß die "Identität" selbst auftaucht.

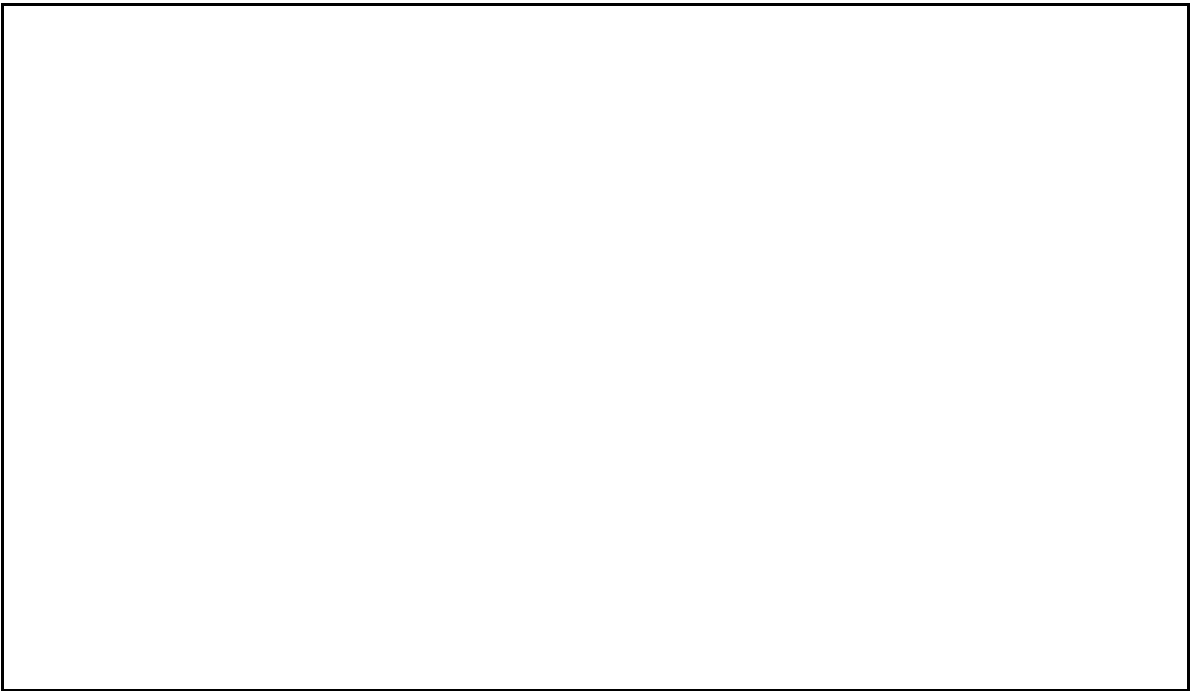


Abb. 9-3: *Identität als emergentes-, Beobachter- und Policy-Making-Phänomen*

Identitäten existieren nicht. Es gibt aber Realitätskonstrukteure, die in ihrem jeweiligen Beobachtungskontext so etwas wie eine Identität eines sozialen Systems rekonstruieren können, ohne daß sie mit diesen Realitätskonstruktionen automatisch scheitern. In dieser Perspektive wird *Identität als ein Beobachtungsphänomen* verstanden. Weiter unten werden wir auch darauf hinweisen, daß dies unter anderem etwas mit der Reichhaltigkeit eines Beobachtungskontextes zu tun hat. Außerdem: Die beobachteten emergenten Phänomene können so in eine offene Zukunft emergieren, daß eine bislang funktionierende Rekonstruktion einer Identität (in einem Kontext) die grammatischen Grenzen dieses Kontextes transzendiert oder aber (weniger radikal) in diesem Kontext nicht mehr funktioniert. Der Beobachter mag aber in seinem Kontext das nunmehrige "Fehlen einer Identität" in funktionierender Weise beobachten können und damit nicht scheitern. Ferner werden wir weiter unten mit dem Beobachtungsphänomen zusätzlich herausstellen, daß solche Identitäts-Rekonstruktionen selbst über ein Reentry operativ wirksam werden können. Und dies mag dann sogar zu der empirischen Feststellung führen, daß sich die Teilnehmer einer Lebenswelt einer Identität bewußt sind und im Bezug auf diese Identität handeln. Wohlgedenkt: Diese Identität ist aber nicht a priori quasi vorhanden.



Die Rekonstruktion von Identitäten, die idealisierende Rekonstruktion von Identitäten, aber auch die nicht rekonstruierten aber postulierten Identitäten sind häufig (via Reentry) Ausfluß eines Policy Making. In dieser dritten Sichtweise stellt sich *Identität als ein Policy-Making-Phänomen* dar. Schon in dem einfachen Bezugsrahmen der ersten Phase wird ja mit dem Rahmenkonzept unter anderem die "gewünschte Identität" zum Ausdruck gebracht. Und in den entsprechenden Texten (insbesondere zum Thema Leitbild) wird immer auch betont, daß ein Leitbild bzw. ein Rahmenkonzept die gewachsene Identität auch "bestätigen" kann. In vorausseilenden Leitbildern ist aber unter Umständen eine gewünschte neue Identität postuliert.

Wir haben oben zu dem vorliegenden Punkt behauptet, daß wir damit auch die Literatur zum Thema Identität rekonstruieren. Dies ist natürlich eine sehr starke Behauptung. Ein Blick auf die oben angedeutete These von Huntington etwa zum Thema Kernstaaten und dem hieraus befürchteten Kampf der Kulturen macht aber deutlich, daß hier Identitäten (oder funktionale Äquivalente) tatsächlich Policy-Phänomene sind. Man erhebt unter Umständen die Merkmale einer Teilmenge der innerhalb einer Makrotradition gewachsenen Teilkulturen bzw. Lebens-, Sprach- und Wissensformen<sup>53</sup> zu prototypischen Ausprägungen der "eigentlichen Identität"

<sup>53</sup> In einer verfeinerten Sichtweise lassen sich von den Lebens- Sprach- und Wissensformen (LSW-Formen) und Lebenswelten *auch* Traditionen unterscheiden.

(1) Eine Lebenswelt kann durch eine (mehr oder wenige unscharfe) Menge von LSW-Formen charakterisiert werden (beispielsweise die Lebenswelt eines Menschen oder die Lebenswelt einer Organisation).

(2) Traditionen können (in Form von paradigmatischen Beispielmengen) durch eine (offene bzw. unscharfe) Menge von familienähnlichen Lebens-, Sprach- und Wissensformen gekennzeichnet werden. Wir sprechen hier jetzt allgemein von Lebens-, Sprach- und Wissensformen und nicht mehr nur von "Sprachvarianten". Eine Verfeinerung der Betrachtung von Forschungstraditionen (wie im Gesamtbezugsrahmen unserer Theoriekonstruktion bereits angedacht) stellt ohnehin die Lebens-, Sprach- und Wissensformen (und nicht nur Sprachvarianten) heraus, die darüber hinaus unter den verschiedenen Perspektiven der Lebensweltbetrachtung analysiert werden können.

(3) Für das Sprachspiel der Lebensweltbetrachtung gilt *nicht*, daß sich eine Lebenswelt zunächst etwa aus Traditionen und diese dann aus Lebens-, Sprach- und Wissensformen zusammensetzt, wobei die Menge der Lebens-, Sprach- und Wissensformen dieser Traditionen etwa die Lebens-, Sprach- und Wissensformen der betrachteten Lebenswelt wären. Vielmehr ist von folgendem auszugehen: Eine Lebenswelt umfaßt eine (wie auch immer abgegrenzte) Menge von LSW-Formen, die unter Umständen mehreren Traditionen zuzurechnen sind. Aber nicht alle LSW-Formen ("Sprachvarianten") der somit relevant werdenden Traditionen sind zu der betrachteten Lebenswelt zu rechnen. Relevante Traditionen umfassen in aller Regel noch weitere LSW-Formen, die aber nicht unmittelbar zur Lebenswelt etwa eines individuellen Aktors oder einer Organisation zu rechnen sind (letzteres, wenn man von der im Wegweiser zu findenden Begriffsstrategie ausgeht, die an Status-Mengen bzw. Rollen-Mengen anknüpft).

(4) Schließlich gilt auch das, was wir weiter oben am Beispiel der Forschungstraditionen schon angedeutet habe: LSW-Formen, die etwa durch die Konfrontation von zwei Traditionen A und B entstehen, mögen – unbeschadet ihrer Zurechnung zu den genannten Traditionen – gleichzeitig eine dritte Tradition C konstituieren. Oder anders ausgedrückt: Interessierende LSW-Formen ("Sprachvarianten") können mehreren Traditionen gleichzeitig zugerechnet

des Kulturkreises und schottet diese gegenüber mehr peripheren und offeneren Traditionen ab, wobei man unter Umständen letztere (mit Duldung staatlicher Gewaltanwendung) physisch eliminiert.

Der prophezeite Kampf der Kulturen (Makrotradition) nimmt offenbar zum einen auf den Begriff der Identität Bezug. Zum anderen wird aber auch postuliert, daß insbesondere Kernstaaten die kulturelle Identität in den Mittelpunkt ihrer Politik stellen, die unter anderem zu Kriegen führen kann.

Man muß aber gar nicht auf solche dramatischen Beispiele hinweisen. Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland ist z. B. durchaus auch so rekonstruierbar, daß man sich unter dem Eindruck von Auschwitz auch in den politischen Prozessen geradezu "weigerte" irgendeine Identität des Deutschen herauszustellen, weil man (aufgrund der Beobachtungen durch die Nachbarstaaten) jegliche Wiedergeburt eines Art "Nationalismus" vermeiden wollte.

Inwieweit stellt sich nun auch die Unternehmensidentität als ein Policy-Making-Phänomen (und Beobachtungsphänomen) dar? Man stelle sich einen Akteur in einem Unternehmen vor (z. B. den Vorstandsvorsitzenden) der – aus welchen Gründen auch immer – als kompetenter Teilnehmer der Lebenswelt der Unternehmung in idealisierender, aber durchaus auch methodisch angeleiteter Weise eine Identität rekonstruiert. Dabei ist es durchaus denkbar, daß er sich eines Beobachtungskontextes bedient, den er an der Harvard Business School in ganz anderen Zusammenhängen gelernt hat. Diese Identitäts-Rekonstruktion mag nun von diesem Akteur zum "Thema" gemacht werden. Unter Umständen wird diese rekonstruierte Identität auch in einem Text artikuliert.

Im Lichte der Unterscheidung von institutionellen Ordnungen, Kultur und Persönlichkeitsstrukturen stellt sich die Unternehmensidentität dann wie folgt dar: Die rekonstruierte (und auch ausformulierte) Identität wird "zum Thema" und wird nachhaltig immer wieder auf die Agenda gebracht. Es müssen keine politischen Prozesse initiiert werden, die auf eine Autorisierung dieser Identität als Policy der Unternehmung gerichtet sind. Dennoch mag sich im Ongoing process (unterstützt durch einzelne Episoden, bei denen die Bezugnahme auf diese Rekonstruktion von

---

werden.

(5) Sowohl eine Lebenswelt als auch eine Tradition wird durch eine (unscharfe bzw. offene) Menge von LSW-Formen definiert. Wichtig ist jedoch: Eine Tradition ist durch familienähnliche LSW-Formen charakterisiert und insofern eher "inhomogen". Eine Lebenswelt kann natürlich (empirisch) durch eine Tradition so geprägt sein, daß auch diese Lebenswelt "inhomogen" ist. Es entspricht jedoch der Begriffsstrategie, daß eine Lebenswelt auch äußerst heterogene LSW-Formen, d. h. auch sehr weitreichend inkommensurable LSW-Formen umfaßt. Letzteres bedeutet dann gleichzeitig, daß die LSW-Formen einer Lebenswelt mehreren Traditionen zuzurechnen sind.

(6) Es entspricht der verfeinerten Begriffsstrategie, daß eine Lebenswelt z. B. auch durch eine oder mehrere dominierende Traditionen geprägt ist, während sie außerdem periphere Lebens-Sprach- und Wissensformen einschließen kann, die insofern aber nicht dominierenden Traditionen entstammen.

besonderer Bedeutung ist) allmählich ein geteiltes Wissen herauskristallisieren. Oder differenzierter ausgedrückt: Die Rekonstruktion und der Text als Artefakt werden zu besonders sichtbaren Deutungsschemata und geteiltem bzw. gemeinsamem kulturellem Wissen, das sich insbesondere auch in weitgehend geteilten "desirable values" niederschlägt, die diese Identität als wünschenswert sehen. Dies ist die Betrachtung unter der Perspektive der Kultur. Es mögen sich aber auch existierende Institutionen so fortentwickeln, daß sich Normen und Rollengefüge entwickeln, die die Bezugnahme auf die Identität fordern. Der Vorstandsvorsitzende mag sogar in bereits existierenden Institutionen etwa der betrieblichen Weiterbildung zusätzlich institutionalisieren, daß ein Teil dieser "Managementsysteme" immer auch der kritischen Auseinandersetzung mit der Identität (in der rekonstruierten Form) gewidmet ist. Und man kann schließlich auch der Frage nachgehen, ob und inwieweit die Persönlichkeitsstrukturen der Hauptleistungsträger auch insofern eine gewisse "Ergänzung" erfahren, als über das Bewußtsein der Identität des Unternehmens gleichzeitig eine emotionale Bindung im Sinne einer Identifikation mit dem Unternehmen entsteht, die ihrerseits dann natürlich die Identität reproduziert. Bei all dem mögen über die angedeuteten Mechanismen auch jene Phänomene emergieren, die es rechtfertigen, daß der Identität ein politischer Wille attribuiert wird, auch wenn man sich in den Arenen des politischen Systems niemals unmittelbar und direkt mit dieser Identität auseinandersetzt. Schließlich kann man sich aber natürlich auch vorstellen, daß politische Auseinandersetzungen, die sich vordergründig auf ganz andere Gesichtspunkte konzentrieren, auch eine Dimension besitzen, derzufolge unterschiedliche politische Akteure vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Beobachtungskontexte verschiedenartige Identitäten rekonstruieren und zum Thema machen.

### **(5) Unternehmensidentität als Ergebnis diskursiver Konstruktion**

Wir haben uns in den vorstehenden Darlegungen bemüht, folgendes vor dem Hintergrund unserer Theoriekonstruktion plausibel zu machen:

Das Bewußtsein einer Identität ist ein emergentes Phänomen, das über Policy Making vor dem Hintergrund von (Beobachter-)Rekonstruktionen erklärbar ist. Dabei muß nicht a priori unterstellt werden, daß bei der Rekonstruktion einer Identität durch einen Beobachter das rekonstruiert wird, was als bewußte Identität schon da ist. Die Rekonstruktion (idealisierender Art) bezieht sich auf beliebige emergente Phänomene der organisatorischen Lebenswelt, in der "Identität" zunächst selbst keine Rolle spielt.

Wie kann man sich letzteres vorstellen: In den diskursiven Reflexionen der Akteure, die mit dem alltäglichen oder ausdifferenzierten Handeln verbunden sind, taucht die Bezugnahme auf irgendeine Identität zunächst nicht auf. Erst über Mechanismen, die wir beispielhaft skizziert haben, entsteht eine lebensweltliche Situation, in der

regelmäßig (häufig, bisweilen) nun in den lebensweltlichen Reflexionen auf eine Identität Bezug genommen wird. Und in dieser diskursiven Reflexivität der Identität reproduziert sich dann natürlich auch das "Bewußtsein einer Identität". Wenn man dann erklären will, wie dies passiert, dann wird man eben auch über die Rolle eines Policy Making vor dem Hintergrund einer Gemengelage von Beobachtung, Themen und Strategien zu reden haben.

Schließlich: Im Zuge der Diskussion von Konzepten einer Professionalisierung kann dann der Vorschlag, Unternehmungen sollten so etwas wie eine Identität haben, durchaus ein ernstzunehmender Vorschlag sein.

Bezüglich der Konzeption von Identität ergeben sich nun insbesondere gegenüber der Phase eines Kompatibilitätsprobleme. Wenn man die Identität insbesondere auch als Beobachtungsphänomen und als Policy-Phänomen analysiert, dann wird die Unterscheidung zwischen Identität und Image kritisch zu überdenken sein. Hier kann das Ergebnis in zweifacher Weise ausfallen:

(1) Zum einen wird die Unterscheidung selbst schwierig. Zum anderen mag man zwar eine begriffsstrategische Sichtweise finden, die die Unterscheidung rechtfertigt. Wenn vor diesem Hintergrund eine "gewünschte" Identität (re-) konstruiert und zur formierten Policy wird, stehen zunächst Aktivitäten im Vordergrund, die das Image des Unternehmens (insbesondere auch bei den eigenen Hauptleistungsträgern selbst) zu verändern trachten, um auf diese Weise ein "Identitätsbewußtsein" zu schaffen, das in späteren Phasen dann (durchaus von der ursprünglichen gewünschten Policy abweichend) rekonstruiert werden mag. Freilich: In unseren ursprünglichen Überlegungen war stets die Grundannahme verankert, daß eine Identität (regelmäßig) als emergentes Phänomen existiert, das es nur zu rekonstruieren bzw. zu beobachten gilt. Wenn wir diese Grundannahme aufgeben, dann knüpft zwar die eventuell auftauchende Konstruktion einer Unternehmensidentität an emergenten Phänomenen an, die dann aber freilich in idealisierender Weise auf den Punkt gebracht werden.

Beim Umgang mit der Identität entsteht eine gewisse Analogie zu den Bemühungen, zwischen einer strategischen Führung einerseits und der besonderen Ausprägung der strategischen Führung als strategiebewußte Führung andererseits zu unterscheiden. Eine strategische Führung liegt (unter anderem) schon dann vor, wenn sich die Akteure an generellen Handlungsorientierungen (die die Fähigkeiten betreffen) orientieren, ohne daß sie diese Handlungsorientierungen (diskursiv) reflektieren und darüber hinaus unter Umständen sogar zum Objekt professioneller Bemühungen machen. Immerhin wird hier die Existenz von rekonstruierbaren generellen Handlungsorientierungen unterstellt. Die generellen Handlungsorientierungen mögen vor diesem Hintergrund praktisch und diskursiv reflektiert werden, wobei diese Reflexionen eng mit den alltäglichen Handlungen im Unternehmen verwoben sind.<sup>54</sup> Davon zu unterscheiden ist das häufige Auftreten

---

<sup>54</sup> Zur Unterscheidung von praktischen und diskursiven Reflexionen (vgl. Giddens 1988).

eigener Reflexionshandlungen und damit verbundener "ausdifferenzierter Reflexionen", die z. B. diese generellen Handlungsorientierungen zum Gegenstand haben. Diese ausdifferenzierten Reflexionen können dann selbst wieder in einer Weise erfolgen, daß man sich dabei Praktiken bedient, die die Reflexionen ("Beobachtungen") methodisch und "systematisch" werden lassen.

Im Falle der Identität möchten wir nun zwei Fälle unterscheiden: Es mag soziale Zusammenhänge geben, wo die "verwobenen" praktischen und diskursiven Reflexionen keinen irgendwie gearteten Bezug auf Identitätsvorstellungen besitzen. Es mag aber auch der andere Fall auftreten, wo so etwas wie eine Identität als emergentes Phänomen empirisch unterstellt werden kann, welches sich insbesondere auch in den verwobenen Reflexionen niederschlägt. Ausdifferenzierte Reflexionshandlungen können nun ebenfalls in zweifacher Weise gesehen werden: Wenn verwobene Identitätsvorstellungen existieren, dann können sich natürlich auch die ausdifferenzierten Reflexionen auf solche Identitätsvorstellungen beziehen. Sind solche Identitätsvorstellungen nicht empirisch zu unterstellen, dann können ausdifferenzierte Reflexionen dennoch zur Konstruktion einer Identität führen. Wenn dann darüber hinaus solche Reflexionen bzw. Konstruktionen nachhaltig kommuniziert werden, dann wird es (über Mechanismen, die wir hier nicht ansprechen) schließlich gerechtfertigt sein, von einer diskursiven Konstruktion einer Unternehmensidentität zu sprechen. Dies muß natürlich nicht nur den Fall einschließen, daß ein einziger Akteur zunächst in ausdifferenzierten Reflexionen eine Identität konstruiert, die er dann gegenüber anderen kommuniziert und quasi "durchsetzt". Die diskursive Konstruktion einer Unternehmensidentität kann natürlich auch auf Reflexionen mehrerer Akteure, die jeweils andere Unternehmensidentitäten konstruieren, ursprünglich beruhen. Über Diskurse mag dann aber so etwas wie eine Parallelisierung der Identitätskonstruktion entstehen. Bei all dem ist immer zusätzlich auch die Möglichkeit in die Betrachtung einzubeziehen, daß sowohl die individuellen Konstruktionen einer Identität wie auch der Diskurs methodisch, systematisch und darüber hinaus unter Umständen sogar professionell stattfinden.

Die Ausdifferenzierung von Reflexionshandlungen (mit einer gewissen Nachhaltigkeit) führt erst zu dem, was wir etwa als strategiebewußte Führung bezeichnen. In analoger Weise kann dann der Begriff "Identitätsbewußtsein" gesehen werden: Auch hier meinen wir, diesen Begriff mit dem Auftauchen von ausdifferenzierten Reflexionen und darüber hinaus von Kommunikationen bzw. Diskursen in Verbindung bringen zu können. Natürlich ist es dann auch keineswegs schwierig, von einer "identitätsbewußten" (strategischen) Führung zu sprechen. Und man kann darüber hinaus auch sagen: Strategisches Management, wie es den heute dominierenden Ideen über professionelles Führen entspricht, ist immer auch identitätsbewußte Führung, für die es eine Vielfalt von zusätzlichen Praktiken gibt, zu denen auch die Prägung einer "Corporate Identity" zu rechnen ist.

(2) Der zweite Aspekt betrifft die nunmehr explizit herausgestellte Verbindungslinie zwischen emergenten Phänomenen und Beobachtungsphänomenen. Damit ist nicht

nur gemeint, daß emergente Phänomene (in der skizzierten Weise) zum Beobachtungsphänomen werden und zu einer diskursiven Konstruktion etwa einer Unternehmensidentität werden. Auch das, was in diesem Zusammenhang alles als Beobachtungsphänomen bezeichnet werden kann, ist ein emergentes Phänomen (zweiter Ordnung?). Die angedeutete Skizze des Auftauchens von ausdifferenzierten Reflexionshandlungen, deren Kommunikation und die hieraus resultierende diskursive Konstruktion einer Unternehmensidentität mag durchaus auch eine Beschreibung eines emergenten Phänomens darstellen, das sich in diesem Falle als Beobachtung einer Unternehmensidentität (als Beobachtungsphänomen) darstellt.

#### **(6) Fazit: Identität "nach der Überquerung des Jordans zur Postmoderne"**

Faßt man die bisherigen Überlegungen noch einmal zusammen und bezieht dabei auch eine Art "Skepsis gegenüber der Skepsis" bezüglich der Möglichkeiten, eine Einheit in der Vielheit zu entdecken, in die Überlegungen ein, dann müßte man wie folgt argumentieren: Wer einmal den "Jordan zur Postmoderne bzw. zum radikalen Pluralismus überschritten hat", muß im Grunde von vorneherein einräumen, daß es auch vorher (d. h. in der Moderne) eine Vielfalt von Versuchen gegeben hat, "Einheiten in der Vielfalt" zu bestimmen. Und innerhalb *dieser* Vielfalt von Einheitsbestimmungen läßt sich wiederum keine "Einheit" finden. Man beschreibt deshalb aus postmoderner Sicht (zum Teil Strohmänner aufbauend) Bemühungen, die in der Postmoderne (scheinbar) nicht mehr auftreten. In der Postmoderne sucht keiner mehr nach der Einheit in der Vielfalt, worin auch immer diese Einheit zu sehen ist. Dummerweise gilt dann aber häufig auch folgendes: Indem man die Unterschiede zwischen Moderne und Postmoderne herauszuarbeiten versucht, bleibt einem wiederum nichts anderes übrig, als das "gemeinsame" sichtbar zu machen. Typisch hierfür ist beispielsweise die Abbildung 2-1. Nun wird der postmodern Denkende, wenn er solche Unterscheidungen zwischen Moderne und Postmoderne einführt, gleichsam auf beiden Seiten einräumen müssen, daß er jeweils allenfalls Familienähnlichkeiten konstatiert. Wenn etwa gesagt wird, daß in der Postmoderne die Denkfigur "sowohl-als-auch" gilt, während die Moderne durch "entweder-oder" geprägt ist, so postuliert er etwas, was er bei genauerer Betrachtung eigentlich gar nicht postulieren dürfte. Denn irgendwie wird auf diese Weise doch wieder auch eine Einheit in der Vielfalt postmoderner Bemühungen rekonstruiert.

Es könnte insofern zweckmäßig sein, zwischen "Einheit" und "Identität" zu unterscheiden, wobei "Identität" wiederum zum einen dann im Sinne einer "Einheit" interpretiert werden kann, zum anderen es aber auch andere Möglichkeiten gibt, weiterhin mit dem Begriff "Identität" (freilich in anderer Weise) umzugehen, ohne daß in einem engeren Sinne eine Einheit postuliert wird.

Auch wenn man sich mehr oder weniger durchgängig darauf verständigt, daß eine Einheit in der Vielfalt nicht oder nur sehr idealisierend rekonstruiert werden kann,

daß aber andererseits die Denkfigur der Familienähnlichkeit (und die damit verbundenen Metaphern) keineswegs unsinnig ist, so kann man in einer evolutionären Theorie sehr wohl weiterhin (freilich in sehr modifizierter Weise) mit dem Begriff z. B. der Unternehmensidentität bzw. der Identität irgendeiner sozialen Einheit operieren. Wenn dabei gleichzeitig die Identität als Policy-Phänomen charakterisiert wird, dann wird (implizit) damit auch eingeräumt, daß mit jeder Konstruktion einer Identität (die zur Policy werden kann) Willkürlichkeiten verbunden sind. Letztlich hat "Politik" im Zusammenhang mit der Anerkennung eines radikalen Pluralismus wohl auch die Funktion, dennoch Handlungsfähigkeiten zu ermöglichen. Im Policy Making (einschließlich operativer Wirksamkeit) äußert sich wohl immer auch, daß bestimmte Weltsichten (und die vor dem Hintergrund dieser Weltsichten jeweils in unterschiedlicher Weise auch rekonstruierbaren Identitäten) wenigstens zeitweise eine gewisse Dominanz besitzen, ohne freilich wiederum ausschließlich zu dominieren.

Im Sinne eines Fazits lassen sich nun folgende Punkte noch einmal zusammenfassen:

(1) Die Denkfigur "Einheit und Vielheit" ist selbst zu relativieren. (2) Es gibt eine Vielfalt unterschiedlicher (familienähnlicher) Möglichkeiten, Einheiten in der Vielfalt zu rekonstruieren. (3) Solche Rekonstruktion bzw. Beobachtungen sind insofern interessant, weil sie selbst in die Kommunikationszusammenhänge eingespeist werden und (unter Umständen über ein Policy-Making) operativ wirksam werden. Dies führt dann aber natürlich nicht dazu, daß nun etwas "einheitlich" wird. Wie sich das Reentry einer rekonstruierten Einheit auf die Entwicklung einer Gemengelage effektiv auswirkt, bleibt ein offenes und empirisch zu klärendes Phänomen. (4) Es könnte vor diesem Hintergrund dann sinnvoll sein, die Begriffe "Identität" und "Einheit" voneinander abzukoppeln: wenn der Begriff "Einheit" verwendet wird, so signalisiert dies in erster Linie, daß man sich mit einem spezifischen Thema der Unterscheidung von Moderne und Postmoderne auseinandersetzt, während der Begriff "Identität" dann bedeutet, daß wir auch Phänomene in die Betrachtung einbeziehen, die zwar jenseits der Suche der Einheit in der Vielfalt zu sehen sind, die aber selbst wiederum als Beobachtungs- bzw. Policy-Phänomen wirksam werden können. (5) Die kritische Auseinandersetzung mit dem Thema "Entfaltung von Forschungstraditionen" mag die argumentative Brücke liefern, weshalb es sinnvoll sein könnte, sich auf das postmoderne Denken und damit auf den Strohmann "jenseits der Suche nach der Einheit in der Vielfalt" einzulassen, dennoch aber eine Organisationstheorie (mit postmodernen Mitteln) anzustreben, in der die Rede von der Identität nach wie vor Sinn macht, freilich in "anderer" Weise.<sup>55</sup> Und genau diese zuletzt genannte Thematik steht nun in dem

---

<sup>55</sup> Vor diesem Hintergrund ist es dann auch möglich, folgende Aspekte in die theoretische Betrachtung einzubeziehen: (a) In einer Gemengelage mag es nicht möglich sein, in einer sinnvollen Weise Identitäten zu rekonstruieren. Das "Scheitern" von Rekonstruktionsversuchen mag sich in konkreten Gemengelagen auch darin äußern, daß eine formierte Policy keine hinreichende Überzeugungskraft entfaltet, um operativ wirksam zu

folgenden Kapitel abschließend zur Debatte.

---

werden. (b) Auch das Gegenteil mag möglich sein. (c ) Schließlich mag die Denkfigur der Patchwork-Identität heuristisches Potential entfalten, ohne daß wir bislang sondiert haben, worin dies für die Betrachtung organisatorischen Gemengelagen liegen könnte.



## **Schlußbetrachtung: Paradigm lost – ja und?**

Nicht nur die Beobachtung einer Unternehmensidentität erscheint in Anschluß an das Gedankengut von Deleuze (vgl. nochmals die Zwischenbetrachtung: Jenseits der modernen Suche nach der Einheit in der Vielheit) in einem anderen Licht. Auch auf wissenschaftstheoretischer Ebene bedarf das Thema der "Identität" einer Forschungstradition einer neuen Betrachtung: Und dies ist nichts anderes als die Frage nach der Konstitution wissenschaftlicher Paradigma.

Die Beobachtung eines Paradigmas in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung erfolgte in unseren Veröffentlichungen bisher immer unter der impliziten Prämisse, daß ein Paradigma sinnvoll und wünschenswert ist, vgl. beispielhaft die Neuauflage von "Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität" (1997), in der unter anderem unter der Überschrift "die Anerkennung des Pluralismus: Paradigm Lost?" eine kritisch gemeinte Formel von Witt (1995) aufgegriffen und diskutiert wurde. In den folgenden Ausführungen dieses Schlußkapitels möchten wir nunmehr sehr viel radikaler vorgehen. Insbesondere in Anlehnung an Deleuze erscheint die Sinnhaftigkeit der Suche nach einem einheitlichen Paradigma fragwürdig. Es mag jedoch eine Art Neufassung im Sinne einer "geläuterten" Vorstellung des Paradigmas auf Grundlage des Konzeptes der Familienähnlichkeit nach Wittgenstein konstruiert werden, die die Rede von einem Paradigma nicht völlig obsolet werden läßt. Im Tenor besitzt diese Schlußbetrachtung jedoch eher den Charakter eines Plädoyers: In Abwandlung des Buchtitels von Feyerabend geht es im folgenden vor allem darum, "wider den Paradigmazwang" zu argumentieren. Doch zunächst soll die Ausgangsproblematik der aktuellen Paradigmadiskussion in Anlehnung an Witt (1995) rekonstruiert werden.

### **(1) Die Anerkennung des Pluralismus: Paradigm lost?**

Ganz offensichtlich erfreut sich die Paradigmendiskussion in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung zum gegenwärtigen Zeitpunkt erneut großer Beliebtheit. Zumeist beginnen dahingehende Veröffentlichungen mit einer in etwas krisenhafter Stimmung verhafteten Rekonstruktion der etablierten Entwicklungslinien innerhalb eines als relevant abgegrenzten Teilbereiches dieser Disziplin, um dann in einem zweiten Schritt zu diagnostizieren, daß die Disziplin tatsächlich in einer Krise steckt. Die etwas theoriegeleiteteren (reflexiveren) Diagnosen, daß die jeweiligen Theorieangebote in ihren gegenwärtigen Ausgestaltungen nicht mehr in der Lage seien, die Realität angemessen zu beschreiben, die Probleme der Praxis zu lösen, etc., münden dann häufig in einen Rückgriff auf Kuhn (1967) bzw. dessen Vorstellung wissenschaftlicher Paradigmen und Revolutionen (vgl. hierzu nochmals das zweite Hauptkapitel). Die betreffenden Autoren treten damit einen aus unserer Sicht höchst sinnvollen Schritt zurück, indem sie der Frage nachgehen, ob das

diagnostizierte Erklärungs-, Beschreibungs- und/ oder Prognosedefizit ihrer Theorien nicht bereits früher seinen Ursprung genommen hat, nämlich zu jenem Zeitpunkt, als eine relevante Gemeinschaft an Wissenschaftlern dieses Theoriebereiches festgelegt hat, welche Methoden, Zugänge und Grundannahmen für dieses Erkenntnisobjekt als verbindlich zu betrachten sind. Es wäre ja immerhin vorstellbar, daß das etablierte Paradigma derartige Festlegungen enthielt, welche heute als zu eng, falsch oder einfach als veraltet beurteilt werden müssen, weil sie die Welt – wie sie sich weiterentwickelt hat – nicht mehr angemessen zu erfassen erlauben. Dann – so Kuhn – wäre es Zeit für eine wissenschaftliche Revolution, im Rahmen derer das alte Paradigma verworfen wird und man sich auf die Suche nach einem neuen begibt.

In einem solchen Stadium nun sieht Witt (1995) die gegenwärtige Theorielage in bezug auf die Beschreibung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Auch er skizziert in obiger Weise, daß sich die Betriebswirtschaftslehre – bewußt oder unbewußt – von ihren etablierten Paradigmen verabschiedet hat, sie aber bislang kein anderes, neues, vielleicht sogar überlegenes Paradigma an deren Stelle setzen konnte. Vor diesem Hintergrund nun geht Witt der Frage nach, ob die Betriebswirtschaftslehre ihr Paradigma verloren hat (1995: 259 ff.). Wir möchten im folgenden einige Stationen seiner Argumentation kurz nachzeichnen, weil er – aus unserer Sicht sehr gelungen –, verschiedene Anwärter für ein zukünftiges Paradigma gegenüberstellt. Darauf aufbauend aber werden wir unsere eigene Haltung in bezug auf die Paradigmenfrage nochmals deutlich zu kontrastieren suchen: Zum einen, weil Witt aus unserer Sicht selbst bereits aus einer paradigmatischen Engführung heraus die Paradigmenfrage aufwirft. Zum anderen, weil wir – wie noch zu zeigen sein wird – nicht der Ansicht sind, daß sich die Theorie gegenwärtig ohne Paradigma entwickelt, sondern daß wir lediglich ein neues – freilich dann über Kuhn hinausreichendes Verständnis – von Paradigmen benötigen.

Bei seiner Suche nach der paradigmatischen Verfassung der Betriebswirtschaftslehre diagnostiziert Witt zunächst drei Phasen, im Rahmen derer sich die jeweils forschungsleitenden Fragestellungen dieser Disziplin jeweils veränderten. Innerhalb der jeweiligen Phase aber – so Witt – hatten diese veränderten Fragestellungen zunächst keine fundamentalen Änderungen in der Ausrichtung zur Folge. Eine erste Phase, welche in ihren Grundlegungen bis auf u. a. Gutenberg (1962) und sogar Barnard (1938) zurückreicht, überschreibt Witt hinsichtlich ihrer paradigmatischen Fortentwicklung als "kreisförmige Bewegungen" (1995: 261 ff.). Das, was die einzelnen Autoren dieser ersten Phase als ihre paradigmatische Grundfragestellung festlegten, war durchaus einem gewissen evolutionären Wandel unterworfen, indem zunächst ausschließlich betriebswirtschaftliche Ziele fokussiert wurden. Dieses Zielparadigma wurde dann von einer entscheidungsorientierten Perspektive abgelöst, um anschließend – insbesondere in Zusammenhang mit Mintzberg (1983) – durch eine Betrachtung der Machtprozesse innerhalb und um Unternehmen ersetzt zu werden. Diese Fortentwicklung aber bezeichnet Witt (1995: 265) lediglich als "Früchte eines Scheingefechtes", indem sich die theoretische Arbeit weitestgehend darauf konzentrierte, auf die immer gleichen Ursprungsquellen zurückzugreifen und

immer neue Lesarten dieser wenigen Klassiker anzubieten. Neue Impulse konnten im Rahmen eines solchen – lediglich auf das Recycling vorhandener Ideen ausgerichteten Theorieprozesses – kaum Eingang finden, wodurch das wissenschaftliche Paradigma dieser ersten Phase ein Gefangener seiner eigenen Anfangsbedingungen blieb und dahingehend eben nur "kreisförmige Bewegungen" vollziehen konnte.

Eine sich daran anschließende zweite Phase bringt Witt dann mit einem ersten Umdenken dergestalt in Verbindung, daß – in einer zunehmend unübersichtlich werdenden Welt – man notwendigerweise darauf zu verzichten beginnt, ein eindeutiges Paradigma an die Stelle des jeweils vorangegangenen zu setzen und sich statt dessen gegenüber Phänomenen des Uneindeutigen bzw. des Pluralismus zu öffnen:

"Statt mit einfachen Beschreibungen der Lage im Sinne eines 'Trends von ... zu ...' beschäftigt sich dieser Abschnitt zunächst mit Analysen, die einen Pluralismus von nebeneinander bestehenden Ansätzen in der Management- und Organisationsforschung nicht nur voraussetzen, sondern auch als berechtigt anerkennen. Anstatt von Bemühungen um Theorie läßt sich dann, in Hinsicht auf Entwicklungen, allerdings nur noch von *Themen und Trends in der Organisationsforschung* sprechen." (Witt 1995: 270; eigene Hervorhebungen)

Witt diagnostiziert, daß sich die Organisationsforschung zersplittert hat. Ähnlich wie zuvor auch Walter-Busch (1996) kommt er zu der Beobachtung, daß die Gegenwart der Organisationstheorie nurmehr als ein plurales Nebeneinander von Ansätzen beschrieben werden kann, denen nicht einmal mehr ansatzweise ein gemeinsames Paradigma zugrundeliegt. In Ermangelung eines solchen Paradigmas aber bleiben die einzelnen Ansätze zueinander dialektisch und in ihren wechselseitigen Bezügen aufeinander paradox, weil keine gemeinsame Ressource mehr im Sinne eines übergreifenden Bezugssystems verfügbar ist. Wenngleich Witt auch grundsätzlich dem Pluralismus aufgeschlossen gegenüberzustehen scheint, so bemängelt er doch, daß bislang alle Versuche gescheitert sind, die 'unterschiedlichen Organisationstheorien untereinander als auch jeweils zur Unternehmenspraxis in Relation zu setzen' (1995: 280). Aus diesem Grund bewertet er diese zweite – gegenwärtig dominante – Phase der organisationstheoretischen Paradigmenbildung lediglich als "noch mehr kreisförmige Bewegungen" (1995: 270).

Hier nun knüpfen einige wenige Ansätze an, die aus der Sicht von Witt auf eine dritte Entwicklungsphase hindeuten. Diese Ansätze einer "Betriebswirtschaftlichen Avantgarde" (Witt 1995: 280 ff.) versuchen nun mit Hilfe umfassender angelegter Theoriekonstruktionen den Pluralismus der zweiten Phase ernst zu nehmen, ohne dabei zwangsläufig der Perspektiven- bzw. eben Paradigmenlosigkeit zu verfallen. Es geht diesen Ansätzen vielmehr darum, ein theoretisches Bezugssystem zu entwickeln, das die einzelnen durchaus auch pluralistischen Wissens Elemente zu ordnen erlaubt. Unter diesen Ansätzen einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde referiert Witt dann auch unsere Konstruktion einer evolutionären Führungslehre (1995: 285 ff.). Wiederum aber möchten wir an dieser Stelle darauf hinweisen, daß Witt –

ähnlich wie auch Walter-Busch – ausschließlich auf der Basis der ersten Auflage der Veröffentlichung "Kommunikatives Handeln, Autopoiese und Rationalität" argumentiert und unsere weiterführenden bzw. vertiefenden Bemühungen um eine evolutionäre Theorie der strategischen Führung unberücksichtigt läßt.

Neben unseren Ansatz stellt Witt Ulrichs Bemühungen um eine "Praktische Sozialökonomie" (1988) sowie die, u. a. auf Ortmann (1992) zurückgehende, Konstruktion einer "Strukturierungstheorie der Organisation". All diesen Ansätzen gemeinsam ist ein verstärkter Rückgriff auf die soziologischen Grundlagendiskussionen von Habermas, Luhmann und Giddens, welche – wenngleich mit stark unterschiedlichen Akzentuierungen – für die betriebswirtschaftliche Paradigmensuche fruchtbar gemacht werden soll. Um ein zentrales Ergebnis vorweg zu nehmen: letztlich erkennt Witt zwar in jedem der drei Ansätze aussichtsreiche Fortentwicklungen in bezug auf eine zukünftige Organisationstheorie, gleichzeitig aber traut er keinem von ihnen zu, einen Ausweg aus der zeitgenössischen Paradigmenlosigkeit weisen zu können:

"Gleichwie man sich zu den unterschiedlichen Modi des Rückgriffs auf Gesellschaftstheorien stellt, alles scheint auf noch mehr intransparente Komplexität und damit eher auf postmoderne, denn moderne Betriebswirtschaftslehre hinauszulaufen. Um es nicht bei der Feststellung 'paradigm lost' bewenden zu lassen – man wird zu Recht mehr erwarten – sind andere Möglichkeiten der Relationierung von Gesellschaftstheorie und betriebswirtschaftlicher Forschung zu entwickeln." (Witt 1995: 299; Klammeranmerkung und Fußnote weggelassen)

Aus diesem Zitat wird nun im Rahmen der Arbeit von Witt erstmals ersichtlich, daß sein Fazit der Paradigmenlosigkeit nicht generell zu verstehen ist, sondern daß er den Verlust eines *bestimmten* Paradigmas beklagt. Seine Suche konzentrierte sich – bis dahin implizit, aber doch an mehreren Stellen bereits auffällig – auf das Finden eines *modernen* Paradigmas, welches die von ihm so bezeichnete "intransparente Komplexität" zu reduzieren erlaubt. Daß ein solches modernes Paradigma zunehmend verloren geht, würden wir sofort unterschreiben. Die Alternative hierzu aber erscheint Witt derart unbefriedigend ("man wird zu Recht mehr erwarten"), daß er in dem Scheitern aller bisherigen Versuche lediglich einen Beweis dafür erkennt, daß die Bemühungen um ein neues modernes Paradigma nun mit doppelter Intensität weiter vorangetrieben werden müßten. Seine Vorprägungen (*sein* Paradigma) scheinen nicht die Möglichkeit einzuräumen, daß jene "intransparente Komplexität" nicht das Ergebnis immer mehr kreisförmiger Bewegungen oder avantgardistischer Kapriolen ist, sondern das einfacher Beobachtung eines mittlerweile veränderten Objektbereiches. Dann nämlich könnte dieser Objektbereich bzw. eben die zeitgenössischen Organisationen "mit Recht erwarten", daß sie nicht in das Korsett eines möglicherweise nicht mehr angemessenen Paradigmas gezwängt werden – selbst um den Preis, sich von modernen Paradigmen verabschieden zu müssen und an deren Stelle etwas zu suchen, was dann zumindest "nicht-mehr-nur-modern" ist.

Damit ist aber zunächst nur die eine Verzerrung beschrieben, die wir aus der Arbeit

von Witt rekonstruieren. Eine zweite Verzerrung, die wir allerdings in einer engen Verbindung zur ersten sehen, liegt in der Dominanz von Luhmanns Theorie sozialer Systeme, der Witt unter den Gesellschaftstheorien letztlich Überlegenheit attribuiert. Vor diesem Hintergrund muß wohl auch seine Kritik an unserem Ansatz gelesen werden, wenn ihm offensichtlich wenig behagt, daß wir System- und Handlungstheorie nebeneinanderstellen, ohne Luhmann dabei eine herausragendere Stellung zuzuweisen (1995: 286 f.). Mit zunehmendem Argumentationsverlauf wird dann Witts Versuch immer deutlicher, eine "Orientierungsfunktion" der Systemtheorie Luhmannscher Prägung im Hinblick auf die Entwicklung eines zukünftigen Paradigmas begründen zu wollen:

"In Kapitel (4) werden abschließend die dafür aktuellen handlungs-, strukturations- und systemorientierten Entwürfe allgemeiner Sozialtheorien miteinander verglichen und eine *begründete Empfehlung* für einen konstruktivistischen und *systemtheoretischen Bezugsrahmen* der betriebswirtschaftlichen Forschung gegeben." (Witt 1995: 303; Hervorhebungen geändert)

Dieses abschließende Kapitel seiner Veröffentlichung nutzt Witt dann tatsächlich, um die unterschiedlichen Gesellschaftstheorien einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Gleichwohl erfolgt diese Würdigung nunmehr offenkundig anhand der Kriterien der Systemtheorie – womit der "Sieger" bereits a priori feststeht. Wir müssen bei dahingehenden kritischen Würdigungen häufig daran denken, daß wir uns Mike Tyson gegenüber durchaus höchst überlegen fühlen, weil wir besser deutsch sprechen; gleichwohl möchten wir uns nie mit ihm in einem Boxring wiederfinden. Wenn Witt also – in Anlehnung an die von uns zu einem früheren Zeitpunkt geprägte Metapher eines Wettlaufs zwischen Luhmann und Habermas – argumentiert, einen solchen Wettlauf hätte es nie gegeben, so führen wir das mittlerweile in erster Linie darauf zurück, daß Witt diesen Wettlauf von Anfang an für entschieden erachtete.<sup>56</sup> Freilich möchten wir in diesem Zusammenhang nochmals (wie bereits im Zusammenhang mit dem zweiten Hauptkapitel) darauf hinweisen, daß Wissenschaftler in der Regel ihre paradigmatischen Grundlegungen dergestalt internalisiert haben, daß sie unbewußt jenen Denkmustern und Argumentationsregeln folgen, welche ihr Paradigma ihnen nahelegt. Zu kritisieren an Witts Paradigmendiskussion im Zuge seiner "Vorarbeiten zur Theorieproduktion" (1995: 344) wäre somit allenfalls deren *mangelnde Selbstbezüglichkeit* und deren – durch eine zu frühe und zu enge Fokussierung auf Luhmann erfolgte – *mangelnde Offenheit* gegenüber dem Phänomen des *Pluralismus*.

Damit aber sind wir bei zwei Konstruktionsmerkmalen der von uns angestrebten evolutionären Theorie der Organisation angelangt, anhand derer wir bereits im Rahmen einer Reihe von anderen Veröffentlichungen eine Abgrenzung zwischen

---

<sup>56</sup> Übrigens interpretiert Witt an dieser Stelle unsere Metapher von einem Wettlauf insofern unzutreffend, als wir in der zitierten Textpassage gar nicht von einem Wettlauf von Luhmann gegen Habermas sprechen, sondern vom Wettlauf beider Autoren gegen die fortwährende Proliferation neuer Kontexte und Ansätze im Zuge der voranschreitenden Evolution.

unserer Theoriekonstruktion und der von Luhmann angestrebt haben (u. a. Kirsch 1997c). In diesem Sinne stimmen wir Witt nur insofern zu, als auch wir der Ansicht sind, "[d]as Theorieprogramm der modernen betriebswirtschaftlichen Forschung wird sich demgegenüber eines *veränderten Zuganges zur Wirklichkeit* bedienen" (1995: 344). Wir wehren uns gegen die – für Ansätze der Luhmannschen Systemtheorie charakteristische – Schlußfolgerung, daß die notwendige "Systemtherapie" (Witt 1995: 346) scheinbar so zwingend in der "komplexitätsreduzierenden Beschreibung dessen, wie Komplexität in Unternehmen reduziert und damit Wirklichkeit konstruiert wird" (1995: 344), liegt. Diese Tendenz der Systemtheorie, die reale Komplexität ihres Objektbereiches zwar anzuerkennen, sie aber gleichzeitig in ihrem (einzelnen) Kontext abbilden zu wollen, scheint uns inkonsistent zu sein – und damit letztlich als künftiges (alleiniges!) Paradigma unbrauchbar.<sup>57</sup> Unterstützung findet diese Einschätzung nicht zuletzt bei zu Knyphausen-Aufseß (1995: 333), der – ebenfalls aus einer reflektierten Auseinandersetzung mit der Systemtheorie heraus – zu dem Ergebnis gelangt, daß der Unternehmenspraxis heute weit mehr die Empfehlung gegeben werden muß, Komplexität gerade zu produzieren, statt diese a priori aus der Beobachtung ausschließen zu wollen.

Diese These, die hier vertreten wird, schließt selbstverständlich nicht aus, daß man im Rahmen einer Theorie auch thematisieren muß, daß einzelne Akteure im Objektbereich dieser Theorie in ihrem jeweiligen Kontext Komplexität kontextspezifisch reduzieren. Die Theorie selbst muß sich hingegen mit der Tatsache auseinandersetzen, daß es diese Vielfalt – und auch zunehmend proliferierte Vielfalt – gibt und sie muß darüber hinaus versuchen, sich gegenüber dieser Komplexität zu öffnen. Damit ist natürlich noch keinerlei Vorentscheidung bezüglich der einen oder anderen Sichtweise verbunden. Schließlich gilt es im Blick zu bewahren, daß auch ein Kontext, der nicht a priori durch die Dominanz der Leitidee einer Komplexitätsreduktion geprägt ist, seinerseits blinde Flecke aufweist. Im vorliegenden Zusammenhang kann es insofern zunächst nur darum gehen, diese Dominanz des komplexitätsreduzierenden Denkens nochmals kritisch in Frage zu stellen.

Wenn die Wissenschaftler nämlich – und zwar weitestgehend unabhängig von ihrer paradigmatischen Vorprägung – mittlerweile von einer Welt ausgehen, die zunehmend komplexer und pluralistischer wird, dann scheint es uns in höchstem Maße unplausibel, ein Paradigma zu verteidigen oder gar anzustreben, welches durch modernistisch-komplexitätsreduzierendes Denken diesen Pluralismus negiert und seine Erkenntnisse bezüglich der sozialen Systeme "Organisation" nicht auch auf das eigene wissenschaftliche System bezieht. Ein solches Paradigma scheint wenig ge-

<sup>57</sup> In diesem Zusammenhang gilt es indes anzumerken, daß Witt wesentliche Bausteine der Theoriekonstruktion Luhmanns zugunsten dieser vereinfachenden Aussage vernachlässigt. Auch Luhmann öffnet sich gegenüber dem prinzipiellen Nutzen mehrerer Beobachtungskontexte, wenn er seine Konstruktion einer "wechselseitigen Beobachtung" erläutern. Wiederum führt er dann jedoch diese Kontextvielfalt in seiner Vorstellung einer Supertheorie zusammen. An anderer Stelle (Kirsch 1997c) haben wir auch diesbezüglich unsere eigene Position von der Luhmanns abgegrenzt.

eignet, mit der Evolution einer immer komplexer werdenden Welt Schritt zu halten; von einem Paradigma, das in diesem Sinne zukunftsgerichtet genug ist, um die Grundlage für eine als evolutionär zu bezeichnende Theorie der Organisation darstellen zu können, wird man "zu Recht mehr erwarten".

Ein neues Paradigma aber, das in der skizzierten Weise besser in der Lage scheint, mit der Evolution dieser Welt Schritt zu halten, muß wohl selbst in einer größeren Offenheit gegenüber den Veränderungen der Welt ausgestaltet sein. Dieses Paradigma muß es erlauben, die aus ihr erwachsende Theoriekonstruktion selbst in einer evolutionären Art fortzuentwickeln, wodurch dann eine solche Theoriekonstruktion als die Konstruktion eines evolutionären Theorieprozesses verstanden werden kann – auch wenn eine dahingehende Interpretation wiederum den wissenschaftstheoretischen Vorstellungen, wie sie das Paradigma einer klassischen Moderne noch implizieren, entgegensteht.

Im folgenden sollen, gewissermaßen "auf der Suche nach dem verlorenen Paradigma", zunächst die Grundzüge der Paradigma-Diskussion rekonstruiert werden, um darauf aufbauend die Möglichkeiten eines "geläuterten" Paradigma-Begriffs zu eruieren, der in Anlehnung an das Konzept der Familienähnlichkeit von Wittgenstein konzipiert ist und die gerade angesprochenen Requirements zu erfüllen vermag. Freilich wird dabei jedoch auch noch die Frage auftauchen, ob es nicht auch sinnvoll sein könnte, ganz auf diese "Suche" zu verzichten.

## **(2) Ein kurzer Blick auf die Paradigmadiskussion**

Um die Hintergründe der Paradigmadiskussion auszuleuchten, werden im folgenden drei Konzeptionen bezüglich der Konstitution eines Paradigmas unterschieden, die die Grundlage für die anschließenden kritischen Überlegungen darstellen. Dabei wird zunächst auf Kuhns "Theorie wissenschaftlicher Revolutionen" und anschließend dessen Weiterentwicklung in der "Methodologie von Forschungsprogrammen" nach Lakatos eingegangen. Als dritte Konzeption steht dann der sogenannte "Non-Statement View" von Stegmüller und Sneed zur Debatte.

(1) Kuhn (1967) kritisiert die bislang übliche Annahme, daß sich der wissenschaftliche (insbesondere der naturwissenschaftliche) Erkenntnisfortschritt kontinuierlich vollziehe und als kumulativer Prozeß betrachtet werden könne. So versucht er zu begründen, daß sich der Erkenntnisfortschritt in der Naturwissenschaft anders vollziehe, als nach herrschender Ansicht bis dato angenommen. In der Sicht Kuhns ist es bereits irreführend, von der Naturwissenschaft zu sprechen. In der Vergangenheit findet man ganz andere Arten, Wissenschaft zu betreiben, als wir sie heute vorfinden. Wenn die Naturwissenschaft in ihrer Geschichte einen Erkenntnisfortschritt zu verzeichnen hat, so nicht zuletzt deshalb, weil neue Arten, Naturwissenschaft zu betreiben, alte Arten abgelöst haben. Es ist zu erwarten, daß dies auch in Zukunft so sein wird. Die Charakterisierung des Erkenntnisfortschritts als mehr oder weniger linear

verlaufenden kumulativen Prozeß erscheint aus dieser Sicht nicht zweckmäßig. Von Zeit zu Zeit hat es in der Naturwissenschaft "wissenschaftliche Revolutionen" gegeben.

Solche Revolutionen sind ebenfalls das Ergebnis der Forschung gewesen. Kuhn führt deshalb die Unterscheidung von normaler und außerordentlicher Forschung ein. Das, was eine bestimmte Art, normale Forschung zu betreiben, charakterisiert und sich bei der außerordentlichen Forschung ändert, bezeichnet Kuhn als Paradigma. Normale Forschung vollzieht sich innerhalb eines Paradigmas. Sie dient gleichsam dem "Ausfüllen" des Paradigmas, dem "Lösen von Rätseln", die dieses Paradigma impliziert. Mit zunehmender Reife der normalen Wissenschaft werden dann aber auch die Grenzen des jeweiligen Paradigmas sichtbar. Es entwickeln sich konkurrierende Paradigmen, deren Vertreter mit den Verfechtern des alten Paradigmas in Konflikt geraten. Die Verdrängung alter Paradigmen durch neue ist wissenschaftliche Revolution.

Die Konzeption Kuhns hat – wie z. B. der Sammelband von Lakatos und Musgrave (Hrsg., 1974) aufzeigt – lebhaft Diskussionen ausgelöst und ist umstritten. Bemängelt wird insbesondere, daß Kuhn die Wissenschaft als wenig rationales Unternehmen erscheinen läßt: das Ersetzen eines alten durch ein neues Paradigma wird durch Bezugnahme auf sozialpsychologische und soziologische Phänomene erklärt. Umstritten ist auch die These Kuhns, daß ein Paradigma gegenüber Versuchen einer empirischen Widerlegung immun sei. Ferner wurde – vor allem von Feyerabend (1974) – bemängelt, daß Kuhn den Eindruck erwecke, als bestünde für außerordentliche und normale Forschung eine Art Aufeinanderfolge. Statt dessen wird die These vertreten, daß beide Arten von Forschung stets gleichzeitig vorhanden sind und sich wechselseitig beeinflussen. Die Wissenschaft sei durch einen Pluralismus konkurrierender Paradigmen geprägt. Diese Betrachtungsweise sei auch im Interesse eines Erkenntnisfortschritts wünschenswert (vgl. Feyerabend 1976; Spinner 1974). Im vorliegenden Zusammenhang interessiert jedoch vor allem die Feststellung, daß die Kuhnsche Konzeption gerade hinsichtlich ihres zentralen Begriffes des Paradigmas erhebliche Unschärfen aufweist. So versucht Masterman (1974) zu zeigen, daß Kuhn den Begriff "Paradigma" in mindestens 21 verschiedenen Bedeutungen verwendet. Kuhn hat diese Kritik zum Anlaß genommen, erneut zu dem Begriff des Paradigmas Stellung zu nehmen:

"Ein Paradigma ist das, was den Mitgliedern einer wissenschaftlichen Gemeinschaft, und nur ihnen, gemeinsam ist. Umgekehrt macht der Besitz eines gemeinsamen Paradigmas aus einer Gruppe sonst unverbundener Menschen eine wissenschaftliche Gemeinschaft." (Kuhn 1978: 390)

Zu einem Paradigma (oder einer "disziplinären Matrix" – wie Kuhn angesichts der Kritik nunmehr vorzieht zu sagen) rechnet Kuhn u. a. Modelle, Musterbeispiele und symbolische Verallgemeinerungen, die die Mitglieder einer wissenschaftlichen Gemeinschaft teilen. Modelle sind von der wissenschaftlichen Gemeinschaft bevorzugte Analogien. Musterbeispiele stellen konkrete Problemlösungen oder Anwendungen dar, die von der Gruppe als beispielhaft und somit als paradigmatisch aner-



kannt werden. Im vorliegenden Zusammenhang interessieren in erster Linie die symbolischen Verallgemeinerungen. Man könnte auch sagen: Die Menge der symbolischen Verallgemeinerungen kennzeichnet den Kontext, der den Theorien einer wissenschaftlichen Gemeinschaft zugrunde liegt. Kuhn bringt eine Reihe von Beispielen aus den Naturwissenschaften. Er versucht, auch die Funktion solcher symbolischen Verallgemeinerungen zu erläutern. Dennoch gelingt es ihm nach unserer Ansicht nicht, mehr Licht in das Dunkel jener Teile seiner Vorstellung eines Paradigmas zu bringen, die jenen Kontext konstituieren, der den im übrigen recht unterschiedlichen und sich zum Teil sogar widersprechenden Aussagensystemen einer wissenschaftlichen Gemeinschaft zugrunde liegt. Die Ausführungen Kuhns selbst sind also für eine Explikation des Kontextbegriffes wenig ergiebig. Die durch Kuhn ausgelöste, zum Teil sehr kritische Diskussion hat jedoch zu Versuchen einer präziseren Rekonstruktion der Kuhnschen Gedankengänge, insbesondere der mit dem Paradigmenbegriff zusammenhängenden Konzeptionen geführt. Diese Versuche können – obwohl sie die Bezeichnung "Kontext" selbst nicht verwenden – auch als Versuche einer präziseren Explikation unseres Kontextbegriffes interpretiert werden. Wir wollen im folgenden zunächst die Konzeption von Lakatos (1974) und anschließend jene von Sneed (1971) und Stegmüller (1973) kurz erläutern. Im Anschluß daran wollen wir dann auf die bisher noch nicht erwähnte zentrale These Kuhns eingehen, derzufolge Paradigmen (oder in unserer Sprache: Kontexte) inkommensurabel, d. h. in einem noch zu erläuternden Sinne nicht vergleichbar sind.

(2) Als erster Wissenschaftstheoretiker hat Lakatos (1974) den Versuch unternommen, die Kuhnsche Konzeption zu präzisieren, zu erweitern und vor allem mit der Position des kritischen Rationalismus Poppers in Einklang zu bringen. Ausgangspunkt der Bemühungen von Lakatos ist die These Kuhns, daß sich Paradigmen einer Falsifikation, d. h. einer Widerlegung durch die Erfahrung, widersetzen. Lakatos bemüht sich darum, die Rolle der Falsifikation im wissenschaftlichen Erkenntnisprozeß zu präzisieren, indem er die Konzeption des sogenannten "geläuterten" oder "aufgeklärten" Falsifikationismus (*sophisticated falsificationism*) formuliert. Wir wollen diese Konzeption hier nicht in allen Einzelheiten nachvollziehen. Ein wesentliches Merkmal des aufgeklärten Falsifikationismus besteht jedoch darin,

"daß er den Begriff der Theorie als grundlegenden Begriff in der Logik der Forschung durch den Begriff der Theorienreihe ersetzt. Es ist eine Aufeinanderfolge von Theorien und nicht eine gegebene Theorie, die als wissenschaftlich oder scheinwissenschaftlich bewertet wird. Aber die Glieder solcher Theorien-Reihen sind gewöhnlich durch eine bemerkenswerte Kontinuität verbunden, die sie zu Forschungsprogrammen verschmilzt." (Lakatos 1974: 128)

Ein solches Forschungsprogramm umfaßt nach Lakatos eine Reihe von methodologischen Regeln, die angeben, welche Forschungswege beschritten und welche Wege vermieden werden sollen. Lakatos bezeichnet diese Regel als positive bzw. negative Heuristik. Diese methodologischen Regeln stehen in einem engen Zusammenhang mit dem "harten Kern" des Forschungsprogramms:

”Man kann alle wissenschaftlichen Forschungsprogramme durch ihren 'harten Kern' charakterisieren. Die negative Heuristik des Programms verbietet uns, den Modus tollens [d. h. den Rückschluß von einer falsifizierten Hypothese auf die Falsifikation der Theorie; W.K.] gegen diesen 'harten Kern' zu richten. Statt dessen müssen wir unseren Scharfsinn einsetzen, um 'Hilfshypothesen' zu artikulieren, ja selbst zu erfinden, die dann einen Schutzgürtel um den Kern bilden. Und wir müssen den Modus tollens auf sie umlenken. Es ist dieser Schutzgürtel von Hilfshypothesen, der dem Stoß der Überprüfungen standhalten, der geordnet und wiedergeordnet, ja sogar völlig ersetzt werden muß, um den so gehärteten Kern zu verteidigen. (...)

Die negative Heuristik spezifiziert den 'harten Kern' des Programms, der, infolge der methodologischen Entscheidung seiner Protagonisten, 'unwiderlegbar' ist; die positive Heuristik besteht aus einer partiell artikulierten Reihe von Vorschlägen oder Hinweisen, wie man die 'widerlegbaren Fassungen' des Forschungsprogramms verändern und entwickeln soll und wie der 'widerlegbare' Schutzgürtel modifiziert und raffinierter gestaltet werden kann.” (Lakatos 1974: 129 ff.)

Der harte Kern der Theorienreihe eines Forschungsprogramms bleibt relativ invariant. Ohne damit die Aussagen Lakatos zu verfälschen, kann man die terminologische Festlegung treffen, der zufolge der ”harte Kern” den Kontext konstituiert, der einer Reihe oder Menge von Theorien zugrunde liegt. Insofern können die Überlegungen von Lakatos auch als Versuch für eine präzisere Explikation des Kontextbegriffes verwendet werden.

Wir wollen hier nicht weitere Einzelheiten der Konzeption von Lakatos referieren. Ein wesentliches Merkmal dieser Konzeption ist es jedoch, daß der Kontext (bzw. der harte Kern) eine Menge von Aussagen darstellt, die in allen möglichen Aussagensystemen (”Theorien”) eines Forschungsprogramms entweder explizit enthalten ist oder aber implizit unterstellt wird. Die Begriffe und Aussagen aller möglichen Aussagensysteme können in der Regel ohne Bezugnahme auf diesen Kontext nicht interpretiert bzw. verstanden werden. Diese Sichtweise steht im Widerspruch zu einer anderen Rekonstruktion der Kuhnschen Theorie wissenschaftlicher Revolutionen, die von Stegmüller (1973) im Anschluß an Sneed (1971) vorgeschlagen wird. Dieser alternativen Sichtweise liegt eine Vorstellung von Theorien zugrunde, die als ”Non-Statement View” bezeichnet wird. Interpretiert man diese Konzeption als Explikation unseres Kontextbegriffes, so ist ein Kontext – im Gegensatz zu Lakatos – nicht als eine Menge von Aussagen zu betrachten.

(3) Stegmüller will im Gegensatz zu Lakatos zeigen, daß die zentralen Thesen Kuhns mit einer Deutung der Naturwissenschaften als rationale Unternehmung in Einklang gebracht werden können. Den Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildet folgende Charakterisierung einer normal-wissenschaftlichen Forschungstradition:

”Zwei oder mehrere Personen gehören derselben normalwissenschaftlichen Tradition genau dann an, wenn sie über dieselbe Theorie verfügen.” (Stegmüller 1975: 519)

Theorie wird dabei im Sinne einer strukturalistischen Auffassung gekennzeichnet:

”Der Ausdruck 'strukturalistische Auffassung' ist dadurch gerechtfertigt, daß physikalische Theorien nicht als Satzsysteme, sondern als Gebilde gedeutet werden, deren wichtigster Bestandteil aus mathematischen Strukturen besteht.

Zweckmäßigerweise gehen wir hierfür davon aus, daß die Theorie in axiomatischer Gestalt vorliegt. Es ist nun eine bekannte logische Tatsache, daß man jede Axiomatisierung auf solche Weise darstellen kann, daß durch sie ein mathematischer Strukturbegriff definiert wird. (...)

Wir wollen einen derartigen Begriff ein für allemal als die mathematische Fundamentalstruktur der fraglichen Theorie bezeichnen. Gelegentlich werden wir auch davon sprechen, daß dieser Begriff das Fundamentalgesetz der Theorie beinhaltet." (Stegmüller 1975: 510 f.)

In dieser Sicht besteht eine Theorie aus zwei Bestandteilen: der logischen Komponente und der empirischen Komponente. Die logische Komponente manifestiert sich in erster Linie in der mathematischen Fundamentalstruktur der Theorie und umfaßt auch einige grundlegende Nebenbedingungen, welche eine Art Querverbindung zwischen allen Anwendungen dieser Theorie herstellen. Diese logische Komponente wird auch als Strukturkern der Theorie bezeichnet. Dieser Strukturkern erfährt bei jeder Anwendung der Theorie eine spezifische Erweiterung:

"Zu einer Erweiterung des Strukturkerns kommt es, wenn zum Fundamentalgesetz spezielle Gesetze sowie spezielle Nebenbedingungen hinzugefügt werden und wenn außerdem in beiden Fällen genau gesagt wird, in welchen Anwendungsbereichen die Spezialgesetze sowie die speziellen Nebenbedingungen gelten sollen. Jeden Prozeß der Bereicherung des Fundamentalgesetzes um solche Einzelheiten nennen wir eine Kernerweiterung (...).

Worauf wir hinaus wollen, ist die Einführung eines Begriffes des Verfügens über eine Theorie (durch einzelne Forscher oder Forschergruppen), der es gestattet zu sagen, daß die Theorie im Wandel der Überzeugung gleich bleibt. Was aber in logischer Hinsicht gleich bleibt, ist der Strukturkern, also das Fundamentalgesetz. Was sich wandelt, sind die Kernerweiterungen. In diesen Kernerweiterungen, und nur in diesen, bestehen die eigentlichen wissenschaftlichen Hypothesenbildungen. Dies dürfte auch immer dann gemeint sein, wenn man sagt, daß eine Theorie sich entwickelt oder sich entfaltet." (Stegmüller 1975: 514 f.)

Neben einer logischen Komponente besitzt eine Theorie in dieser Sichtweise auch eine empirische Komponente. Diese äußert sich in der Klasse der intendierten Anwendungen der Theorie, d. h. in der Menge jener Erfahrungsbereiche, Systeme und ähnlichem, für die nach Ansicht der Verfechter der betreffenden Theorie die Hoffnung besteht, daß die Theorie nach Vornahme spezifischer Kernerweiterungen zum Zwecke der Erklärung bzw. Prognose interessierender Phänomene herangezogen werden kann. Die Menge der intendierten Anwendungen ist nicht eindeutig gegeben (vgl. hierzu Stegmüller 1973: 196 f., der sich seinerseits auf Wittgenstein 1953 bezieht). Normalerweise kann sie nur durch Aufzählung paradigmatischer Beispiele in etwa umrissen werden. Die Menge der paradigmatischen Beispiele und der Strukturkern der Theorie umreißen in etwa das, was Kuhn als Paradigma bezeichnet hat.

Normal-wissenschaftliche Forschung äußert sich in der Formulierung verbesserter Kernerweiterungen und in einer Erweiterung der Anwendungsbereiche der Theorie. Außerordentliche Forschung liegt dagegen vor, wenn eine Theorie (gekennzeichnet durch ihren Strukturkern und ihre Menge paradigmatischer Anwendungsbeispiele) durch eine andere Theorie mit einem anderen Strukturkern und einer Menge paradigmatischer Anwendungsbeispiele ersetzt wird, die sich nicht völlig mit

denjenigen der alten Theorie decken müssen. Es fällt nicht schwer, im Strukturkern eines theoretischen Aussagensystems den "Kontext" zu erblicken, der diesem Aussagensystem zugrunde liegt.

Die Unterschiede zwischen Lakatos und Stegmüller/ Sneed dürfen nicht übersehen werden. Der Kontext im Sinne Stegmüller/ Sneeds ist nicht ein harter Kern von Aussagen, sondern ein formales Gerüst, das aus den im übrigen sehr unterschiedlichen Aussagensystemen rekonstruiert werden kann.

Die Wissenschaftstheorie konzentriert sich seit jeher auf die naturwissenschaftlichen Disziplinen, deren Aussagensysteme eine besondere Stringenz aufweisen. Auch Kuhns wissenschaftshistorische Darlegungen zu wissenschaftlichen Revolutionen beschränken sich auf die Naturwissenschaften, wie im übrigen die Beiträge von Feyerabend, Lakatos, Sneed und anderen. Geht man von unseren Vorüberlegungen zum Kontextbegriff aus, so ist dies dahingehend zu interpretieren, daß die bisherigen wissenschaftstheoretischen Explikationen des Kontextbegriffes an Aussagensysteme mit hoher Synthese anknüpfen, deren zugrundeliegende Kontexte wohl-strukturiert sind.

In unreifen Wissenschaften, vor allem in den Geisteswissenschaften, finden sich demgegenüber viele veröffentlichte theoretische Aussagensysteme, die nicht den Status formalisierter Theorien auf der Grundlage eines wohl-strukturierten Kontextes besitzen. Wir bezeichnen derartige Aussagensysteme als begrifflich-theoretische Bezugsrahmen, um den Begriff "schlecht-strukturierte Theorien" zu vermeiden.

Akzeptiert man diese Sichtweise, so ergibt sich das zusätzliche Problem, genau festzulegen, was unter einem schlecht-strukturierten Kontext zu verstehen ist und wie man verschiedene Grade der Strukturierung definieren kann. Bisher finden sich nirgendwo Hinweise, wie dieses Problem gelöst werden könnte. Im Falle der Konzeption von Stegmüller und Sneed könnte man sich zwar vorstellen, daß bei schlecht-strukturierten Kontexten das den Strukturkern wiedergebende mengentheoretische Prädikat auf unscharfen Mengen (fuzzy sets) beruht. Doch dies wollen wir hier nicht weiter verfolgen.

Aufbauend auf den dargestellten Überlegungen der klassischen Paradigmadiskussion, kann im folgenden nun eine kritische Auseinandersetzung mit der bisher unhinterfragten Prämisse erfolgen, ob denn ein Paradigma überhaupt wünschenswert ist. Darüber hinaus stellt sich freilich die Frage, wie sich denn ein "geläuterter" Paradigmabegriff im Lichte der deleuzianischen Gedanken überhaupt noch aufrecht erhalten läßt.

### (3) Zwischenfazit: Kuhn mit Wittgenstein weitergedacht

Der Paradigmabegriff ist ja von Kuhn eingeführt. Er ist erkennbar durch Wittgenstein beeinflusst. Auch die Rekonstruktion des Paradigmakonzepts durch Stegmüller nimmt auf Wittgenstein bezug. Wir haben aber den Eindruck, daß dabei gleichsam nur der "halbe Wittgenstein" berücksichtigt wird.

Stegmüller unterscheidet ja – vereinfacht – zwischen dem "Was" und dem "Wie" einer (naturwissenschaftlichen) Theorie. Das Was bzw. die von einer Theorie intendierte Menge von Anwendungen wird von Stegmüller in Anlehnung an das Konzept der Familienähnlichkeit Wittgensteins als offene Menge charakterisiert, die jeweils (unscharf) durch eine Menge paradigmatischer Beispiele symbolisiert wird. Man kann wohl hinzufügen, daß auch die Menge paradigmatischer Beispiele von Zeit zu Zeit Veränderungen erfährt. Das "Wie" wird von Stegmüller – wie angedeutet – dadurch charakterisiert, daß er den quasi hinter den vielfältigen Aussagen im Rahmen einer Theorie stehenden "Strukturkern" rekonstruiert, der dieser Vielfalt von Aussagen eine "Einheit" vermittelt. Es stellt sich natürlich jetzt die Frage, ob es nicht zu dieser Sichtweise auch Alternativen gibt.

(1) Zunächst: Wenn eine wissenschaftliche Gemeinschaft immer wieder selbst nach der Einheit in der Vielfalt ihrer Aussagen sucht, diese Einheit reflektiert und darüber hinaus rekonstruiert, dann wirkt sich dies natürlich auf die Forschungspraxis einer solchen wissenschaftlichen Gemeinschaft aus, dies dann auch wiederum rechtzeitig, daß ein dritter Beobachter nicht "scheitert", wenn er tatsächlich eine solche Einheit in der Vielfalt annimmt.

(2) Man kann wohl auch sagen, daß es für die *moderne* Wissenschaftsauffassung typisch ist, die Einheit in der Vielfalt zu reflektieren. Doch gilt dies auch für eine eher postmoderne Wissenschaftsauffassung (und insbesondere in Anschluß an die Überlegungen von Deleuze)?

(3) In der Moderne-Postmoderne-Debatte zeichnet sich sicherlich ab, daß es nicht mehr eine "Einheit" aller wissenschaftlichen Bemühungen gibt. Dies ist ja zunächst einmal Ausfluß eines radikalen Pluralismus, den wir seit langem herausstellen. Mit einer solchen Sichtweise ist aber immer noch vereinbar, wenn man annimmt, daß die einzelnen Forschungstraditionen dieses Pluralismus selbst jeweils durch eine Einheit in der Vielfalt ihrer Aussagen geprägt sind.

(4) Nimmt man nun (vielleicht ebenfalls als Ausdruck der Postmoderne) die Überlegungen von Deleuze ernst, dann sollte die Suche nach der Einheit in der Vielfalt auch bei einzelnen Forschungstraditionen keine Rolle mehr spielen. Dies wiederum schließt nicht aus, daß "eine Faser in dem Faden" einer Forschungstradition zeitweise eine rekonstruierte Identität symbolisiert. Eine solchermaßen rekonstruierte Identität stellt aber selbst wiederum eine Teilmenge von Aussagen dar, die man im Strom der Aussagen dieser Forschungstradition findet.

(5) Betrachtet man vor dem Hintergrund der angestellten Überlegungen den "Strom

von Aussagen" dann wird man wohl gut daran tun, die Rede von den "differenten Wiederholungen" auf die generativen Grammatikregeln anzuwenden. Und zwischen den verschiedenen Aussagenkomplexen innerhalb des Aussagenstroms stellt man eher eine "Familienähnlichkeit" fest.

(6) Im Gegensatz zu Stegmüller gehen wir also letztlich nunmehr davon aus, daß das Konzept der Familienähnlichkeit nicht nur bei der Diskussion der intendierten Anwendungen, sondern auch auf die im Rahmen einzelner Anwendungen generierten Aussagenmengen anzuwenden ist.

(7) Die Charakterisierung der Entfaltung einer sozialwissenschaftlichen Forschungstradition als Entfaltung einer inhomogenen Sprachgemeinschaft impliziert, daß die verschiedenen Aussagenmengen untereinander eine Familienähnlichkeit aufweisen und insofern "inhomogen" sind. Und dies bedeutet im Umkehrschluß natürlich, daß man keine Einheit in der Vielfalt unterstellen kann.

Im folgenden soll nun die Entfaltung von Forschungstraditionen, die sowohl auf endogenen als auch exogenen Anwendungen beruhen kann, näher beleuchtet werden. Dabei geht es vor allem darum, nachzuweisen, daß die Proliferation neuartiger Sprachvarianten insbesondere im Rahmen exogener Anwendungen zu familienähnlichen Mengen von Aussagensystemen führt.

#### **(4) Endogene und exogene Anwendungen: Zur Entfaltung von Forschungstraditionen**

In einem ersten Schritt werden dabei endogene Anwendungen von Bezugsrahmen untersucht, um daran anschließend exogene Anwendungen zu explizieren. Beide Formen von Anwendungen führen dabei zu einer Proliferation von Sprachvarianten im Rahmen einer Forschungstradition. Die Anwendungen führen also gerade nicht zu einer Homogenisierung im Sinne einer Konvergenz auf eine Einheit hin. Diese Proliferation von vielfältigen Sprachvarianten mag dann in einer evolutionären Organisationstheorie auf Ebene des generativen Sprachspiels Ausdruck eines sinnvollen Umgangs mit der Evolution in eine offene Zukunft sein. Die einzelnen Sprachvarianten sind dabei "nur" familienähnlich; eine einheitlicher Strukturkern im Sinne Stegmüllers wäre in dieser Sichtweise dysfunktional bzw. "fortschrittshemmend".

(1) Entwickelt man auf der Grundlage eines Bezugsrahmens ein Forschungsdesign für die empirische Erforschung eines innerhalb der Reichweite dieses Bezugsrahmens liegenden empirischen Feldes, so liegt zunächst eine endogene Anwendung vor.

Empirische Forschungsdesigns der Sozialwissenschaften basieren – wie wir erläutert haben – auf vereinfachenden Modellen, die jeweils nur einen begrenzten Ausschnitt des zugrundeliegenden theoretischen Bezugsrahmens erfassen und im Kon-

text des Modells präzisieren. Häufig werden diese begrenzten Modelle zwar als Theorien bezeichnet, die man empirisch überprüft, an der grundsätzlich erheblich vereinfachenden Abbildungsrelation zum dahinterstehenden Bezugsrahmen ändert dies jedoch nichts. Die im Rahmen einer empirischen Untersuchung ermittelten Regelmäßigkeiten bzw. Invarianzen erweisen sich im Lichte der dahinterstehenden Bezugsrahmen keineswegs als allgemeingültig, sondern an bestimmte, im abbildenden Modell implizit unterstellte Rahmenbedingungen gebunden. Diese sind dritte Variable, die im zugrundeliegenden Bezugsrahmen zunächst überhaupt nicht oder doch nur sehr vage erfaßt sind. Normalerweise ist die Suche nach dritten Variablen im Kontext eines Bezugsrahmens mit dessen kreativer Weiterentwicklung verbunden, was aber nicht dahingehend interpretiert werden darf, daß aus einer Menge wohl definierter Prämissen oder Axiome in deduktiver Weise lediglich weitere Theoreme abgeleitet werden.

Prinzipiell ist davon auszugehen, daß in jeder Forschungstradition Festlegungen zu finden sind, die den Kontext der theoretischen und empirischen Aussagen konstituieren. Sie legen gleichsam fest, *wie* das empirische Feld analysiert wird. In diesem Zusammenhang ist es zweckmäßig, auf die oben bereits angesprochene Unterscheidung zwischen primären, sekundären und tertiären Forschungstraditionen zurückzugreifen. Im Lichte einer tertiären (z. B. wissenschaftstheoretischen) Tradition kann eine sozialwissenschaftliche Forschungstradition als sekundäre Tradition aufgefaßt werden, deren Bezugsrahmen sich auf eine Menge familienähnlicher primärer Traditionen bzw. Lebens- und Sprachformen bezieht. Diese Lebens- und Sprachformen sind untereinander keineswegs voll kommensurabel. Diese Inkommensurabilität der relevanten Lebens- und Sprachformen wirft erhebliche Probleme der empirischen Forschung auf (vgl. hierzu z. B. Cicourel 1970): Befragungen müssen sicherstellen, daß äußerlich gleiche Antworten der Befragten (als Sprechakte) tatsächlich in den jeweiligen Sprach- und Lebensformen der Befragten gleiche Bedeutung besitzen. Beobachtungen von nicht-sprachlichen Handlungen müssen berücksichtigen, daß ein und dasselbe äußere Verhalten in unterschiedlichen Lebensformen Unterschiedliches bedeuten kann. Man muß also (im berühmten Pretest und bei der Operationalisierung) eine intensive Übersetzungsarbeit leisten, und dies gelingt in der Regel nur dann halbwegs adäquat, wenn man sich in die fremden Lebens- und Sprachformen eingeübt hat; wenn man also die diese Lebens- und Sprachformen konstituierenden Regeln zumindest intuitiv beherrscht und insofern ein kompetenter, verstehender Teilnehmer ist.

Diese Übersetzungen sind stets Kompromisse und führen hinsichtlich der Modellergebnisse zu letztlich wohl nicht behebbaren Unschärfen. Wendet man die empirischen Modellergebnisse – etwa zu Prognosezwecken – auf weitere "Fälle" an, die selbst wieder spezifischen Lebens- und Sprachformen entstammen, so sind diese Unschärfen einzukalkulieren. Wenn Praktiker vielfach in nahezu stereotyper Weise die Meinung vertreten, daß wissenschaftliche Ergebnisse auf ihren Betrieb nicht übertragbar seien, so mag dies auf einem Gefühl beruhen, hinter dem sich eine intuitive Wahrnehmung der Inkommensurabilität ihrer eigenen Lebens- und Sprachform mit der wissenschaftlichen Tradition verbirgt. Dies schließt selbstverständlich

eine Anwendung empirischer Modellergebnisse nicht völlig aus. Der Anwendungsversuch geht jedoch (hoffentlich) Hand in Hand mit einer "verstehenden Exkursion" in eine fremde Lebens- und Sprachform. Die dabei auftretenden Übersetzungsschwierigkeiten liefern dem Anwender Erfahrungen, die ebenfalls nicht ohne Rückwirkungen auf den zugrundeliegenden Bezugsrahmen bleiben.

In einer angewandten Sozialwissenschaft ist die Praxis und ihre Lebens- und Sprachform keine "heilige Kuh". In dem Maße, wie die vorfindbaren Lebens- und Sprachformen nicht so belassen werden, wie sie sind, wächst den Bezugsrahmen sozialwissenschaftlicher Forschungstraditionen eine mögliche weitere Funktion zu; sie liefern dann unter Umständen die Konzepte für die Entwicklung von Plänen bzw. Entwürfen für den Wandel der jeweiligen Praxis. Solche Pläne sind präskriptive Modelle für noch nicht realisierte, d. h. zukünftige, Lebens- und Sprachformen. Sie sind prinzipiell in Analogie zu den (deskriptiven) Erklärungsmodellen zu sehen, die die Basis für empirische Forschungsepisoden bilden. Auch Pläne (als präskriptive Modelle) unterliegen im Zuge einer Episode des geplanten Wandels unter dem Einfluß ihrer Konfrontation mit Daten und konkreten Handlungen, die dem Kontext der betroffenen Lebens- und Sprachformen entstammen, einer Serie von Modifikationen und können selbstverständlich auch völlig scheitern. In dem Maße, wie dieser Prozeß von Wissenschaftlern begleitet wird und etwa den Charakter einer Aktionsforschung annimmt, kann auch das Schicksal der Pläne Rückwirkungen auf den zugrundeliegenden Bezugsrahmen besitzen.

Die bisher angesprochenen Fortentwicklungen des Bezugsrahmens sind insofern als endogen zu bezeichnen, als sie sich ausschließlich aus seiner, freilich indirekten, Konfrontation mit dem empirischen Feld ergeben, das wir hier als jene Menge familienähnlicher Lebens- und Sprachformen gekennzeichnet haben, auf die sich der Bezugsrahmen kraft seiner Reichweite bezieht. Forschungstraditionen wandeln sich jedoch auch dadurch, daß sie mit anderen Traditionen in einen Austausch treten, auf die sich die betrachtete Forschungstradition nicht bezieht. Wir bezeichnen die in einem solchen Austausch sich niederschlagenden Anwendungen eines Bezugsrahmens als exogen.

(2) Um die Bedeutung exogener Anwendungen zu verdeutlichen, ist es zweckmäßig, einen kurzen Abstecher in die historistische Wissenschaftstheorie zu machen, wie sie etwa von Hübner skizziert wird (1978). In seinem Buch mit dem bezeichnenden Titel "Kritik der wissenschaftlichen Vernunft" skizziert Hübner eine historistische Wissenschaftstheorie, die eine Reihe von Konsequenzen aus der wissenschaftshistorischen und wissenschaftstheoretischen Forschung der jüngeren Vergangenheit zieht. Ausgangspunkt bildet die kritische Diskussion der Art und Weise, wie Basissätze (mit denen empirische Daten zum Ausdruck gebracht werden), Gesetzhypothesen und Axiome naturwissenschaftlicher Theorien begründet werden können. Im Mittelpunkt steht die für Kenner der wissenschaftstheoretischen Diskussionen nicht überraschende These, daß alle Begründungen auf Festsetzungen beruhen.



Ohne Anspruch auf Vollständigkeit stellt Hübner fünf Kategorien solcher Festsetzungen heraus: (1) Instrumentale Festsetzungen betreffen die Regeln und Instrumente zur Erlangung von Meßresultaten. (2) Funktionale Festsetzungen regeln das Aufstellen von Funktionen bzw. Naturgesetzen aufgrund von Meßresultaten. (3) Axiomatische Festsetzungen regeln die Ableitung von experimentellen Vorhersagen aus Gesetzeshypothesen und Antezedenzbedingungen. (4) Judicale Festsetzungen betreffen die Entscheidung darüber, ob Meßresultate mit den abgeleiteten experimentellen Vorhersagen übereinstimmen und ob aufgrund einer konstatierten Nicht-Übereinstimmung die Theorie verworfen werden soll. (5) Normative Festsetzungen regeln, welche Eigenschaften Theorien aufweisen sollen (z. B. Einfachheit, Falsifizierbarkeit u. a.). Man kann solche und ähnliche Festsetzungen als (Grund-)Regeln bezeichnen, nach denen eine spezifische Erkenntnispraxis oder Forschungstradition vorgeht. Kompetente Teilnehmer einer Forschungstradition "beherrschen" diese Regeln im Sinne eines Know how, was nicht ausschließt, daß die zum Teil nur intuitiv verfolgten Regeln erst rekonstruiert werden müssen.

Akzeptiert man die Sicht Hübners, so stellt sich eine Reihe von Fragen: Sind die unterschiedlichen Konstellationen von Festsetzungen "willkürlich"? Wie kommt es, daß einzelne Festsetzungen im Laufe der Zeit andere ablösen? Ist es möglich, einzelne Konstellationen vor anderen auszuzeichnen? Hübner knüpft an der Auffassung Duhems an, wenn er die Forderung aufstellt, eine Wissenschaftstheorie, welche auf solche und ähnliche Fragen eine Antwort sucht, müsse auf einem Studium der Geschichte aufbauen. Er spricht deshalb von einer propädeutischen Bedeutung der Wissenschaftsgeschichte für die Wissenschaftstheorie.

Die historistische Wissenschaftstheorie Hübners geht selbst von einer Festsetzung aus, derzufolge die Festsetzungen von Forschungstraditionen durch die jeweilige historische Situation geprägt ist. Zur Charakterisierung einer historischen Situation führt Hübner die Begriffe "geschichtliches System" und "geschichtliche Systemmenge" ein:

"Die Kategorie 'geschichtliches System' bezieht sich auf die Struktur geschichtlicher Prozesse überhaupt und nicht nur wissenschaftlicher. Solche Prozesse verlaufen einmal im Einklang mit Naturgesetzen, biologischen Gesetzen, psychologischen, physikalischen u. s. f., aber auch im Einklang mit Regeln, welche von Menschen gemacht wurden; und nur auf die letzteren will ich hier die Aufmerksamkeit wenden. Diese Art Regeln gibt es so viele, als es Bereiche des Lebens gibt. Man denke an die Regeln des täglichen Umgangs unter Menschen, überhaupt an die mannigfaltigen Beziehungen, in denen Menschen zueinander stehen können; an die Regeln der Geschäftswelt, der Wirtschaft, des Staatslebens, an die Regeln der Kunst, der Musik, der Religion und nicht zuletzt der Sprache. Da solche Regeln einerseits geschichtlich entstanden und daher auch geschichtlichem Wandel unterworfen sind und da sie andererseits zugleich unserem Leben so etwas wie eine systematische Verfassung geben, spreche ich von *geschichtlichen Regelsystemen*, (...) kurz von Systemen." (Hübner 1978: 193 f.)

Hebt man die geschichtliche Verankerung und den Wandel dieser Regelsysteme hervor, so kann man auch von Traditionen sprechen. Jede geschichtliche Situation kann durch eine Menge von Regelsystemen bzw. Traditionen charakterisiert wer-

den. Diese Menge umfaßt die gegenwärtig tatsächlich "gelebten" Traditionen, aber auch die überlieferten Traditionen, die gleichsam latent vorhanden sind und innerhalb "gelebter" Traditionen u. U. sogar bewußt in Erinnerung gehalten und "gepflegt" werden. Hübner spricht von der geschichtlichen Systemmenge:

"Unter einer geschichtlichen Systemmenge (...) verstehe ich nun eine strukturierte Menge von teils gegenwärtigen, teils überlieferten Systemen, die weitgehend untereinander in mannigfaltigen Beziehungen stehen und in deren Umkreis sich eine Gemeinschaft von Menschen zu irgendeinem Zeitpunkt bewegt. Wissenschaftliche Systeme, nämlich Theorien und Theoriehierarchien sowohl wie die Regeln wissenschaftlichen Arbeitens sind also ein Teil dieser Gesamtmenge, welche die Welt von Regeln darstellt, in der wir jeweils leben und wirken." (Hübner 1978: 195)

Vor dem Hintergrund dieser Charakterisierung einer geschichtlichen Situation stellt Hübner nun die Hypothese auf, der zufolge die "Entwicklung der Wissenschaften (...) wesentlich durch Unstimmigkeiten innerhalb von Systemmengen hervorgerufen" (1978: 200) wird. Der Terminus "Unstimmigkeit" bleibt in den Darlegungen Hübners weitgehend unbestimmt, analog zu den verwandten Begriffen des "dialektischen Widerspruchs" bzw. des "Misfit" oder "Mismatch". Um zwischen Regelsystemen eine "Unstimmigkeit" feststellen zu können, müssen diese vergleichbar sein. Eine historistische Wissenschaftstheorie hätte Kriterien zu entwickeln, unter denen Regelsysteme verglichen und auf "Unstimmigkeiten" hin untersucht werden können. Unterstellt man einmal, eine spezifische Wissenschaftstheorie würde dies tatsächlich leisten, so würde dies nichts daran ändern, daß jede wissenschaftstheoretische Forschungstradition selbst ein Regelsystem und damit Element der Systemmenge einer geschichtlichen Situation ist. Die Kriterien der Vergleichbarkeit von Regelsystemen sind letztlich ebenfalls von Festsetzungen geprägt, die ihrerseits im Kontext der historischen Situation zu sehen wären. Die Folge ist ein Relativismus, was Hübner freilich bestreitet. Aber schon die Eröffnungssätze seiner eigenen Argumentation scheinen ihn selbst zu widerlegen:

"[Der Relativismus; W. K.] behauptet, daß über Wahrheit und Falschheit, über das Gute und das Schlechte nur Beliebigkeit und Willkür oder eine Art Phatum der Geschichte entscheidet. Nichts dergleichen trifft aber mit Notwendigkeit zu, wenn man von den vorherigen Strukturgesetzen ausgeht." (Hübner 1978: 207)

Was aber, wenn man sich nicht dazu durchringen kann, von diesen Strukturgesetzen auszugehen? Man kann zwar sehr wohl Unstimmigkeiten (und sicherlich auch noch viele andere Beziehungen und Wechselwirkungen) zwischen Regelsystemen feststellen bzw. beobachten. Dies kann jedoch immer nur aus der Perspektive eines spezifischen Regelsystems geschehen, sei es aus der Perspektive eines der betrachteten Regelsysteme selbst, sei es aus der Perspektive irgendeines dritten Systems.

Ungeachtet dieser Feststellungen können sich jedoch Vertreter einer beliebigen Forschungstradition immer auch zu einem mehr oder weniger kompetenten Teilnehmer anderer Forschungstraditionen entwickeln und/ oder diese andere Forschungstradition aus der Beobachterperspektive, d. h. vor dem Hintergrund der Regeln und Festsetzungen der eigenen Forschungstradition, beurteilen. Und sie können versuchen,

Aussagen aus dem Bezugsrahmen anderer Forschungstraditionen in den Kontext der eigenen Forschungstradition zu übersetzen, und umgekehrt. Bei solchen Übersetzungen wird man in der Regel nicht umhin können, die jeweils "aufnehmenden" Forschungstraditionen fortzuentwickeln, um ihre Reichweite bzw. Reichhaltigkeit an die Erfordernisse der Übersetzungen anzupassen. Dabei ist es sogar gleichgültig, zu welchem Zweck diese Übersetzungen erfolgen und ob diese als adäquat angesehen werden können. Auch eine das Original völlig mißverstehende Übersetzung mit dem ausschließlichen Zweck, die Aussage des Originals im Kontext der eigenen Forschungstradition zu "widerlegen" (was angesichts der Inkommensurabilität selbstverständlich keine Widerlegung im Kontext des Originals sein würde) – auch eine solche Übersetzung führt zu einer Weiterentwicklung der Forschungstradition.

Die aus solchen Wechselwirkungen resultierenden Einflüsse auf eine betrachtete Forschungstradition sind exogener Natur. Aufgrund dieser exogenen Einflüsse (aber auch aufgrund der endogenen Einflüsse) erscheint es nicht opportun, im Zusammenhang mit einer Forschungstradition nur von dem sich entwickelnden Bezugsrahmen zu sprechen<sup>58</sup>. Vielmehr finden sich mehrere Varianten dieses Bezugsrahmens. Wie dies zu verstehen ist, wird deutlicher, wenn wir vor dem Hintergrund unserer bisherigen Überlegungen, die sicherlich äußerst spekulativ und vorläufiger Natur sind, eine sozialwissenschaftliche Forschungstradition als eine inhomogene Sprachgemeinschaft kennzeichnen.

(3) Die Vertreter einer Forschungstradition<sup>59</sup> konstituieren eine Sprachgemeinschaft, deren Regeln prinzipiell rekonstruiert werden können. Eine solche Sprachgemeinschaft ist jedoch inhomogen und es scheint so, daß sich Struktur und Grad dieser Inhomogenität in Traditionen der Naturwissenschaften und der Sozialwissenschaften durchaus unterscheiden. Wir beschränken uns im folgenden jedoch auf die sozialwissenschaftlichen Forschungstraditionen. Dabei ist deren chronische Unreife zu beachten, die sich in unserer Sicht vor allem in der Dominanz begrifflich-theoretischer Bezugsrahmen äußert. Diese Bezugsrahmen

---

<sup>58</sup> Die Sprachvarianten einer Tradition können selbst wieder miteinander konfrontiert und verglichen werden. Es gibt also eine dritte hybride Anwendung, die einerseits endogen ist (weil sie sich nur auf eine Tradition beziehen), andererseits insofern auch exogene Züge aufweisen, weil sie ebenfalls (wie die bisher angesprochenen exogenen Anwendungen) auf Konfrontation zwischen Sprachvarianten beruhen.

<sup>59</sup> Mit der Herausstellung des Begriffes "Tradition" wird (wie schon bisher) die "historische" Dimension besonders betont. Es geht letztlich um die "Dynamik" der Entwicklung von Traditionen. Wir haben bereits auf die Beschreibung dieser Dynamik unter anderem durch Veränderungen der paradigmatischen Beispielmengen hingewiesen. Natürlich wird dann auch das Konzept der Entwicklungsdynamik relevant: Diese wird etwa angesprochen, wenn man die Entwicklung einer Forschungstradition unter dem Einfluß exogener und endogener Anwendungen behandelt und in diesem Zusammenhang auch der Frage nachgeht, *warum* zu bestimmten Zeiten bestimmte exogene und/ oder endogene Anwendungen realisiert wurden, andere Möglichkeiten aber nicht verwirklicht wurden. Im Falle von Forschungstraditionen muß man hier sicherlich auf Faktoren Bezug nehmen, die z. B. in der Person der Forscher bzw. im generellen institutionellen Umfeld der Forscher liegen. Natürlich werden auch "Zufälligkeiten" nicht ohne Bedeutung sein.

entwickeln im Zuge explorativer empirischer Untersuchungen, "verstehender Exkursionen" in die Praxis, und im Zuge eventueller Aktionsforschungsprojekte eines geplanten Wandels vorfindbarer Lebens- und Sprachformen vielfältige Fortentwicklungen.

Schnelle (1973, 1976) hat die verschiedenen Sprachtypen herausgestellt, die bei naturwissenschaftlichen Forschungstraditionen zu finden sind. Sie reichen von der Alltags- oder Gemeinsprache über reglementierte Formen dieser Gemeinsprache bis zu Standardsprachen, in die die Aussagen künstlicher Konstruktsprachen (verstanden als die eigentlichen Vehikel axiomatisierter Theorien) schematisch übersetzt werden können. Knüpft man an unsere Erörterungen von Bezugsrahmen und Modellen an, so kann man Bezugsrahmen zunächst als reglementierte Varianten der Gemeinsprache kennzeichnen, während die Modellsprachen zum einen als noch stärker reglementierte und damit wohl auch in der Reichweite und Reichhaltigkeit begrenzte Varianten der Bezugsrahmensprache anzusehen sind, zum anderen aber in Ausnahmefällen auch die Form von Konstrukt- bzw. Standardsprachen annehmen.

Mit jeder Modellentwicklung im Rahmen einer empirischen Forschungsepisode wird in kreativer Weise eine vereinfachende Sprachvariante des Bezugsrahmens geschaffen, deren Ausgestaltung auch Einflüsse widerspiegeln, die sich aus anderen Forschungsdesigns und aus den (im Pretest zumindest teilweise rekonstruierten) Kontexten der spezifischen Lebens- und Sprachformen zusammensetzen, denen die angesprochenen Untersuchungsobjekte verhaftet sind. Solche Anpassungen und Entwicklungen von Sprachvarianten sind endogen, da sie sich aus der Anwendung eines Bezugsrahmens auf (Forschungs-)Probleme ergeben, die zum Bereich seiner intendierten Anwendungen zählen. Endogen sind auch jene Entwicklungen von Sprachvarianten, die im Rahmen eines Aktionsforschungsprojektes des geplanten Wandels dadurch hervorgerufen werden, daß man die Kategorien und Konzepte eines Bezugsrahmens als Basis für die Formulierung von Plänen verwendet. Alle diese Fortentwicklungen eines Bezugsrahmens sind insofern als endogen zu bezeichnen, als sie sich ausschließlich aus seiner (freilich indirekten) Konfrontation mit dem empirischen Feld ergeben, das wir als jene Menge familienähnlicher Lebens- und Sprachformen gekennzeichnet haben, auf die sich der Bezugsrahmen bezieht.

Die aus solchen Wechselwirkungen resultierenden exogenen Einflüsse und die daraus resultierenden Entwicklungen von Varianten eines Bezugsrahmens, die sich aus dem Austausch mit anderen Traditionen ableiten, spiegeln nicht zuletzt die persönlichen Lebensumstände des einzelnen Forschers wider. Denn seine persönlichen Lebensumstände beeinflussen, mit welchen exogenen Traditionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaften er überhaupt in eine potentielle Austauschbeziehung gelangen wird.

Dies ist oftmals für den Außenstehenden kaum zu erkennen, und auch die Mitglieder einer Forschungstradition sind sich dessen häufig nur sehr begrenzt bewußt.

Wissenschaftler sind oft dem Vorwurf ausgesetzt, ihre "privilegierte" Lebensform und die hierin verwurzelten Werthaltungen prägten die theoretischen Systeme, in deren Kontext andere Lebensformen nicht adäquat zu erfassen seien. Solche Wertungen im Konstruktionsbereich theoretischer Bezugsrahmen sind häufig nicht durchschaubar und lassen die Skepsis gegenüber sozialwissenschaftlichen Aussagensystemen verständlich erscheinen.

Sozialwissenschaftliche Forschungstraditionen sind sekundäre Traditionen, die sich auf eine Vielfalt von untereinander nicht voll vergleichbaren, aber dennoch familiären primären Lebens- und Sprachformen beziehen. Je mehr primäre Lebensformen dabei in regelrekonstruierender Weise untersucht werden und je mehr die Modelle auf die spezifischen Bedingungen dieser Lebensformen abgestimmt werden, desto mehr Sprachausprägungen müssen auch innerhalb der Forschungstraditionen entwickelt werden. Im Extremfall entsteht eine Eins-zu-Eins-Entsprechung: ein spezifisches Modell bezieht sich lediglich auf eine spezifische Lebens- und Sprachform. Dem Leser mag eine solche Wissenschaft, die sich möglicherweise ohne Versuche der Verallgemeinerung mit ganz individuellen Traditionen und Lebensformen befaßt, ungewohnt vorkommen. In der klassischen Diskussion über das Verhältnis von Natur- und Geisteswissenschaften ist jedoch die Gegenüberstellung von nomothetischen (verallgemeinernden) und idiographischen (auch das Individuelle untersuchenden) wissenschaftlichen Bemühungen keineswegs unbekannt. Wir sind der Meinung, daß eine Betriebswirtschaftslehre sowohl nomothetische wie idiographische Aktivitäten einschließen sollte. Eine angewandte Disziplin, die Beiträge zur Bewältigung von Problemen leisten möchte, muß auch den Zugang zur idiographischen Individualität einzelner Lebens- und Sprachformen anstreben, in deren Kontext das zu behandelnde Problem auftaucht. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine angewandte Betriebswirtschaftslehre unter anderem auch Aktivitäten der sogenannten Aktionsforschung einschließt, in deren Zentrum unter Umständen die Bewältigung von Problemen in einem ganz individuellen Unternehmen steht.

Die Entfaltung einer sozialwissenschaftlichen Forschungstradition zeigt sich in dieser Sicht in einer ständigen Proliferation von Sprachvarianten, also gerade nicht darin, daß die Sprachgemeinschaft an Homogenität zunimmt. Es ist natürlich umstritten, ob eine solchermaßen fortschreitende, differenzierende Entfaltung einer Forschungstradition als "Fortschritt" aufgefaßt werden kann. Wir glauben, daß dies möglich ist. Das Repertoire von Sprachvarianten für unterschiedliche Anwendungsbedingungen wird größer und damit auch die Chance, beim Auftreten neuer Problemsituationen eine Sprachausprägung (mit damit verwobenen Annahmen) zur Verfügung zu haben, die für die Bewältigung dieser Probleme a priori eine gewisse heuristische Kraft besitzt.

Überträgt man diese explorativen Überlegungen nun wieder auf die Auseinandersetzung mit dem Paradigma im Rahmen einer evolutionären Organisationstheorie, dann muß dabei insbesondere auf die Kategorie des generativen Sprachspiels Bezug genommen werden.

### (5) Paradigmakonzept – jenseits von der Einheit in der Vielheit

Im Zusammenhang mit der Charakterisierung einer evolutionären Wissenschaftskonzeption als Theorieprozeß haben wir oben zwischen dem generativen Sprachspiel, möglichen Bezugsrahmen und Modellen auf der Basis einzelner Bezugsrahmen unterschieden. Dabei gilt, daß natürlich auch Bemühungen um einzelne Bezugsrahmen bzw. Modelle wiederum "Bestandteil" des generativen Sprachspiels sind, das letztlich einen Strom von Aussagen erzeugt. Dabei scheint in Anlehnung an die dargestellten Überlegungen – die ja insbesondere durch Deleuze inspiriert waren – nun folgendes zu gelten:

(1) Das gesamte generative Sprachspiel ist rhizomatisch. Es kann u.a. im Lichte unserer Überlegungen zur Entfaltung einer Forschungstradition über exogene und endogene Anwendungen mit der Erzeugung von immer neuen (familienähnlichen) Sprachvarianten charakterisiert werden. Letzteres ist aber eine abstrahierende Selbstbeschreibung.

(2) Eine Serie von Modellen, die im Sinne endogener Anwendungen im Mittelpunkt von Bemühungen "klassischer" empirischer Sozialforschung steht, kann (zeitweise) durch einen dahinterstehenden Bezugsrahmen eine "Einheit" aufweisen. Dies ändert jedoch am rhizomatischen Charakter des generativen Sprachspiels nichts. Es kann aber durchaus sein, daß sich in einer solchen Serie von Modellen ein Bezugsrahmen lediglich "verschiebend wiederholt".<sup>60</sup>

(3) Das rhizomatische generative Sprachspiel sollte nun in der Tat exogene und endogene Anwendungen implizieren. Wir müssen natürlich einräumen, daß wir im Bereich der endogenen Anwendungen Defizite haben. Da "exogene Anwendungen" im Sinne "kritischer Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie" in der *modernen* Wissenschaft nicht die gleiche Anerkennung erfahren wie endogene Anwendungen (unter der Prämisse der Wahrung der Einheit in der Vielfalt dieser Anwendungen), nützt es uns wenig, wenn wir auf die Defizite nicht-evolutionärer und damit nicht-pluralistischer und nicht-selbstbezüglicher Theoriebemühungen hinweisen.

Greift man in diesem Zusammenhang noch einmal auf die grundlegenden Überlegungen von Kuhn zurück, der ja einen "modernen" Paradigmabegriff propagiert hat, dann bezeichnet dieser die sozialwissenschaftlichen Forschungstraditionen als vorparadigmatisch und insofern als "unreif". Auch hier haben wir die chronische Unreife schon frühzeitig herausgestellt. Im Laufe der Zeit haben wir aber den (ebenfalls in einigen Texten angedeuteten) Eindruck gewonnen, daß sich gerade in dem, was (neuinterpretiert) sich als Fehlen einer eindeutigen Einheit in der Vielfalt als unreif darstellt, u. U. geradezu Ausdruck einer besonderen

---

<sup>60</sup> Das Greshamsche Gesetz der "modernen" und insofern sozialwissenschaftlichen (empirischen) Forschung sehen wir immer noch. Wir würden es aber in Zukunft unter Einbeziehung der Möglichkeit "verschiebender Wiederholungen" formulieren und dabei die These vertreten, daß sich die Autoren u. U. solcher verschiebender Wiederholungen gar nicht bewußt sind.

Reife ist.

(1) Einzelne Forschungstraditionen im Pluralismus der möglichen Forschungstraditionen, werden auch insofern "exogen" angewandt, als ihre Aussagen mit Aussagen anderer – inkommensurabler – Forschungstraditionen konfrontiert werden. Aus den (qualvollen) wechselseitigen Übersetzungen entstehen in den beteiligten Forschungstraditionen zusätzliche Aussagen, die den jeweiligen Aussagenstrom einer Forschungstradition erheblich anreichern. Damit verbunden ist – wie bislang wohl nicht explizit ausgeführt – die Möglichkeit, daß sich auch die Menge möglicher Anwendungen einer Forschungstradition erheblich verändert, was sich ihrerseits wiederum in der Menge der paradigmatischen Beispiele niederschlägt. Gleichzeitig werden durch solche exogenen Anwendungen "Sprachvarianten" in der inhomogenen Sprachgemeinschaft dieser Forschungstradition erzeugt.

(2) Exogene Anwendungen im Spektrum des Pluralismus von Forschungstraditionen sind ebenfalls ein Ausdruck der von uns angestrebten evolutionären Wissenschaftskonzeption, wenn wir davon sprechen, daß Forschungstraditionen einerseits Partner, aber auch Konkurrenten sind. Außerdem haben wir schon von Anfang an eine Multiparadigma-Forschung (ein Begriff, der jetzt *so* nicht mehr zu verwenden ist), dahingehend charakterisiert, daß ein "transpection process" zu realisieren sei. Wenn uns einzelne Autoren unterstellen, daß wir die vielfältigen Forschungstraditionen "einfach nebeneinander stehen lassen", so stimmt dies nicht mit den von uns selbst veröffentlichten Aussagen überein. Wie dem auch sei: Eine evolutionäre Wissenschaftskonzeption ist wohl "nicht-paradigmatisch", wenn man von der durch Kuhn geprägten Wissenschaftstheorie ausgeht.<sup>61</sup>

(3) Ein bekannter Vorwurf gegenüber der evolutionären Organisationstheorie ist, daß sich diese "nicht fassen" läßt. In diesem Zusammenhang wird uns auch immer wieder eine spezifische "Unentschlossenheit" unterstellt. Zumindest ein Teil der Unentschlossenheit ist aber möglicherweise Ausdruck der Tatsache, daß wir selbst über exogene Anwendungen immer neue Sprachvarianten erzeugen. Wer nach der Einheit in der Vielfalt unserer Aussagen sucht, wird diese niemals finden. Dabei scheinen wir uns im Rahmen des *Work in progress* der evolutionären Organisationstheorie auch ständig zu wiederholen. Aber jede Wiederholung ist im Sinne einer verschiebenden Wiederholung zu verstehen und gerade deshalb – aus unserer Sicht – gerechtfertigt. Wer aber die Verschiebungen in den einzelnen Wiederholungen nicht wahrnimmt, weil er identische Wiederholungen vermutet, kann uns nicht verstehen.

(4) Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen entsteht der Eindruck, daß eine

---

<sup>61</sup> Luhmanns Bemühung um eine Theorie sozialer Systeme *ist* paradigmatisch. Sein Konzept der Autopoiese liefert die Einheit der Vielfalt in der Anwendungen. Dies wird auch wiederum in den einführenden Aussagen seiner neuesten Veröffentlichung "Die Gesellschaft der Gesellschaft" deutlich.

evolutionäre Theorie (die in vielem natürlich eine Vision ist) letztlich die grammatischen Grenzen der etablierten Wissenschaftstheorien, wie sie insbesondere durch Kuhn geprägt sind, transzendiert. Eigentlich ist aus unserer Sicht ein "neuer Kuhn" gefordert, der nunmehr u. a. Wittgenstein wirklich ernst nimmt und sich darüber hinaus von Deleuze inspirieren läßt, um zu einer neuartigen Sichtweise des Paradigmakonzeptes zu gelangen.

Wie könnte nun eine derartiges "geläutertes" Paradigmakonzeptes von Kuhn und dessen Weiterentwicklung durch Stegmüller gedacht werden?

Ausgangspunkt der Diskussion war, daß Stegmüller bei seiner Konstruktion des Paradigmakonzeptes zwischen der logischen Komponente und der empirischen Komponente unterscheidet. Die logische Komponente charakterisiert er durch den rekonstruierten Strukturkern, zu dem wir einiges kritisch angesprochen haben. Die empirische Komponente eines Paradigmas zeigt sich in der Menge der intendierten Anwendungen des jeweiligen Strukturkerns. Nach Stegmüller ist die Menge dieser intendierten bzw. möglichen Anwendungen eine prinzipiell offene Menge. Man kann jedoch diese offene Menge quasi repräsentieren durch eine geschlossene Menge paradigmatischer Beispiele. Die Überlegungen hierzu stellt Stegmüller vor dem Hintergrund der Auseinandersetzungen Wittgensteins mit dem Konzept der Familienähnlichkeit an.

Für Stegmüller besteht also ein Paradigma aus einem Strukturkern und der Menge paradigmatischer Beispiele für intendierte Anwendungen. Wenn man vor dem Hintergrund der Kritik der Suche nach der Einheit in der Vielheit den Strukturkern kritisch betrachtet (vgl. oben), dann bricht natürlich damit auch die Stegmüllersche Charakterisierung eines Paradigmas zusammen. Der Bezug der Menge der intendierten Anwendungen wird nicht mehr eindeutig faßbar. Die Einheit in der Vielfalt möglicher Anwendungen löst sich gleichsam auf.

Man kann sich jedoch in einer geläuterten Form doch wieder durch Stegmüller bzw. Wittgenstein anregen lassen. Dann wird ein Paradigma bzw. eine Forschungstradition möglicherweise durch *zwei* Mengen paradigmatischer Beispiele charakterisiert. Neben der Menge paradigmatischer Anwendungen wird dann auch eine Menge paradigmatischer Sprachvarianten relevant. Dies bedeutet, daß die im Zuge der Entfaltung einer Tradition zu generierenden Sprachvarianten ebenfalls eine offene Menge darstellen, für die freilich ebenfalls nur eine Familienähnlichkeit festgestellt werden kann. Es gibt also in der sich entfaltenden offenen Menge dieser Sprachvarianten keine Einheit (etwa im Sinne des Strukturkerns). Dennoch läßt es die feststellbare Familienähnlichkeit zu, von Sprachvarianten *einer* Tradition zu sprechen, in der aber wiederum – um es erneut zu rekapitulieren – keine Einheit in der Vielfalt feststellbar ist. Das Konzept der Familienähnlichkeit dominiert nun vollständig.

Man könnte Stegmüller, wie bereits im ersten Zwischenfazit bereits angedeutet, vorwerfen, daß er Wittgenstein nur zur Hälfte nutzt. Weil es Sneed nach Ansicht



von Stegmüller gelungen ist, ein mengentheoretisches Explikat eines Strukturkerns zu rekonstruieren, wird hier das Denken bezüglich der Einheit in der Vielfalt nicht thematisiert.

Eine Rekonstruktion eines Strukturkerns, der in allen intendierten Anwendungen mit entsprechenden Kernerweiterungen vorkommt, mag in bestimmten Zusammenhängen in idealisierender Weise gelingen. Es wiederholt sich identisch etwas, was möglicherweise in anderen Rekonstruktionszusammenhängen sich verschiebend wiederholt. Man kann aber auch von einer Identität in anderer Weise sprechen. Die Identität einer Forschungstradition wird dann durch zwei Mengen paradigmatischer Beispiele umrissen. Bei der Menge der paradigmatischen Sprachvarianten kann es dann sogar sein, daß man die Identität mit einer einzigen Sprachvariante in Verbindung bringt, in diesem Beobachtungs- und Rekonstruktionsphänomen dann auch ein Policy-Phänomen erblickt, das über eine Art Reentry operativ wirksam wird. So z. B. auch, daß man Vertreter anderer Sprachvarianten unter Berufung auf diese Policy bzw. Identität physisch eliminiert.

Wir möchten im vorliegenden Zusammenhang jetzt nicht weiter eruieren, was sich möglicherweise alles aus der Charakterisierung eines Paradigmas oder einer Forschungstradition durch zwei Mengen paradigmatischer Beispiele ergibt. Natürlich bedeutet der Verlust eines archimedischen Punktes (im Sinne eines Strukturkerns), daß eine Forschungstradition in mehrfacher Hinsicht "unscharfe Grenzen" aufweist. Eine Forschungstradition ist dann eher eine Gemengelage von intendierten Anwendungen und Sprachvarianten. Doch kann man vor diesem Hintergrund durchaus sinnvoll über solche Forschungstraditionen sprechen. Und natürlich kann man auch Veränderungen im Zuge der Entwicklung einer Forschungstradition durch Zugänge und Abgänge in den Mengen paradigmatischer Beispiele besonders hervorheben.

## **(6) Paradigm lost – ja und?**

Zu Beginn der Schlußbetrachtung haben wir auf Witt (1995) Bezug genommen und die Formel "Paradigm lost" angesprochen. Man kann diese Formel vor dem Hintergrund der weiterführenden Überlegungen nun ergänzen: "Paradigm lost – ja und?"

Ein Paradigma ist vor dem Hintergrund eines postmodernen Denkens keineswegs ein selbstverständliches Ziel bzw. ein selbstverständliches Ideal wissenschaftlicher Bemühungen. Auch diejenigen, die einem solchen Ziel bzw. Ideal – ohne kritische Reflexion – nachstreben, haben als Sozialwissenschaftler ein solches Paradigma wahrscheinlich *nie* gefunden. Man kann es deshalb auch nicht "verloren" haben. Auch hier gilt, daß postmoderne Motto Feyerabends: "Anything goes". Wir interpretieren das Feyerabendsche Plädoyer "Wider den Methodenzwang" inzwischen auch so, daß die Forderung nach einem einheitlichen Paradigma innerhalb einzelner Forschungstraditionen eher fortschritts-hemmend ist. Also: "Wider den Paradigma-

zwang”.

Solche Überlegungen und die Formel ”Paradigm lost – ja und?” signalisieren zunächst einmal, daß wir der Frage nach einem Verlust eines Paradigmas nicht die gleiche Bedeutung beimessen wie andere Autoren. Freilich kann man jetzt auch die vorstehenden Überlegungen (im Anschluß an Stegmüller und andere) nutzen, weiterführende Überlegungen darüber anzustellen, was möglicherweise eine geläuterte Art der Charakterisierung eines Paradigmas sein könnte.

Man könnte nun zusammenfassend noch einmal rekonstruieren, wie der Frage nach der Konstitution von Paradigmen nachgegangen werden könnte: Zunächst sind wir (implizit) immer davon ausgegangen, daß es ein sinnvolles Unterfangen darstellt, nach einem – wie auch immer gearteten – Paradigma zu suchen. Geht man in diesem Sinne von der Vorstellung aus, ein einheitliches Paradigma sei grundsätzlich wünschenswert, dann impliziert das derartige Unterfangen, die beispielsweise Doz und Prahalad in ihrem Artikel ”A search of a new paradigm” unternehmen. In einem zweiten Schritt kann dann, bedingt durch die Auseinandersetzung mit dem Gedanken von Deleuze, jedoch die Suche nach einem Paradigma grundsätzlich in Frage gestellt werden. Es mag gar nicht mehr als sinnvoll erachtet werden, noch nach einer Einheit in der Vielheit der Forschungstraditionen zu suchen. Mit der Aufgabe einer Suche nach der Einheit in der Vielheit geht jedoch der Verlust des Paradigma-Begriffes à la Kuhn einher. Die Rede vom Paradigma wird insgesamt obsolet. In Anlehnung an Deleuze kann jedoch auch der Versuch unternommen werden, den Paradigmabegriff anders zu fassen. Rekuriert man dabei auf die Überlegungen Wittgensteins zum Konzept der Familienähnlichkeit, dann läßt sich ein ”geläuterter Paradigmabegriff” retten. Man könnte dann nur noch von Forschungstraditionen sprechen, die sich durch familienähnliche paradigmatische Mengen von Sprachvarianten charakterisieren lassen. Die Frage, ob dieser ”Rettungsversuch” notwendig ist oder nicht, soll jedoch an dieser Stelle offengelassen werden. Wir möchten jedoch (und dies könnte als Fazit der vorstehenden Überlegungen aufgefaßt werden) zwei Punkte deutlich machen: Zum einen erscheint die ”naive” Suche nach einem Paradigma, im Sinne einer Suche nach der Einheit in der Vielfalt, entsprechend der klassischen Paradigma-Diskussion als hoffnungsloses Unterfangen und damit nicht erstrebenswert. Und zum anderen darf auch die Suche nach einem Paradigma im Sinne eines nicht-trivialen Konzeptes nicht in einem ”Zwang” ausarten; vielmehr erscheint uns ein Plädoyer ”Wider den Paradigmazwang” aufgrund der dargestellten Überlegungen höchst sinnvoll.

In diesem (Schluß-)Plädoyer ”Wider den Paradigmazwang” greifen wir nun wiederum auf theoretische Mittel zurück, die dem Kontext der Postmoderne zuzurechnen sind. Mit dem Leitgedanken des ”Anything goes” und der Abwandlung des Plädoyers ”Wider dem Methodenzwang” sind nun wieder einmal postmoderne Mittel aufgegriffen, um das Projekt der evolutionären Organisationstheorie fortzusetzen.

## Literaturverzeichnis

- Albrow, M. (1996), *The Global Age*, Cambridge 1996
- Aldrich, H. E. (1979), *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs 1979
- Astley, G./Van de Ven, A. (1983), Central Perspectives and Debates in Organizational Theory, in: *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), S. 245-273
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge 1938
- Baudrillard, J. (1978), *Agonie des Realen*, Berlin 1978
- Baumann, Z. (1992), *Moderne und Ambivalenz: das Ende der Eindeutigkeit*, Hamburg 1992
- Baumann, Z. (1997), Schwache Staaten – Globalisierung und die Spaltung der Weltgesellschaft, in: Beck, U. (Hrsg. 1997), *Kinder der Freiheit*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1997, S. 315 -332
- Beck, U. (1991), Die Frage nach der anderen Moderne, in: *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* 12 (1991), S. 1298-1308
- Beck, U. (1993), *Die Erfindung des Politischen*, Frankfurt a. M. 1993
- Beck, U. (1996a), Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996, S. 19 – 112
- Beck, U. (1996b), Wissen oder Nicht-Wissen? Zwei Perspektiven "reflexiver Modernisierung", in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996, S. 289 – 315
- Beck, U. (1997a), *Kinder der Freiheit: Wider das Lamento über den Werteverfall*, in: Beck, U. (Hrsg. 1997), *Kinder der Freiheit*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1997, S. 9 – 33
- Beck, U. (1997b), Kein Standort. Nirgends, in: *Süddeutsche Zeitung* Nr. 107, 12.5.97, S. 13
- Beck, U. (Hrsg. 1997), *Kinder der Freiheit*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1997
- Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1994), *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge 1994
- Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996
- Beck, U./Bonß, W. (1984), Soziologie und Modernisierung. Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung, in: *Soziale Welt* 35 (1984), S. 381-406
- Beck, U./Bonß, W. (1989), Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis, in: Beck, U./Bonß, W. (Hrsg., 1989), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*, Frankfurt a. M. 1989
- Blaseio, H. (1986), *Das Kognos-Prinzip. Zur Dynamik sich-selbst-organisierender wirtschaftlicher und sozialer Systeme*, Berlin 1986
- Bohrer, K.-H. (1983), Friedrich Schlegels Rede über die Mythologie, in: Bohrers, K.-H. (1983), *Mythos und Moderne. Begriff und Bild einer Rekonstruktion*, Frankfurt a. M. 1983, S. 52-82

- Bohrer, K.H. (1987), Nach der Natur, in: Merkur, Nr. 8, 41. Jhg, 1987, S. 631-645
- Brandenburger, A./ Nalebuff, B. (1996), Coopetition – Kooperativ Konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a. M. 1996
- Brantl, S. (1985), Management und Ethik, München 1985
- Bretz, H. (1988), Unternehmertum und fortschrittsfähige Organisation: Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München 1988
- Bürger, C./Bürger, P. (Hrsg., 1987), Postmoderne: Alltag, Allegorie und Avantgarde, Frankfurt a. M. 1987
- Bürger, P. (1987a), Der Alltag, die Allegorie und die Avantgarde. Bemerkungen mit Rücksicht auf Joseph Beuys, in: Bürger, C./Bürger, P. (Hrsg., 1987), S. 196-212
- Bürger, P. (1987b), Vorbemerkungen, in: Bürger, C./Bürger, P. (Hrsg., 1987), S. 7-12
- Burrell, G./Morgan, G. (1979), Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life, London 1979
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1976), Peoples, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance, in: March, J. G./Olsen, J. P. (Hrsg.), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen u. a. 1976, S. 24 ff.
- Connor, S. (1989), Postmodernist Culture. An Introduction to Theories of the Contemporary, Cambridge 1989
- Deleuze, G. (1968), Différance et répétition, Paris 1968
- Deleuze, G. (1992), Differenz und Wiederholung, München 1992
- Deleuze, G./ Guattari, F. (1977), Rhizom, Berlin 1977
- Deleuze, G./ Guattari, F. (1997), Tausend Plateaus. Kapitalismus und Schizophrenie, Berlin 1997
- Derrida, J. (1974), Grammatologie, Frankfurt a. M., 1974
- Dörr, M./Guggemos, W.-C. (A-1998), Führung und strategische Gemengelage, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Doz, Y. L./Prahalad, C. K. (1991), Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, in: Strategic Management Journal 12 (1991), Special Issue, S. 145-164
- Eckert, N. (1998), Unternehmensentwicklung und Ökologie des Wissens. Der Primat impliziten Wissens und seine Implikationen für eine evolutionäre Organisationstheorie, München 1998
- Eifler, G./Saame, O. (Hrsg., 1990), Postmoderne. Anbruch einer neuen Epoche? Eine interdisziplinäre Erörterung, Wien 1990
- Enzensberger, H. (1971), Hommage à Gödel, in: Enzensberger, H. (1971), Gedichte 1955-1970, Frankfurt a. M. 1971, S. 168-169
- Feyerabend (1976), Wider den Methodenzwang. Skizze einer anarchistischen Erkenntnistheorie, Frankfurt a. M. 1976
- Feyerabend, P.K. (1979), Erkenntnis für freie Menschen, Frankfurt a. M. 1979
- Feyerabend, P.K. (1986), Wider den Methodenzwang, Neuauflage, Frankfurt a. M. 1986
- Foerster, H. v. (1985), Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Braunschweig 1985

- Foucault, M. (1971), *Die Ordnung der Dinge*, Frankfurt a. M. 1971
- Foucault, M. (1977), *Theatrum philosophicum*, in: Deleuze, G./Foucault, M. (Hrsg., 1977), *Der Faden ist gerissen*, Berlin 1977, S. 21 – 58
- Foucault, M. (1985), Interview geführt von C. Delacampagne, in: Engelmann, P. (Hrsg., 1985), S. 27-40
- Foucault, M. (1989), *Raymond Roussel*, Frankfurt 1989
- Freeman, J. (1982), *Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes*, in: Staw/Cummings (Hrsg., 1982), *Research in Organizational Behavior* 4, Greenwich (Conn.) 1982, S. 1-32
- Frenzel, I. (1985), *Eine Säule macht noch keine Postmoderne*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 8. November 1985
- Gäfigen, G. (1968), *Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung*, Tübingen 1968
- Geerts, C. (1983), *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt a. M. 1983
- Giddens, A. (1988), *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt a. M./New York 1988
- Giddens, A. (1994), *Living in a Post-Traditional Society*, in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1994), *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge 1994, S. 56 – 109
- Giddens, A. (1996a), *Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft*, in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996, S. 113 – 194
- Giddens, A. (1996b), *Vertrauen und Reflexivität*, in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996, S. 316 – 337
- Giddens, A. (1997a), *Konsequenzen der Moderne*, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1997
- Giddens, A. (1997b), *Jenseits von Links und Rechts: Die Zukunft radikaler Demokratie*, Frankfurt a. M. 1997
- Goodman, N. (1983), *Fact, Fiction, and Forecast*, Cambridge 1983
- Goodman, N. (1984), *Weisen der Welterzeugung*, Frankfurt a. M. 1984
- Habermas, J. (1980), *Die Moderne: ein unvollendetes Projekt*, in: *Die Zeit*, Nr. 39, 1980, S. 47-48
- Habermas, J. (1981), *Die Moderne – ein unvollendetes Projekt*, in: Habermas, J. (1981), *Kleine politische Schriften (I. bis IV.)*, 4 Bände, Frankfurt a. M. 1981, S. 444-464
- Habermas, J. (1985), *Die neue Unübersichtlichkeit – Kleine politische Schriften V*, Frankfurt a. M. 1985
- Habermas, J. (1988), *Handlungen, Sprechakte, sprachlich vermittelte Interaktionen und Lebenswelt*, in: Habermas (1988a), S. 63-104
- Habermas, J. (1988a) *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalität*, Frankfurt 1988
- Hannan, M./Freeman, J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, in: *American Journal of Sociology* 82 (1977), S. 929-964

- Hannan, M./Freeman, J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge (Mass.) 1989
- Hayek, F. A. v. (1980), *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*. Bd. 1: Regeln und Ordnung, München 1980
- Holländer H./Thomsen, C.W. (Hrsg., 1987), *Besichtigung der Moderne: Bildende Kunst, Architektur, Musik, Literatur, Religion. Aspekte und Perspektiven*, Köln 1987
- Hübner, K. (1985), *Die Wahrheit des Mythos*, München 1985
- Hübner, K. (1986), *Wissenschaftliche Vernunft und Post-Moderne*, in: Koslowski, P. et al. (Hrsg., 1986), S. 63-78
- Huyssen, A. (1986), *Postmoderne – eine amerikanische Internationale?*, in: Huyssen, A., Scherpe, K. R. (Hrsg. 1986), S. 13-44
- Huyssen, A./Scherpe, K. R. (Hrsg., 1986), *Postmoderne – Zeichen eines kulturellen Wandels*, Reinbek 1986
- Jameson, F. (1986a), *Ideologische Positionen in der Postmodernismus-Debatte*, in: *Das Argument* 155 (1986), S. 18-28
- Jameson, F. (1986b), *Postmoderne – zur Logik der Kultur im Spätkapitalismus*, in: Huyssen, A./Scherpe, K.R. (Hrsg., 1986), S. 45-102
- Kambartel, F. (1989), *Philosophie der humanen Welt. Abhandlungen*, Frankfurt a. M. 1989
- Keupp, H. (1989), *Auf der Suche nach der verlorenen Identität*, in: Keupp, H/ Bilden, H.. (Hrsg., 1989), *Verunsicherungen: Das Subjekt im gesellschaftlichen Wandel*, S. 47-69, Göttingen u.a. 1989
- Kimmerle, G. (1986), *Verwerfungen. Vergleichende Studien zu Adorno und Habermas*, Tübingen 1986
- Kirsch, W. (1983), *Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre – neu betrachtet*, in: Fischer-Winkelmann, W.F. (Hrsg., 1983), S. 204-237
- Kirsch, W. (1984a), *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre*, 1. Halbband, München 1984
- Kirsch, W. (1984b), *Die Stagnation der gesellschaftlichen Modernisierung – ein Thema für die angewandte Führungslehre ?!*, in: Pack, L./Börner, D. (Hrsg., 1984), *Betriebswirtschaftliche Entscheidungen in der Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag*, Wiesbaden 1984, S. 285-301
- Kirsch, W. (1985), *Evolutionäres Management und okzidentaler Rationalismus*, in: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg., 1985), *Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements*, Bern/Stuttgart 1985, S. 331-350
- Kirsch, W. (1991), *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*, 2. Auflage, München 1991
- Kirsch, W. (1994), *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, 4., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., München 1994
- Kirsch, W. (1997a), *Strategisches Management – Die geplante Evolution von Unternehmen*, München 1997
- Kirsch, W. (1997b), *Betriebswirtschaftslehre – Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung*, 4. Aufl., München 1997

- Kirsch, W. (1997c), *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie*, München 1997
- Kirsch, W. (1997d), *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung: Kapitel eines Theorieprojektes*, 2. Aufl., München 1997
- Kirsch, W./Scholl, W./Paul, G. (1984), *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*, München 1984
- Klages, H. (1984), *Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalysen, Prognosen*, Frankfurt a. M. 1984
- Klose, A. (1994), *Fortschritt als Leitmotiv des Managements*, München 1994
- Knyphausen, D. zu (1988), *Unternehmen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie*, München 1988
- Koppe, F. (1979), *Hermeneutik der Lebensformen – Hermeneutik als Lebensform. Zur Sozialphilosophie Peter Winchs*, in: Mittelstraß, J. (Hrsg., 1979), *Methodenprobleme der Wissenschaften vom gesellschaftlichen Handeln*, Frankfurt a. M. 1979, S. 223-272
- Koslowski, P. (1986), *Die Baustellen der Postmoderne – Wider den Vollendungszwang der Moderne. Statt einer Einleitung*, in: Koslowski, P./Spaemann, R./Löw, R. (Hrsg., 1986), S. 1-16
- Lash, S. (1996a), *Reflexivität und ihre Doppelungen: Struktur, Ästhetik und Gemeinschaft*, in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996, S. 195- 286
- Lash, S. (1996b), *Expertenwissen oder Situationsdeutung? Kultur und Institutionen im desorganisierten Kapitalismus*, in: Beck, U./ Giddens, A./ Lash, S. (1996), *Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse*, Frankfurt a. M. 1996, S. 338 – 364
- Leatherdale, W. (1974), *The Role of Analogy, Model and Metaphor in Science*, Amsterdam u.a. 1974
- Levitt, T. (1983), *The Globalization of Markets*, in: *Harvard Business Review* 3 (1983), S. 92-102
- Luce, R. D./Raiffa, H. (1957), *Games and Decisions*, New York 1957
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a. M. 1984
- Lyotard, J. F. (1986), *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*, Graz, Wien 1986
- Lyotard, J. F. (1987), *Der Widerstreit*, München 1987
- Marquard, O. (1985), *Eine Welt und die Lebenswelten*, in: *Tumult* 7 (1985), S. 88-100
- Marquard, O. (1986a), *Apologie des Zufälligen*, Stuttgart 1986
- Marquard, O. (1987a), *Verspätete Moralistik. Bemerkungen über die Unvermeidlichkeit von Geisteswissenschaften*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 65 (1987)
- Marquard, O. (1987b), *Der Philosoph als Stuntman. Ein Gespräch mit Odo Marquard*, in: *Süddeutsche Zeitung* 215 (1987)
- Martin, H.-P./ Schuhmann, H. (1996), *Die Globalisierungsfalle*, Reinbek 1996
- McKelvey, B. (1982), *Organizational Systematics – Taxonomy, Evolution, Classification*, Berkeley 1982

- Mittelstraß, J. (1997), Was läßt sich noch erforschen?, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 238, Seite II, 16.10.1997
- Niedermaier, O. (1998 i.V.), Strategien und Diskurse in Organisationen – Beitrag zu einer prozeßorientierten Theorie der strategischen Führung, München 1998
- Niedermaier, O./ Schütz, F. (A-1996), Zu den "Wurzeln" der Organisationstheorie, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1996
- Obring, K. (1992), Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München 1992
- Pautzke, G. (1989), Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989
- Picot, A. (1996), Die Grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996
- Picot, A./Reichwald, R. (1994), Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: ZfB 64 (1994), S. 547-570
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1996), Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Wiesbaden 1996
- Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./ Dandridge, T.C. (Hrsg., 1983), Organizational Symbolism, Greenwich 1983
- Prigogine, I. (1982), Vom Sein zum Werden. Zeit und Komplexität in der Naturwissenschaft, 3. Auflage, München/Zürich 1982
- Ringlstetter, M. (1988), Auf dem Weg zu einem evolutionären Management. Konvergierende Tendenzen in der deutschsprachigen Führungs- bzw. Managementlehre, München 1988.
- Saltzwedel, J. (1997), Ratlos unterm Regenbogen, in: Der Spiegel, 28/ 1997, S. 160
- Scherer, F. (1980), Industrial Market Structure and Economic Performance, 2. Aufl., Chicago 1980
- Schmidt, S.J. (1987b), Liquidation oder Transformation der Moderne?, in: Holländer, H./Thomsen, C.W. (Hrsg., 1987), Besichtigung der Moderne: Bildende Kunst, Architektur, Musik, Literatur, Religion. Aspekte und Perspektiven, Köln 1987, S. 53-70
- Schöffel, G. (1987), Denken in Metaphern. Zur Logik sprachlicher Bilder, Opladen 1987
- Schreiner, G. (1998 i. V.), Organisatorische Fähigkeiten: Konzeptualisierungsversuche organisationstheoretischer Provenienz, München 1998
- Serres, M. (1985), Interview geführt von J.-C. Guillebaud, in: Engelmann, P. (Hrsg., 1985), S. 156-173
- Silverman, H.J. (Hrsg., 1990), Postmodernism – Philosophy and the Arts. Continental Philosophy III, New York/London 1990
- Sloterdijk, P. (1983), Kritik der zynischen Vernunft, 2 Bände, Frankfurt a. M. 1983
- Sloterdijk, P. (1987), Kopernikanische Mobilmachung und ptolemäische Abrüstung, Frankfurt a. M. 1987
- Spencer Brown, G. (1979), Laws of Form, New York 1979
- Tarnas, R. (1997), Idee und Leidenschaft: Die Wege des westlichen Denkens, Hamburg 1997



- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action – Social Science Basis of Administrative Theory*, New York u. a. 1967
- Trux. W./Kirsch, W. (1979), Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer 'wissenschaftlichen' Unternehmensführung – Anmerkungen aus Anlaß eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis, in: *Die Betriebswirtschaft* 39/1979, S. 215-235
- Tsoukas, H. (1991), The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science, in: *Academy of Management Review* 3 (1991), S. 566-585
- Türk, K. (1989), *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*, Stuttgart 1989
- Ulrich, K. (1991), *Postmoderne Befindlichkeiten. Zu einem möglichen Umgang mit der Postmoderne-Diskussion*, Arbeitspapier, München 1991
- Ulrich, K. (1993), *Die Evolution von Managementsystemen. Zur sprachtheoretischen Fundierung einer angewandten Führungslehre*, München 1993
- Ulrich, P. (1986), *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Bern/Stuttgart 1986
- Vester, H.-G. (1985), Modernismus und Postmodernismus – Intellektuelle Spielereien?, in: *Soziale Welt*, 36/1 (1985), S. 3-26
- Wadosch, M. (1996), *Die ästhetische Fähigkeit des Unternehmens: Wissenschaftliche Betrachtungen diesseits und jenseits der modernen Betriebswirtschaftslehre*, München 1996
- Walter-Busch, E. (1996), *Organisationstheorien. Von Weber bis Weick*, Amsterdam 1996
- Watzlawick, P. (1992), *Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und Wirklichkeit*, Bern u.a. 1992
- Weick, K. (1985), *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M. 1985
- Weizsäcker, C. (1982), *Der Garten des Menschlichen*, Darmstadt 1982
- Wellmer, A. (1985a), *Zur Dialektik von Moderne und Postmoderne*, Frankfurt a. M. 1985
- Welsch, W. (1990), Ästhetik und Anästhetik, in: Welsch, W. (Hrsg., 1990), S. 9-40
- Welsch, W. (1991), *Unsere postmoderne Moderne*, 3. Aufl., Weinheim 1991
- Welsch, W. (1995), *Vernunft – die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft*, Frankfurt a. M. 1995
- Welsch, W. (Hrsg., 1990), *Ästhetisches Denken*, Stuttgart 1990
- Wiesmann, D. (1989), *Management und Ästhetik*, München 1989
- Wittgenstein, L. (1960), *Philosophische Untersuchungen*, in: *Schriften*, Band 1, Frankfurt a. M. 1960
- Wittgenstein, L. (1995a), *Philosophische Untersuchungen*, in: ders., *Werkausgabe*, Band 1, Frankfurt a. M. 1984
- Wittgenstein, L. (1995b), *Tractatus logico-philosophicus*, in: ders.; *Werkausgabe*, Band 1, Frankfurt a. M.