



Seminar für Strategische Unternehmensführung

Ludwig-Maximilians-Universität München

Evolutionäre Organisationstheorie V: Perspektiven einer Prozessorientierung

Arbeitstext am Seminar für Strategische Unternehmensführung

Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch, Michael Weber

(mit Beiträgen von Mike Dörr)

1999

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	2
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	3
<i>Vorbemerkung</i>	4
1 Einleitung: Prozeßorientierung ohne Prozeßbegriff?	5
1.1 Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung	11
1.2 Das Episodenkonzept als Ausgangspunkt	15
1.3 Prozeßorientierung in der Organisationstheorie	19
2 Prozesse und Ongoing Process: Prozeßorientierung im „trivialen Sinne“	26
2.1 Prozesse als durch „Erinnerungsspuren“ verknüpfte Handlungen	26
2.2 Prozesse als Interaktionszusammenhänge	37
2.3 Prozesse als Diskurse	50
3 Zwischenbetrachtung: Entfaltung als Merkmal einer erweiterten Sicht von Prozeßorientierung	66
3.1 Entfaltung des Ongoing Process	67
3.2 Entfaltung von Fähigkeiten	84
3.3 Entfaltung und die „Ökologie des Wissens“	109
4 Prozeßorientierung und die Dualität von Strukturen: Prozeßorientierung im „anspruchsvollen Sinne“	131
4.1 Die Heuristik der „Duality of Structure“	133
4.2 Prozeßorientierung im „Atomium“	148
4.3 Die lebensweltliche Gemengelage	165
5 Schlußbetrachtung: Prozeßorientierung auf Ebene des Theorieprozesses der evolutionären Organisationstheorie	184
5.1 Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse	184
5.2 Theoriekonstruktion als Konstruktion eines Theorieprozesses	189
5.3 Ausblick: Weiterführende Überlegungen zur Prozeßorientierung	197
Literaturverzeichnis	211

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Das Spektrum des „Wegweiser-Projekts“	8
Abb. 1-2:	Prozeßorientierung im trivialen Sinne	13
Abb. 1-3:	Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne	14
Abb. 2-1:	Eine Prozeßsphäre sequentiell verketteter Handlungen (aus Guggemos A-1998: 13)	30
Abb. 2-2:	Reflexionsgeschichten und Prozeßsphären (aus Guggemos A-1998: 17)	33
Abb. 2-3:	Einstellung, Persönlichkeit und Definition der Situation	35
Abb. 2-4:	Handlungsorientierungen und Orientierungsmuster (aus Dörr 1998: 107)	41
Abb. 2-5:	Das Argumentationsschema nach Toulmin (aus Toulmin 1996)	55
Abb. 3-1:	Der Ongoing Process und seine "Entfaltung"	70
Abb. 3-2:	Der Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Rationalisierungstendenzen der Lebenswelt	89
Abb. 3-3:	Rationalisierungsniveaus und Modelle der Sinnorientierung	95
Abb. 3-4:	Gesamtbezugsrahmen einer erweiterten Theoriekonstruktion	112
Abb. 4-1:	Darstellung einer Verhaltensstruktur (entnommen aus Guggemos A-1999)	152
Abb. 4-2:	Soziale Zusammenhänge im Ongoing Process (entnommen aus Guggemos A-1999)	156
Abb. 5-1:	Generatives Sprachspiel, Bezugsrahmen und Modelle	191
Abb. 5-2:	Prozeßorientierung im Lichte von Binnenperspektive und Außenperspektive	198
Abb. 5-3:	Vier organisationstheoretische Sichtweisen	203
Abb. 5-4:	Der Kontext K	204

Vorbemerkung

Der vorliegende Text ist der fünfte 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.

1 Einleitung: Prozeßorientierung ohne Prozeßbegriff?

Die Mission dieses Arbeitstextes ist es, die Überlegungen zum Thema Prozeßorientierung im Rahmen der Theorie der strategischen Führung „auf den Punkt zu bringen“ und insbesondere die Besonderheiten dieses Prozeßorientierungsverständnisses herauszuarbeiten. Die angestrebte Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie ist – so haben wir in jüngster Zeit vermehrt darauf hingewiesen – „prozeßorientiert“. Diese Prozeßorientierung führte zu einer Reihe von Arbeitspapieren und Dissertationen. An erster Stelle steht hierbei eine Denke-Laut-Protokoll mit dem Titel „Prozeßorientierung ohne Prozeßbegriff“ (vgl. Kirsch A1999a), das in diesen Arbeitstext in großen Teilen, wenn auch in völlig neuer Struktur, eingegangen ist. Außerdem ist hierbei der Arbeitstext von Kirsch/Dörr (A-1999) mit dem Titel „Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung“ zu nennen, aus dem gleichfalls eine Vielzahl an Passagen übernommen wurden. Das Thema Prozeßorientierung spielt jedoch auch noch in einer Reihe weiterer Texte eine Rolle, auf die in diesem Arbeitstext bezug genommen wird. So wurden Fragen des „Policy Making“ in diesem Zusammenhang mit mehr oder weniger starker Akzentsetzung auf das Thema Prozeßorientierung in den Dissertationen von Niedermaier (1998), Schütz (1998) und Dörr (1998) behandelt. Aber auch eine Reihe von Arbeitspapieren (vgl. Kirsch A-1998b, Kirsch A-1998c, Guggemos A-1999, Kirsch/Brunner 1998) sowie der Arbeitstext Kirsch et al. (1998) behandeln unter anderem die Merkmale einer prozeßorientierten und evolutionären Organisationstheorie. Die Folge: Inzwischen ist eine ziemliche Unübersichtlichkeit bezüglich der mit der Prozeßorientierung verwendeten Begriffe bzw. Bezeichnungen entstanden, die zudem über eine Vielzahl an Beiträgen verstreut sind.

Neben dieser „Unübersichtlichkeit“ liegt jedoch noch ein zweiter Grund für die Erstellung dieses Arbeitstextes vor: Unseres Erachtens erfolgte in einigen der oben genannten Texte eine falsche Weichenstellung in der Weiterentwicklung der Theoriekonstruktion: Aus der Charakterisierung der Theorie als „prozeßorientiert“ wurde ohne Diskussion geschlossen, daß nunmehr in diese Theorie zusätzlich der Begriff „Prozeß“ einzuführen sei. Und dies wiederum mußte a priori in einer Weise geschehen, daß das erfaßt wird, was schon vorher immer unter der englischen Bezeichnung „Ongoing Process“ bezeichnet wurde. Zusätzlich kam – verwirrend – hinzu, daß es in der Beratungspraxis in zunehmendem Maße üblich wurde, das Business Process Reengineering zu verkaufen. Natürlich mußten wir dann versuchen, auch diese Begrifflichkeit in die eigene Theoriekonstruktion in der einen oder anderen Form „einzubauen“.

Im folgenden möchten wir gleichsam den „Gordischen Knoten“ zerhauen und auf einen spezifischen Begriff „Prozeß“ als Bestandteil der Theoriekonstruktion bewußt verzichten. Es geht dann darum, die schon vorhandenen Begrifflichkeiten dieser Theorie und die mit diesen Begrifflichkeiten angedachten Zusammenhänge so zu erläutern, daß die dahinter stehende metatheoretische Grundüberzeugung „Prozeßorientierung“ deutlich wird. Wir wollen insofern zu einem Verständnis von

Prozeßorientierung gelangen, das letztlich (in einer bewußt provokanten Formulierung) auf den Prozeßbegriff verzichten könnte. In diesem Verständnis von Prozeßorientierung geht es uns also nicht allein darum, genauer zu sagen, welche Prozesse sich im Ongoing Process identifizieren lassen, obwohl wir dieses Thema vor dem Hintergrund der oben genannten Texte ausführlich reflektieren. Die Mission dieses Arbeitstextes ist es vielmehr, solche Aspekte zu beleuchten, die zu einem „anspruchsvollen Begriff der Prozeßorientierung“ führen. Für eine derartige Sicht wird dann insbesondere die Heuristik der „Duality of Structure“ und die lebensweltliche Gemengelage relevant. Außerdem kann das Thema „Entfaltung“ als ein Merkmal unserer Sicht von Prozeßorientierung gefaßt werden. Letztlich wird damit ein Verständnis von Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung expliziert, daß bereits in der Auseinandersetzung mit dem Episodenkonzept angelegt ist.

Die Grobstruktur der Argumentation dieses Arbeitstextes ist insofern folgendermaßen aufgebaut¹: In dieser *Einleitung* wird ein erstes Vorverständnis zum Thema Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung und der Organisationstheorie generiert. Außerdem wird der Ausgangspunkt unserer Prozeßorientierungs-Sichtweise, das Episodenkonzept, rekapituliert. Das *erste Kapitel* widmet sich dann der Spezifizierung der Prozesse im Ongoing Process und damit den Aspekten der Prozeßorientierung, die im Rahmen der „falschen Weichenstellung“ angesprochen wurden. Hier werden drei Zugänge dargestellt, die den Ongoing Process auf unterschiedliche Weise „ausbuchstabieren“. Deren Bedeutung soll nicht geschmälert werden, ist jedoch nur gewissermaßen ein erster Aspekt der Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung. Diesen ersten Aspekt der Prozeßorientierung nennen wir deshalb auch Prozeßorientierung im trivialen Sinne. Die *Zwischenbetrachtung* befaßt sich dann mit dem zweiten Aspekt der Prozeßorientierung, dem Thema der Entfaltung. Die Auseinandersetzung mit der Entfaltung verweist auf eine Vielzahl an Verknüpfungen mit gleichfalls „traditionellen Themen“ in der Theorie der strategischen Führung, wie beispielsweise „Höherentwicklung“ oder „Evolution“. In dieser Zwischenbetrachtung wird dabei zunächst die Entfaltung des Ongoing Process thematisiert und somit an der Prozeßorientierung im trivialen Sinne angeknüpft, dann aber die Brücke zu unserer Gesamttheoriekonstruktion geschlagen, indem erst die Verbindung zu Fähigkeiten und schließlich zur Ökologie des Wissens dargelegt wird. Im Rahmen der Zwischenbetrachtung wird insofern ein zweiter Aspekt der Prozeßorientierung aufgezeigt, der für ein Verständnis von Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne notwendig ist. Der dritte Aspekt der Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung steht dann in dem

¹ Es muß an dieser Stelle nochmals deutlich hervorgehoben werden, daß der vorliegende Arbeitstext auf einem bestehenden Arbeitstext (Kirsch/Dörr A-1999) aufbaut und eine Vielzahl von Textpassagen aus diesem Arbeitstext wörtlich übernimmt. Insbesondere die Kapitel zwei und drei sind hiervon betroffen und spiegeln insofern erhebliche Vorleistungen der genannten Autoren wieder. Außerdem sind ein Großteil der Überlegungen des Denke-Laut-Protokolls von Kirsch (A-1999a) in den vorliegenden Text eingegangen.

vierten Kapitel des Arbeitstextes zur Debatte. Hier werden die Themen „Duality of Structure“ sowie die lebensweltliche Gemengelage relevant und damit eine Ausarbeitung dessen, was wir als Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne bezeichnen. Unsere Sichtweise einer Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne umfaßt letztlich also alle diese drei Aspekte und setzt diese miteinander in Beziehung. Die *Schlußbetrachtung* widmet sich dann noch der Frage, wie sich die Prozeßorientierung auf der Ebene der Theoriekonstruktion selbst niederschlägt. Hier geht es dann unter anderem um eine „Theoriekonstruktion als Konstruktion eines Theorieprozesses“ und um den „diskommunikativen Charakter“ einer derartigen Konstruktion.

Die Aufgabe dieser Einleitung ist wie angedeutet ein erstes Vorverständnis zum Thema der Prozeßorientierung zu generieren: Hierzu wird zunächst eine kurze Charakterisierung des Wegweiser-Projektes vorgenommen und gezeigt, daß dessen Themen an verschiedenen Stellen die Frage nach der Prozeßorientierung aufwerfen. Unsere spezifische Sichtweise einer anspruchsvollen Prozeßorientierung wird dann in einem ersten Zugang anhand eines Bezugsrahmens dargestellt, der die Gliederungsheuristik des Arbeitstextes widerspiegelt. Im Anschluß daran wird der Ausgangspunkt der Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung, das Episodenkonzept, beleuchtet, um noch einmal deutlich zu machen, daß es sich bei unserem Verständnis der Prozeßorientierung eigentlich um „keine neue Thematik“ handelt. Abgerundet wird das Vorverständnis zum Thema der Prozeßorientierung durch einen ersten Blick auf den Mainstream der Organisationstheorie und die dortige Auseinandersetzung mit Prozessen.

Seit geraumer Zeit wird am Seminar für Strategische Unternehmensführung ein breitgefächertes Forschungsprogramm vorangetrieben, das unter dem Namen „Wegweiser-Projekt“ firmiert. Dieses Forschungsprogramm ist Ausdruck eines Work in Progress. Einen ersten Zwischenbericht stellt die Veröffentlichung „Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung“ dar, die mittlerweile in zweiter, erheblich überarbeiteter Auflage erschienen ist (vgl. 1996, 1997d). Im Kern hat sich dieses Forschungsprojekt die Aufgabe gestellt, neue und u. U. kontraintuitive Beiträge zur Thematik der strategischen Führung von Unternehmen zu leisten. Einen ersten Überblick verschafft Abbildung 1-1.

Im Zentrum dieser Abbildung finden sich die Kernforschungsgebiete des Wegweiser-Projekts, während die um das Zentrum gruppierten Themenkomplexe eher generelle Justierungen der Perspektive auf das Phänomen Organisation ansprechen. Schon ein erster Blick auf die eingetragenen Stichworte macht deutlich, daß der thematische „Einzugsbereich“ wesentlich größer ist, als man es üblicherweise von einer Theorie der strategischen Führung erwartet.

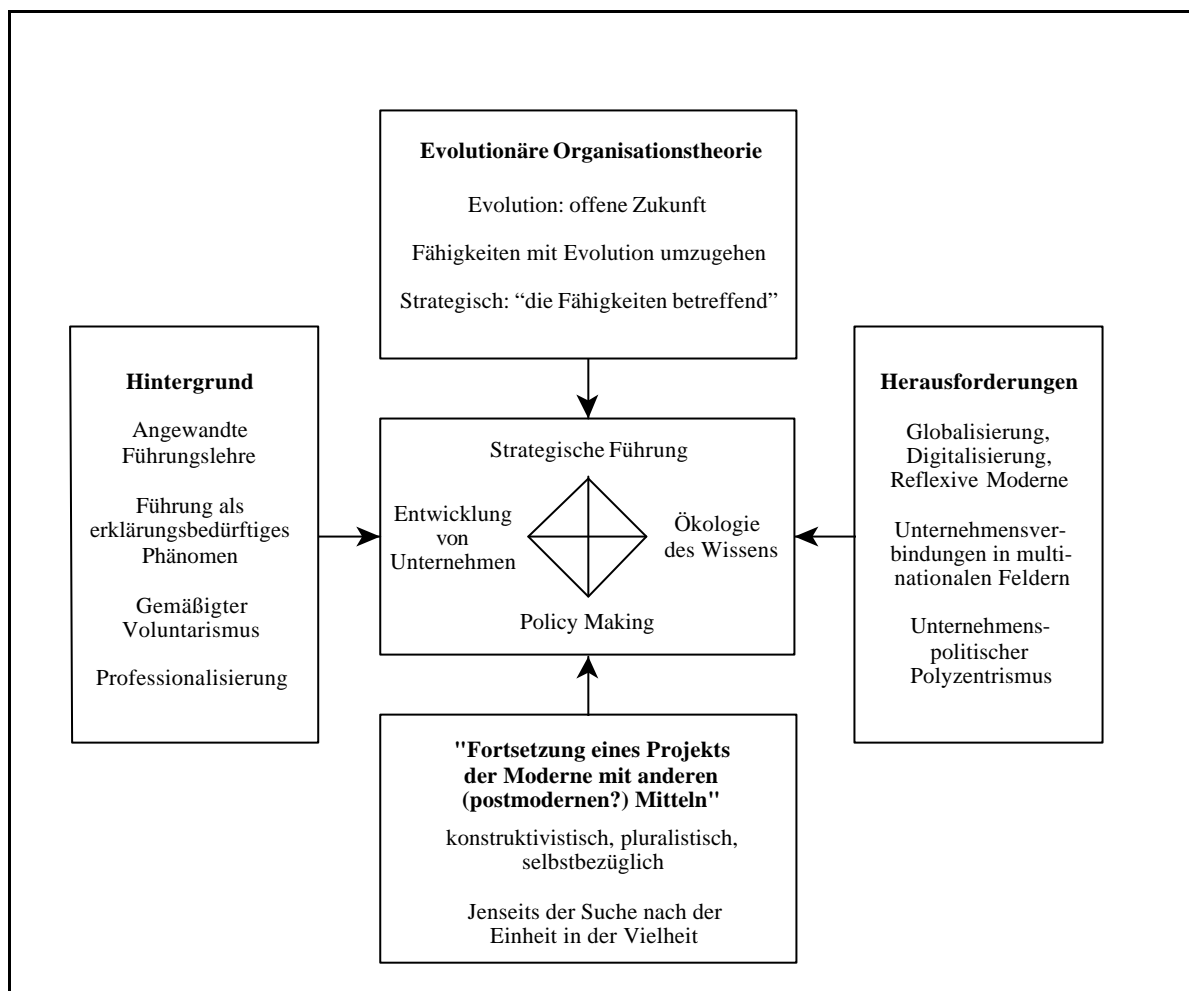


Abb. 1-1: Das Spektrum des „Wegweiser-Projekts“

Der organisationstheoretische Ansatz nun, welcher der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern zugrunde liegt, versteht sich selbst als evolutionär. Dies bedeutet auf allgemeinsten Ebene das Ziel, mit den in eine offene Zukunft evolvierenden Organisationen (im Objektbereich der Theorie) „Schritt zu halten“. Vor diesem Hintergrund werden dann einige Themenkomplexe im Rahmen der Theorie der strategischen Führung besonders relevant, die jeweils auf die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung verweisen.

(1) Wir gehen davon aus, daß Organisationen Bestandteil eines sozio-ökonomischen Feldes sind. Diese Einschätzung allein wäre freilich spätestens seit dem Siegeszug kontingenztheoretischer Ansätze (vgl. zu einem knappen Überblick Kirsch et al. 1979) eine Ubiquität. Uns geht es jedoch nicht nur darum, daß Organisationen in eine politische, strategische Landschaft eingebettet sind, welche ein bestimmtes organisatorisches Verhalten „fordert“. Vielmehr streben wir eine stärkere Thematisierung dessen an, wie und warum beispielsweise „Umwelterfordernisse“ in Organisationen überhaupt Relevanz erlangen. Hierfür steht das *Etikett* „Ökologie des Wissens“:

„Das Etikett ‘Ökologie des Wissens’ mag zunächst (vor allem angesichts des Begriffs ‘Ökologie’) ein wenig befremdlich erscheinen. Wir wollen diesen ‘Verfremdungseffekt’ nutzen, um für einige grundsätzliche Merkmale der von uns angestrebten evolutionären Organisationstheorie zu sensibilisieren. Zunächst verweist der Terminus ‘Ökologie’ auf eine Art ‘ganzheitliches Denken’ in Kreisläufen, das sich mit veränderlichen Systemen und deren Einbindung in noch größere Systeme beschäftigt. Wenn von der Ökologie des *Wissens* die Rede ist, dann bedeutet dies, daß man sich auch mit den Prozessen der Entstehung, der Kommunikation und der Verwendung von Wissen, das wiederum zum Entstehen neuen Wissens führt, in einer solchen Weise auseinandersetzen kann.“ (Kirsch A-1998a: 5)

Das von uns angestrebte Denken im Sinne einer Ökologie des Wissens ist gerade dadurch gekennzeichnet, daß die Wissensproduzenten, welche wir als Beobachter bezeichnen, systematisch in den Theoriezusammenhang einzubeziehen sind. Akzeptiert man diese Notwendigkeit, dann kann man je nach Erkenntnisinteresse eine Vielzahl von Beobachtern unterscheiden, die sich natürlich auch wechselseitig beobachten und miteinander kommunizieren können. Solche Beobachter können interne Akteure einer fokalen Unternehmung (beispielsweise in einer Stabsabteilung) sein; darüber hinaus sind aber auch eine Vielzahl von „externen“ Beobachter(gruppe)n in die Betrachtung mit einzubeziehen (wie etwa Berater und Wissenschaftler). Es ist unsere feste Überzeugung, daß die Geschehnisse in Organisationen erst auf der Grundlage eines solchen Zugangs umfassend verstanden werden können. Man denke nur an die zunehmende „Züchtigung“ des Top Managements von börsennotierten Unternehmen durch institutionelle Anleger. Die institutionellen Anleger beobachten die Unternehmen vor allem dahingehend, ob sie glaubhaft Strategien zur Steigerung des Unternehmenswerts verfolgen und strukturieren dementsprechend ihr Portfolio. Diese Beobachtungen werden von den Unternehmen wiederum beobachtet und kommunikativ verarbeitet. Das gegenwärtige „Fusionsfieber“ ist sicherlich nicht zuletzt durch solche Beobachtungen zweiter Ordnung zu erklären. Nicht zuletzt der Einfluß solcher Beobachtungsprozesse auf die Unternehmensentwicklung ist im Rahmen der Prozeßorientierung von Bedeutung.

(2) Wie aus Abbildung 1-1 hervorgeht unterscheiden wir zwischen dem „*Policy Making*“ bzw. der Strategiebildung in Organisationen und der *strategischen Führung* von Organisationen. Dies bedeutet insbesondere, daß eine strategische Führung u. E. keine notwendige Bedingung für die Existenz von Unternehmensstrategien darstellt. Strategien „formieren“ sich im eigentlich „unstrategischen“ Alltagsgeschäft oder – wie wir sagen – dem „Ongoing Process“ des organisatorischen Geschehens. Durch eine strategische Führung initiierte strategische Entscheidungsprozesse, welche immer noch im Zentrum der mainstreamorientierten Strategieforschung stehen, werden dagegen als eingebettet in den fortlaufenden organisatorischen Prozeß betrachtet. Was ist damit gemeint? Zunächst einmal deutet diese Formulierung darauf hin, daß in strategischen Entscheidungsprozessen in den seltensten Fällen „Tabula Rasa“ gemacht wird. Es ist ja alles andere als ungewöhnlich, daß eine Strategieklausurtagung mit der Rekonstruktion der bisherigen Strategie beginnt. Mit unseren Worten geschieht dabei nichts anderes als die Rekonstruktion und Explizitmachung formierter

Strategien. Auch in der Praxis finden sich vereinzelt ganz ähnliche Vorstellungen jenseits der üblichen Success-Stories. So charakterisiert ein Vorstand des größten Automobilkonzerns der Welt den Ablauf von strategischen Entscheidungsprozessen wie folgt (zitiert in Quinn 1980: 134; Herv. d. Verf.):

„It is often difficult to say who decided something and when – or even who originated a decision (...). I frequently don't know when a decision is made in General Motors. I don't remember being in a committee meeting when things came to a vote. Usually someone will simply *summarize a developing position*.“

Es erfordert sicher keine Verrenkungen, statt von einer „developing position“ von einer sich formierenden Strategie zu sprechen. Und die bereits formierten Strategien werden dann natürlich in nicht unerheblichem Ausmaß auf die (autorisierten) Strategieformulierungen Einfluß nehmen. Strategische Entscheidungsprozesse bewegen sich nicht in einem „strategiefreien“ Raum. Zudem sind in unserem Begriffsverständnis Strategieformulierungen, die u. U. den Output strategischer Entscheidungsprozesse darstellen, nicht identisch mit den Unternehmensstrategien. Wir plädieren in diesem Zusammenhang dafür, Organisationen mehr im Hinblick auf ihre Taten als ihre Worte zu betrachten. Jedoch können Strategieformulierungen den Formierungsprozeß erheblich beeinflussen. Wie dem auch sei. In jedem Fall stellen wir in weit größerem Ausmaß, als es in der Strategieforschung üblich ist, das Ungeplante, das Zufällige und das Unkontrollierbare der Strategiebildung heraus. Sowohl die strategische Führung als auch die Genese von Strategien ist insofern durch die Auseinandersetzung mit Prozessen geprägt und verweist auf die Problematik der Prozeßorientierung.

(3) Schließlich sei noch kurz das Thema „*Unternehmensentwicklung*“ in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern angesprochen. Wir gehen davon aus, daß Organisationen und ihre sozio-ökonomischen Felder in eine „offene Zukunft evolvieren“. Was meint diese Formel? Die Rede von einer offenen Zukunft impliziert zunächst nicht mehr aber auch nicht weniger, als daß jedes Unternehmen vom gegenwärtigen Status Quo ausgehend mit einer Vielzahl zukünftiger Welten konfrontiert ist, welche prinzipiell „möglich“ sind. Vordergründig könnte man meinen, diese Einschätzung entzöge der Theorie der strategischen Führung ihre Existenzberechtigung. Wie soll man ein Unternehmen strategisch führen, das in eine offene Zukunft evolviert? Welcher Vertreter des deutschen Groß- und Einzelhandels hatte beispielsweise schon 1986 in seiner „Dreijahres-Investitionsplanung“ die deutsche Wiedervereinigung berücksichtigt. Und dennoch wurden einige davon mehr überrascht als andere, die irgendwie schon darauf vorbereitet waren – ganz nach dem Motto: „Man kann zwar nicht wissen, was passiert, aber man muß darauf vorbereitet sein.“ Wenn man dieses Bon Mot nicht für völlig unsinnig hält, dann stellt sich die Frage, wie eine solche „Vorbereitung“ aussehen kann. Wir sprechen in diesem Zusammenhang davon, daß Unternehmen Fähigkeiten aufbauen, pflegen und ausbauen, mit dieser offenen Zukunft besser umzugehen. So wie neuere Forschungsergebnisse die landläufige Meinung konterkarieren, daß hervorragende Schachspieler alle möglichen

Kombinationen von Zügen und Gegenzügen weit vorausplanen,² so können Organisationen in analoger Weise Kompetenzen bzw. Fähigkeiten besitzen und aufbauen, die vor dem Hintergrund der unterschiedlichsten möglichen Welten „passen“. Handlungen, welche dem Auf- bzw. Ausbau und der Pflege von Fähigkeiten dienen, sind also mit etwas anderen Worten „robust“ gegen eine Vielzahl von Spielzügen der Konkurrenz, sonstiger Kontextfaktoren usw. Und dies gilt, obwohl man nicht (genau) weiß, wie die Zukunft aussieht. Auch an dieser Stelle besteht eine Verbindung zwischen der Unternehmensentwicklung und der Frage nach der Prozeßorientierung.

Schon auf den ersten Blick wird deutlich, daß die Bearbeitung derartiger Themenkomplexe spezifische Anforderungen an eine evolutionäre Organisationstheorie stellt, die ja im Hintergrund der Theorie der strategischen Führung „wirkt“. Die übergreifende Anforderung ist darin zu sehen, ein anspruchsvolles Verständnis von Prozeßorientierung zu entwickeln, daß eine Diskussion der genannten Themen ermöglicht. Ein erster Blick auf dieses anspruchsvolle Verständnis von Prozeßorientierung erfolgt im nächsten Abschnitt.

1.1 Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung

Die Theoriekonstruktion der Theorie der strategischen Führung ist prozeßorientiert, weil sie spezifische Konstruktionsmerkmale aufweist, nicht aber, weil sie die Verwendung des Begriffes „Prozeß“ erforderlich macht. In einem ersten Zugriff können zwei Verständnisse dieser Prozeßorientierung unterschieden werden:

(1) Prozeßorientierung in einem „trivialen Sinne“: In der Sprache der Theorie kommen die Begriffe „Verhalten“ bzw. „Handlungen“ vor. Meist wird jedoch (z. B. auch im „Atomium“) auf eine strikte Unterscheidung verzichtet und nur von Handlungen gesprochen. Wie dem auch sei: Die Prozeßorientierung äußert sich zunächst darin, daß wir die Handlungen verschiedener Akteure im Zeitablauf betrachten. Dies ist zunächst ein triviales Konstruktionsmerkmal.

(2) Prozeßorientierung in einem „anspruchsvollen Sinne“: Weniger trivial ist dann das zweite Merkmal, das wir schon frühzeitig von Giddens aufgegriffen haben. Bei Giddens ist dies die „Duality of Structure“. Es gibt im Zusammenhang mit der Betrachtung von Organisationen interessierende Tatbestände („Structures“ im Sinne Giddens). Diese Tatbestände prägen (ermöglichen, begrenzen) die Handlungen der Akteure (die wir im Zeitablauf betrachten). Gleichzeitig werden aber auch diese

² Tatsächlich unterscheiden sich sehr gute von weniger guten Spielern vor allem dadurch, daß sich erstere bei allen möglichen Zügen des Gegners eine möglichst große Flexibilität bewahren wollen. Bei der Anzahl vorausgeplanter Züge und Gegenzüge wurden dagegen kaum Unterschiede zwischen Spielern unterschiedlicher Spielstärke gefunden. Vgl. hierzu Eccles/Nohria (1992: 40; zitiert in Guggemos A-1998: 40).

Tatbestände durch die Handlungen reproduziert bzw. fortentwickelt bzw. verändert. Ein drittes Merkmal der Prozeßorientierung, daß zur Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne gerechnet werden kann, ist zudem die Entfaltung des Ongoing Process. Im Zusammenhang mit der Frage der Entfaltung ergeben sich dabei eine Vielzahl an Konnexionen mit bestehenden Kategorien des Sprachspiels der Theorie der strategischen Führung.

Die zweite Sichtweise von Prozeßorientierung der von uns angestrebten Theoriekonstruktion ist durch die „Denke“ der Duality of Structure beeinflusst. Sie manifestiert sich aber nicht in einer mehr oder weniger unmittelbaren Übernahme der Theoriekonstruktion à la Giddens. Rein äußerlich zeigt sich dies auch darin, daß wir den Begriff der „Struktur“ zwar sicherlich heuristisch nutzen, dann aber doch den Begriff der lebensweltlichen Gemengelage in den Vordergrund stellen.

Die jeweilige lebensweltliche Gemengelage begrenzt und ermöglicht das Geschehen, das wiederum als Prozesse im Sinne von Handlungsströmen beschrieben werden kann. Im Zuge dieser Handlungsströme werden dann die Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage reproduziert und fortentwickelt. In der genaueren Betrachtung dieser Zusammenhänge manifestiert sich die Prozeßorientierung der Theoriekonstruktion. Dabei impliziert diese Sichtweise bezüglich der beiden „Teile“ (lebensweltlichen Gemengelage bzw. Handlungsströme) eine Art „Ei-Henne-Problem“. Die in jüngster Zeit bei uns Überlegungen zur Prozeßorientierung im trivialen Sinne lassen die Vermutung zu, daß die jeweiligen Autoren die Betrachtung des einen Teils, nämlich die Betrachtung der Handlungsströme allzusehr in den Vordergrund rücken. Dies äußert sich z. T. auch u. U. darin, daß die im Zuge der Handlungsströme stattfindende Reproduktion der lebensweltlichen Gemengelage eher als (durchaus wichtiger) Nebeneffekt angesehen wird. Die folgende Abbildung gibt insofern noch einmal die Prozeßorientierung im trivialen Sinne wieder.

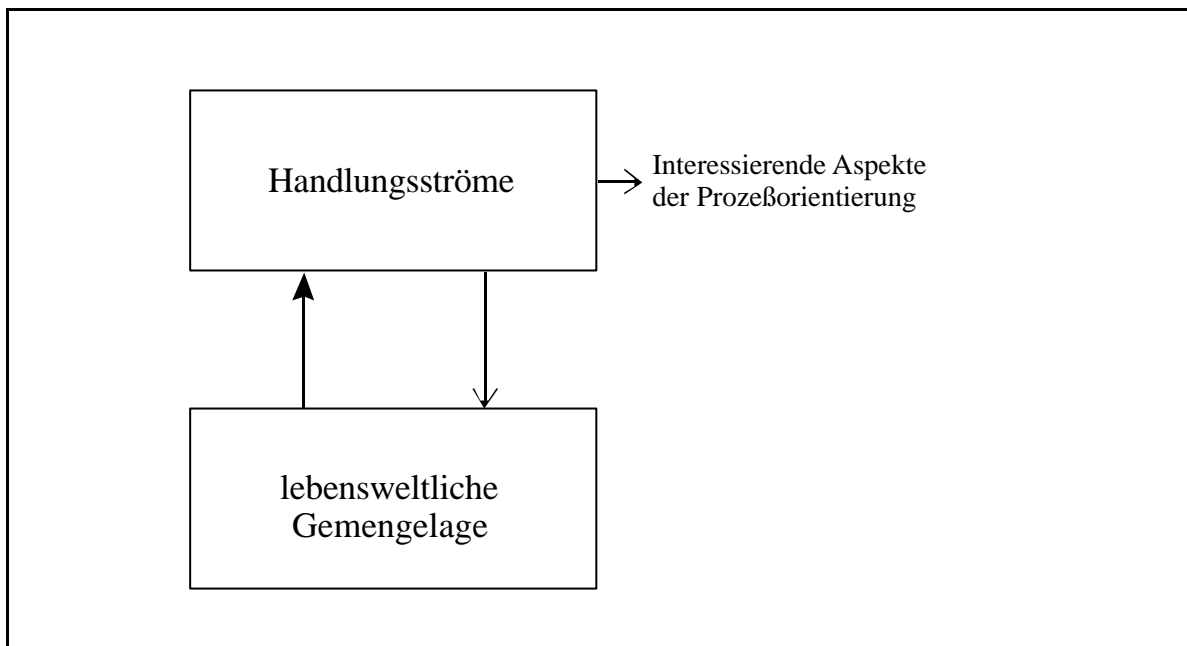


Abb. 1-2: Prozeßorientierung im trivialen Sinne

Abb. 1-2 deutet an, daß eine Beantwortung der im Zusammenhang mit dem Thema Prozeßorientierung interessierenden Fragen in erster Linie über eine weitergehende Analyse der Handlungsströme anzugehen ist. Dabei wird nicht berücksichtigt, daß diese Handlungsströme durch die jeweilige lebensweltliche Gemengelage begrenzt und ermöglicht werden. Außerdem bringt die Abbildung nicht zum Ausdruck, daß im Zuge dieser Handlungsströme auch die Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage reproduziert und fortentwickelt werden. Dies ist erst der Fall, wenn man von einem Verständnis der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne ausgeht, daß in der folgenden Abbildung expliziert wird.

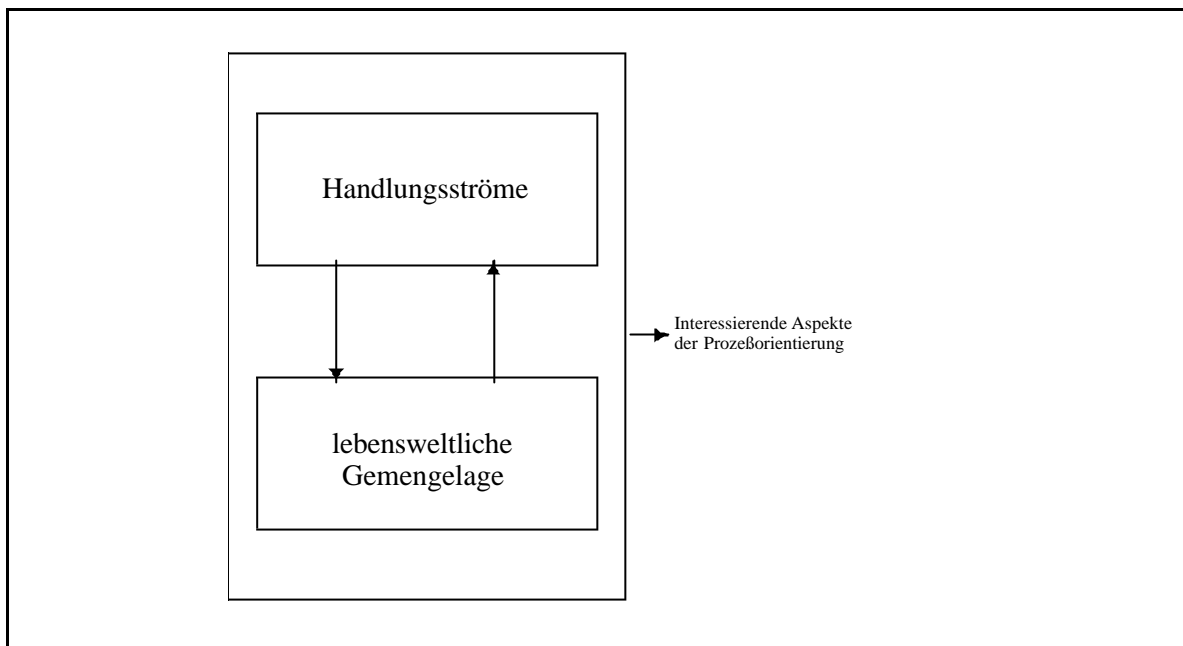


Abb. 1-3: Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne

Abb. 1-3 symbolisiert die eigentlich von uns angestrebte Logik der Prozeßorientierung. Überspitzt könnte man sagen: Indem man sich intensiv mit der Ermöglichung und Begrenzung der Handlungsströme und der Reproduktion und Fortentwicklung der lebensweltlichen Gemengelage auseinandersetzt, gelangt man (gleichsam als wünschenswerten Nebeneffekt) auch zur Beantwortung der interessierenden Fragen.

Uns interessiert vor dem Hintergrund dieser Prozeßorientierungs-Auffassung unter anderem, wie sich eine strategische Gemengelage im Zuge des Policy Making fortentwickelt und wie sie sich in den Handlungsströmen (im Sinne einer Wirksamkeit) niederschlagen. Wenn man dies beantworten will, dann muß man eben die Reproduktion und Fortentwicklung der *lebensweltlichen* Gemengelage untersuchen und in diesem Zusammenhang der Frage nachgehen, ob und in welcher Weise diese lebensweltliche Gemengelage auch solche Elemente umfaßt, die wir als Ausdruck der strategischen Gemengelage ansehen (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4 dieses Arbeitstextes). Und wenn es um die operative Wirksamkeit von Strategien geht, dann bedeutet dies natürlich insbesondere die Betrachtung der Frage, ob und in welcher Weise die Handlungen bzw. die Handlungsströme durch entsprechende Handlungsorientierungen geprägt sind. Daß dann wiederum solche Handlungsorientierungen im Sinne von Strategien dabei selbst wieder reproduziert und fortentwickelt werden, entspricht der dargestellten Denke.

Mit anderen Worten: Die vertiefende Betrachtung der Genese und Wirksamkeit von Strategien und die damit zusätzlich verbundenen Aspekte des Auftauchens und der Existenz einer strategischen Führung setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den wechselseitigen Beziehungen zwischen den in der Abbildung 1-3 angedeuteten wechselseitigen Beziehungen zwischen der lebensweltlichen Gemengelage und den

Handlungen voraus. Verwendet man erneut die Denkfigur der „Dualität der Strukturen“ dann bedeutet dies in bezug auf die Betrachtung des Policy Making, daß Policies selbst zu den „Strukturen“ zu rechnen sind, die Handlungen ermöglichen und begrenzen und darüber hinaus über entsprechende Handlungen reproduziert werden.

Diese Überlegungen sind natürlich selbst wieder leicht mißverständlich. Es könnte der Eindruck entstehen, als wären die jeweils interessierenden Policies immer schon da und nur reproduziert bzw. fortentwickelt. Wenn man aber im Zusammenhang mit der Prozeßorientierung bei einer verfeinerten Betrachtung der lebensweltlichen Gemengelage und den Reproduktionsaspekten die Metapher der „Alimentierung“ systematisch mitdenkt, dann gerät auch das Auftauchen bzw. die Genese „neuer“ lebensweltlicher Aspekte, insbesondere auch „neuer“ Policies bzw. Handlungsorientierungen in den Blick. Neue Elemente der lebensweltlichen Gemengelage tauchen nur auf, weil es „Eltern“ gibt, die (um die Metapher fortzusetzen) Handlungen von Akteuren ermöglichen, über die „Neues“ gezeugt wird.

Kurz gesagt: Im Rahmen der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne werden zum einen die Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage und zum anderen die Verbindung der beiden Ebenen im Sinne der Duality of Structure relevant. Zusätzlich kann auch das Merkmal der Entfaltung als (hinreichende) Bedingung der Prozeßorientierung verstanden werden, das bisher noch nicht angesprochen wurde und in der Abbildung nicht explizit auftaucht. Wir werden jedoch auf diese Merkmal einer Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne noch ausführlich in der Zwischenbetrachtung zu sprechen kommen. Zunächst soll jedoch noch einmal verdeutlicht werden, daß „Prozeßorientierung“ in der Theorie der strategischen Führung eigentlich kein besonders „neues Themas“ ist. Hierzu wird im nächsten Abschnitt kurz der Ausgangspunkt der Prozeßorientierung, das Episodenkonzept, beleuchtet, wobei allerdings auch erste Verweise auf Neuerungen unserer Sicht auf Episoden angedeutet werden.

1.2 Das Episodenkonzept als Ausgangspunkt

Der Ausgangspunkt der „Prozeßorientierung“ der von uns angestrebten Theorie findet sich im Zusammenhang mit der Einführung des Episodenkonzeptes. Dort wurde zwischen dem laufenden Geschehen (Ongoing Process) und möglichen Episoden innerhalb dieses laufenden Geschehens unterschieden und auch das Wort „Prozeß“ bisweilen verwendet. Doch dies hat in erster Linie den Zweck, dem jeweiligen Leser das verständlicher zu machen, was mit den eigentlichen Begriffen „laufendes Geschehen“ und „Episode“ gemeint ist. Im Zusammenhang mit den Episoden wird dann ja auch davon gesprochen, daß Entscheidungsprozesse, aber auch Reorganisationsprozesse, aber auch ganze Serien von Reorganisationen als Episoden betrachtet werden können. Wenn hier von „Prozessen“ die Rede ist, dann

deshalb, weil wir mit unserem Episodenkonzept auf Tatbestände Bezug nehmen, die in der anderen Literatur auch mit dem Wort „Prozeß“ verbunden sind.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung führt dabei zu drei Modifikationen in Hinblick auf die ursprüngliche Rolle von Episoden: Der Begriff „Episode“ löste sich erstens immer mehr vom ursprünglichen Kontext „Entscheidung“ bzw. „Entscheidungsprozeß“. Episoden können zweitens Subepisoden und Sub-Subepisoden umfassen. Und drittens: Episoden können sowohl mit mikroskopischen als auch makroskopischen Kategorien untersucht werden.

Im folgenden soll jedoch zunächst noch einmal der Ausgangspunkt der Prozeßorientierung, die Episodenbetrachtung, rekapituliert werden. Diese Perspektive auf Organisationen besitzt in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern eine lange Tradition. Bereits die Habilitationsschrift von Kirsch (1970a, b, 1971) kreist im Kern um Prozesse in Organisationen. Freilich standen dabei noch ganz spezifische Prozesse im Vordergrund – nämlich intra- und interindividuelle Entscheidungsprozesse in Organisationen. Das Episodenkonzept³ stellt eine nachhaltige Relativierung einer solchen Konzentration auf Entscheidungsprozesse in Organisationen dar, indem es die Aufmerksamkeit auf eine zweite Klasse von Prozessen lenkt. Diese zweite Klasse, die alle Prozesse außerhalb der betrachteten Entscheidungsprozesse umfaßt, soll vor allem eine komplementäre Erklärungsfunktion übernehmen. Wenn man so will, geht es also nicht mehr nur um Entscheidungsprozesse, sondern um Entscheidungsprozesse in einem Ongoing Process. Und auch auf sprachlicher Ebene schlägt sich dieser Einbettungsgedanke darin nieder, daß nunmehr von Entscheidungs*episoden* im Ongoing Process die Rede ist. Ganz einfach ausgedrückt: Ein Episodendenken fragt beispielsweise auch danach, wie jene Tatbestände, über die im Rahmen von Entscheidungsprozessen entschieden werden soll, überhaupt auf die Agenda des Entscheidungsorgans gelangen. Die Episodenbetrachtung wird also durch eine komplementäre Betrachtung des Ongoing Process ergänzt. Mit den Worten von Kirsch:

"Die Möglichkeit einer solchen kombinierten Betrachtung sehen wir in dem Episodenkonzept. Eine Episode stellt gleichsam einen *Ausschnitt* aus dem nie endenden Kontinuum von Aktivitäten und Interaktionen (...) dar. Mit der Abgrenzung einer Episode richtet man gleichsam den Scheinwerfer auf einen für die Erklärung des Ge-

³ Vgl. zum Episodenkonzept erstmals bereits Kirsch (1976: 87 f.). Das Episodenkonzept wurde ursprünglich zur Analyse kollektiver Entscheidungsprozesse eingeführt, hat sich aber in der Folge von diesem ursprünglichen Kontext immer weiter entfernt (vgl. Kirsch A-1998b) und wurde in unterschiedlichste Anwendungszusammenhänge eingebracht. Zum Episodenkonzept als Bezugsrahmen zur Erfassung komplexer Transaktionsepisoden (insbesondere von Investitionsgütern) vgl. Kirsch und Kutschker (1978: 29 ff.), zur Anwendung auf Aspekte des tiefgreifenden Wandels sozio-technischer Systeme Kirsch et al. (1979: 234 ff.). Für einen ausführlichen Überblick Schwub-Gwinner (1993: 44 ff.). Im folgenden werden diese Verfeinerungen ausgeblendet, da es uns lediglich um das damit verbundene „horizontale“ Organisationsverständnis geht.

samtzusammenhangs besonders wichtigen Ausschnitt aus dem 'ongoing process' (...). Die nicht zur abgegrenzten Episode gerechneten Systemaktivitäten (also der Rest des 'ongoing process') wird als Umfeld der Episode bezeichnet." (Kirsch et al. 1979: 234 f.; Herv. d. Verf.)

Der Grundgedanke besteht also in folgendem: In Organisationen existiert ein Ongoing Process. Im Hinblick auf das spezifische Erkenntnisinteresse eines Organisationsforschers werden aus diesem Strom einzelne Episoden ausgegrenzt, die mit einem feingliedrigen „mikroskopischen“ Instrumentarium etwa im Sinne von „Entscheidungen in Organisationen“ (vgl. Kirsch 1971) oder „The Structure of Unstructured Decision Processes“ (vgl. Mintzberg et al. 1976) untersucht werden.

Jene Prozesse, welche zum Ongoing Process gerechnet werden, erfüllen dabei eine zweifache Funktion: Zum einen bringt diese Zuordnung eine Vereinfachung der Analyse mit sich, da solche Prozesse nur vergleichsweise global betrachtet werden, etwa wenn man sagt: „Die Bundestagswahlen (als Episode) sind auf eine allgemeine, diffuse Wechselstimmung getroffen.“ Zum zweiten bringt die Betrachtung jener Prozesse allerdings einen zusätzlichen Erklärungswert für die eigentlich analysierten Entscheidungsphasen. Man versucht gewissermaßen ohne ungerechtfertigten Aufwand Bedingungen im Ongoing Process zu identifizieren, deren Kenntnis im Grunde für das Verständnis der Entscheidungsphasen notwendig ist. Dies kommt auch im sogenannten Potentialkonzept zum Ausdruck, das eng mit dem Episodenkonzept verknüpft ist. Das Potentialkonzept stellt den Versuch dar, Varianten von Prozessen im Ongoing Process des organisatorischen Geschehens in Organisationen zu identifizieren, die für eine Episodenbetrachtung von Bedeutung sein könnten:

„Dabei kann man den Strom von Aktivitäten und Interaktionen innerhalb und außerhalb von Episoden (...) in fünf große Klassen einteilen: Sie haben etwas mit der Transaktion und der Transformation physischer Objekte, mit der Produktion und Distribution von Aussagen (Erkenntnis, Aufklärung, Intelligenz), mit dem Aufbau, der Ausübung und der Sicherung von Macht, mit der Bildung von Konsens und mit der Herstellung bzw. Sicherung von Commitments (Festlegungen, Willen) zu tun. (...) Aktivitäten und Interaktionen des laufenden Geschehens können latente und manifeste Wirkungen auf Macht, Erkenntnis, Commitment und physische Objekte zeigen.“ (Kirsch et al. 1979: 237)

Mit dem Potentialkonzept wird die Prozeßhaftigkeit des Geschehens um die Episode herum und die Variabilität der Bedingungen, die zum Startpunkt einer Episode herrschen, betont: So macht es durchaus einen Unterschied, ob eine Vorstandssitzung stattfindet, bevor oder nachdem Akteur A den Vorstandsvorsitzenden als Paten für ein bestimmtes Thema gewonnen hat. Machterwerbsprozesse oder Prozesse der Aufklärung können die Startbedingungen für Entscheidungsphasen geradezu ins Gegenteil verkehren. Und dies wird weder bei Anschauung der formalen Machtpotentiale noch bei einer ausschließlichen Episodenbetrachtung deutlich. In analoger Weise kann es von ausschlaggebender Bedeutung sein, daß dieselbe Sitzung *nach* einem gemeinsamen Golfurlaub der Vorstände stattfindet. Eine Betrachtung von Prozessen des Potentialaufbaus, der Potentialpflege aber natürlich auch der Poten-

tialvernichtung (im Ongoing Process) liefert also komplementäre Erkenntnisse zur Betrachtung der Prozesse innerhalb der Episode. Und natürlich können auch diese zu fokalen Episoden gerechneten Prozesse potentialwirksam sein. Man denke nur an den ungeschickten Zeitgenossen, der während einer Vorstandssitzung das Lieblingsthema des Vorstandsvorsitzenden als „zum gegenwärtigen Zeitpunkt völlig überflüssig“ brandmarkt. Es ist leicht auszumalen, daß die Einflußpotentiale dieses Akteurs von der Aktion nicht unberührt bleiben werden.

Gerade in jüngerer Zeit nun wurde in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern dem Ongoing Process jedoch nicht mehr nur eine komplementäre Erklärungsfunktion im Hinblick auf den Verlauf und Output von Entscheidungsepisoden zugewiesen, etwa im Sinne eines Potentialaufbaus im Ongoing Process, das dann in Entscheidungsepisoden „aktiviert“ werden kann. Vielmehr wurde der Ongoing Process zunehmend zu einem Forschungsgegenstand mit eigenem Wert. Die Spuren dieser Umorientierung – weg von Entscheidungsepisoden hin zum Ongoing Process – lassen sich in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern bis auf das Jahr 1986 zurückverfolgen. In dem Beitrag „Jenseits der Zielforschung“ (vgl. Kirsch/zu Knyphausen 1986) wird bereits die nachhaltige Aufwertung des Ongoing Process und damit gleichbedeutend der Bedeutungsverlust von (Ziel-)Entscheidungsprozessen in Organisationen für die Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern in die Wege geleitet. Der Auslöser für diese zunehmende Aufwertung des Ongoing Process liegt sogar noch weiter zurück. Bereits 1969 hat Kirsch empirische Befunde dafür beigebracht, daß sich in den meisten Organisationen gar keine Zielentscheidungsprozesse finden und deshalb auch keine autorisierten Unternehmensziele existieren. Die empirisch geleitete Schlußfolgerung, daß die meisten Organisationen damit „ziellos“ sein sollen, war jedoch unbefriedigend. Die Schlußfolgerung bestand eben vielmehr in einer Aufwertung des Ongoing Process:

„Der ‚corporate actor‘ Organisation wird nicht mehr ex definitione als ‚ziellos‘ angesehen, wenn von den Kernorganen autorisierte Ziele fehlen. (...) Organisationen [gelten vielmehr; d. Verf.] auch dann als ‚zielgerichtet‘, wenn sich aus den im *Ongoing-Prozess* der Organisation ablaufenden *Handlungs-* und *Entscheidungsströmen* bestimmte Zielstrukturen rekonstruieren lassen, die dem gesamten Handlungsablauf eine gewisse Konsistenz verleihen.“ (Kirsch/zu Knyphausen 1986: 15 f.; Literaturang. wegg.; Herv. d. Verf.)

In bezug auf Ziele bzw. Strategien zeigt sich die Aufwertung des Ongoing Process also darin, daß in diesem „funktionale Äquivalente“ zu entsprechenden Ziel- oder Strategieformulierungen entstehen können. Mit dieser Ausdrucksweise ist natürlich der Formierungsgedanke von Strategien bereits vorweggenommen, welcher mit dem Primat formierter Strategien nur noch stärker in Richtung Ongoing Process akzentuiert wurde (vgl. Kirsch 1996, 1997d). Mit allgemeinerem Blickwinkel auf eine evolutionäre Organisationstheorie soll das Episodenkonzept also zum einen dazu beitragen, (...)

"(...) der Analyse von Entscheidungsprozessen den ihr gebührenden Platz in der organisationstheoretischen Forschung zu sichern. Zum anderen signalisiert das Episodenkonzept aber auch eine Art 'Entthronung' des Entscheidungsansatzes. Denn das Episodenkonzept richtet die Aufmerksamkeit bewußt auf das generelle Geschehen in und um Organisationen herum, in denen Episoden von Entscheidungsprozessen *auf-tau-chen* und natürlich auch *Einfluß* nehmen, bei dem aber letztlich nicht alles auf Entscheidungen zurückgeführt werden kann." (Kirsch 1997d: 473; Herv. d. Verf.)

Fand der Ongoing Process also bei Aufkommen des Episodenkonzepts vor allem als theoretische Weiterung der Analyse von Entscheidungsprozessen Verwendung, so erfuhr er im Laufe der Zeit eine zunehmende Aufwertung. Für die unterschiedlichsten Fragestellungen – von der Entstehung von Strategien über die strategische Führung von Unternehmen bis zur Unternehmensidentität – ist in zunehmendem Maße eine genaue Vorstellung dessen, was man sich unter dem Ongoing Process vorzustellen hat, bereits Voraussetzung.

Die Zunehmende Auseinandersetzung mit dem Konzept des Ongoing Process führte schließlich zu der oben angesprochenen „falschen Weichenstellung“ im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung. Die Auseinandersetzung mit den Prozessen im Rahmen des Ongoing Process ist zwar durchaus als ein relevanter Bestandteil der Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung anzusehen, betrifft aber nur einen Aspekt der Prozeßorientierung. Dabei ist zu beachten, daß bereits in dem Episodenkonzept ein breiteres Verständnis von Prozeßorientierung, im Sinne der Prozeßorientierung im „anspruchsvollen Sinne“, angelegt ist, da bereits dort das Konzept der Duality of Structure von Giddens und das Thema Entfaltung bzw. Höherentwicklung aufgegriffen wurde. Die verkürzte Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung findet sich auch im Rahmen des Mainstreams der Organisationstheorie wieder, der im folgenden Abschnitt zur Debatte steht.

1.3 Prozeßorientierung in der Organisationstheorie

Prozeßorientierung ist mittlerweile zumindest im Rahmen programmatischer Beiträge zur Zukunft der Organisationstheorie in aller Munde. Nicht zuletzt aufgrund der dramatischen Entwicklungen in ihrem Objektbereich, welche etwa mit den Stichworten „Involvierung in multinationale Felder“, „lernende Organisation“, „Prozeßteams“ und „Prozeßverantwortlicher“ umschrieben sind, wird die Organisationstheorie unter erheblichen „prozessualen Druck“ gesetzt. So ist es auch verständlich, wenn Doz und Prahalad (1991) in ihrem programmatischen Beitrag „Managing DMNCs [Diversified Multinational Companies; der Verf.]: A Search for a New Paradigm“ eine stärkere Prozeßorientierung der Organisationstheorie einfordern. Vor dem Hintergrund einer umfassenden kritischen Würdigung organisationstheoretischer Ansätze konstatieren sie:

„One needs a theory that transcends the structural dimensions to focus on underlying processes. Issues of information and control become essential. More than the formal

structure, the informal flow of information matters (Egelhoff 1982). So do the processes of influence and power, of *how* the trade-offs between multiple stakeholders and multiple perspectives are made. (...) [T]he [respective; d. Verf.] streams of organization theory, while all conceptually relevant, need a more detailed way to address process variables and process issues.“ (Doz/Prahalad 1991: 146/157)

Wenn man Doz und Prahalad Glauben schenkt, dann besitzen die jeweiligen Theorien entweder keine Prozeßvariablen (wie die kontingenztheoretischen Ansätze) oder diese sind so abstrakt, daß sie im Grunde genommen auch keine Orientierung an faktisch zu beobachtenden Prozessen mehr ermöglichen. So beschreibt beispielsweise die Populationsökologie die Entwicklung von (Populationen von) Unternehmen als Prozeß der Variation, Selektion und Retention. Doch wie hat man sich konkret einen Prozeß vorzustellen, indem bestimmte Merkmale hervorbringende Organisationen von ihrer Umwelt „selektiert“ werden?⁴ Auch wenn man u. E. dem generellen Credo einer mangelnden Prozeßorientierung der Organisationstheorie von Doz und Prahalad zustimmen kann, so dürfen dabei die bedeutenden Ausnahmen nicht unter den Tisch fallen. So finden sich – wie bereits kurz angesprochen – natürlich eine Reihe von Organisationsforschern, welche sich eine „echte“ und umfassende Prozeßorientierung auf die Fahne geschrieben haben. Wie bedeutend sich diese Ausnahmen für die Programmatik der Organisationstheorie darstellen, haben wir ebenfalls bereits angesprochen. Schließlich mag Walter-Busch sogar eine „prozeßtheoretische Wende der Organisationstheorie“ erkennen. Jenen prozeßorientierten Ausnahmen wollen wir uns nun etwas genauer zuwenden.

(1) Weick kann mit seinem erstmals 1969 erschienenen Lehrbuch „*The Social Psychology of Organizing*“ als derjenige angesehen werden, welcher der Forderung nach und Notwendigkeit einer an Prozessen orientierten Organisationstheorie zu Prominenz verhalf.⁵ Zwar hat bereits Nordsieck (1934) in den Anfängen der Organisationstheorie deutscher Provenienz der Ablauforganisation (und damit einer prozeßorientierten Sichtweise) den Vorrang eingeräumt, sein Werk blieb allerdings lange bedeutungslos. Weicks Buch bedeutete, auch wenn es witzig illustriert und

⁴ Daß populationsökologische Ansätze aber auch einfachere entscheidungstheoretische Ansätze nur *vermeintlich* prozeßorientiert sind, heben auch Sandelands und Drazin (1989: 459 f.) hervor. Ihrer Meinung nach arbeiten solche Ansätze durchwegs mit sogenannten „Achievement Verbs“: „When we look behind the words, we find nothing so concrete or definite as the word suggests. If it is asked *how* environments or managers determine organization, the answer usually given is that they ‚select‘ or ‚choose‘ one that is appropriate. However, to say that organization is ‚selected‘ or ‚chosen‘ only incorporates the fact to be explained in the verb that does the explaining. The verbs ‚to select‘ and ‚to choose‘ do not refer to definite activities, but rather to consequences that unspecified activities might have. They present an appearance of process that only *seems* to explain organization.“

⁵ Allerdings kam der Durchbruch erst mit der zweiten Auflage des Buches 1979 zustande. Vgl. hierzu Walter-Busch (1996: 243 f.). Walter-Buschs Einschätzung der Bedeutung von Karl Weick für die gegenwärtige und zukünftige Organisationstheorie kann dabei am Titel seiner Veröffentlichung abgelesen werden: „Organisationstheorien von Weber bis Weick“. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die deutsche Übersetzung der zweiten Auflage von 1979: „Der Prozeß des Organisierens“ (vgl. 1985).

leicht „verdaulich“ daherkam, einen radikalen, gleichwohl überzeugenden Bruch mit der etablierten Art und Weise, Organisationstheorie zu betreiben. Weick wollte mit seinem Buch „radikal neue Perspektiven auf Organisationen eröffnen – Perspektiven, die Theoretikern und Praktikern unnötige Fesseln des Denkens durchschneiden und dadurch befreiend wirken sollten“ (Walter-Busch 1996: 243). Im Grunde ging es ihm durchwegs darum, das übliche hierarchisch-baumförmige Organisationsverständnis nach dem Motto: „Aus übergeordneten Organisationszielen folgen Strategien, aus welchen wiederum effiziente Organisationsstrukturen folgen, in denen schließlich Prozesse ablaufen“ ad absurdum zu führen und mit einem gänzlich anderen Organisationsverständnis zu konfrontieren. Pointiert auf den Punkt gebracht geht Weick davon aus, daß „eine Organisation die Weise, wie sie Prozesse des Organisierens durchläuft, ist“ (Weick 1969: 90). Sein Organisationsverständnis kennzeichnet er metaphorisch wie folgt:

„Organisationen haben mit Strömen von Materialien, Leuten, Geld, Zeit, Lösungen, Problemen und Entscheidungen zu tun. Ströme können eine nützliche Metapher zur Darstellung des kontinuierlichen Fließens, das mit Organisationen verbunden ist, abgeben; aber das Bild enthält einige Spitzfindigkeiten. Ein Strom kann als ein einziger, homogener, zusammenhängender Fluß, der sich mit konstanter Geschwindigkeit bewegt, angesehen werden. Als Darstellung von organisatorischen Prozessen ist diese Vorstellung in unzulässiger Weise einschränkend; ein angemesseneres Bild wäre das eines *multiplen heterogenen* Flusses von unterschiedlicher *Viskosität*, der sich mit variabler Geschwindigkeit bewegt. Wenn Sie sich vorstellen können, daß sich etwas zwischen zwei Punkten bewegt, und sich dann die zwei Punkte selbst in Bewegung vorstellen – so sehen die Ströme in Organisationen in etwa aus.“ (Weick 1985: 64; Herv. d. Verf.)

Man kann sich sicherlich darüber streiten, ob die Vorstellung eines „multiplen heterogenen Flusses von unterschiedlicher Viskosität...“ eine gute Metapher darstellt, um das Phänomen Organisation zu beschreiben. Doch jeder Praktiker hat ein Gefühl dafür, daß das Wesentliche von Organisationen nicht darin besteht, daß Menschen in bestimmten Räumlichkeiten sitzen, sondern in den Dingen – Werkstoffen, Informationen, Einfluß usw. -, welche an den unterschiedlichsten Orten im Unternehmen bewegt werden. Und jeder hat schon einmal erlebt, daß die Dinge in Organisationen so ins Rutschen geraten können, daß „Dämme“ (etwa Denkverbote, Routinen oder Institutionen) eingerissen oder überspült werden. Natürlich kann auch steter Tropfen den Stein höhlen. Doch nicht alles in Organisationen ist permanent im Fluß. Es gibt sie eben auch: die ruhigen Strudel im Gegenwasser des Flusses, die sich zumindest oberflächlich betrachtet kaum verändern und in deren Umfeld die Bewegung des Flusses scheinbar zum Erliegen kommt. Wie dem auch sei.

U. E. ist die Strommetapher von Weick durchaus hilfreich bei dem Versuch, ein prozeßorientiertes Organisationsverständnis auf den Weg zu bringen. Doch darf man an dieser Stelle nicht stehenbleiben. Wie alle Metaphern kommt auch diese über die heuristische Funktion eines ersten Vorverständnisses nicht hinaus. Konkrete Orientierungshilfen, wie die Bestandteile der Metapher im Analogieschluß auf Organisationen zu übertragen sind, werden nicht geboten. Zwar kann man sich noch ausmalen, daß die Ströme Prozesse symbolisieren sollen. Unklar bleibt jedoch weit-

gehend, was hier durch Organisationen fließt oder an welchen Merkmalen man überhaupt einen Strom (respektive Prozeß) erkennt. Erstaunlicherweise existieren hierzu einige Spezialforschungen, welche sich auf einer (etwas) konkreteren inhaltlichen Ebene bewegen. Wenn man so will, stellen diese Ansätze jeweils eine spezifische Art und Weise dar, wie man den leeren Behälter „Ongoing Process“ auffüllen könnte.

(2) Bezeichnenderweise rührt einer der ersten organisationstheoretischen Beiträge zu einer solchen Strombetrachtung von Organisationen aus der Analyse organisatorischer Entscheidungsprozesse her. Mit dem damals geradezu ketzerischen „*Gargabe Can Model of Organizational Choice*“ bezogen die Autoren eine dem entscheidungsorientierten Zweig der Organisationstheorie fundamental entgegengesetzte Position (vgl. Cohen et al. 1972). In der ursprünglichen Version dieses Modells gingen die Autoren davon aus, daß im Zeitablauf in Organisationen eine Vielzahl von Entscheidungsarenen beobachtet werden kann, die gleichsam wie „Mülleimer“ funktionieren: Akteure werfen gewissermaßen ihren individuellen „Müll“ in solche Arenen, der bei den Entscheidungen Berücksichtigung finden soll.⁶ Der fortlaufende organisatorische Prozeß (Ongoing Process) läßt sich nun dadurch beschreiben, daß gleichzeitig vier Ströme von Elementen durch die Organisation fließen: (1) Zunächst einmal ein Strom von *Entscheidungsarenen* selbst, die regelmäßig oder ad hoc konstituiert zu bestimmten Zeitpunkten auftauchen; (2) Darüber hinaus existiert in der Organisation ein Strom von *Problemen*, denen Aufmerksamkeit gewidmet wird; (3) Dem steht ein Strom von Vorschlägen, Konzepten und Ideen gegenüber, die Akteure verwirklicht sehen wollen und deshalb permanent auf der Suche nach „passenden“ Problemen sind, zu denen diese *Lösungen* darstellen könnten; (4) Schließlich konstituieren die *Partizipienten* oder Entscheidungsträger einen letzten Strom. Der entscheidende Konstruktionszug dieser Sichtweise besteht dabei darin, daß diese Ströme als weitgehend voneinander *unabhängig* konzipiert werden. Ihr Zusammentreffen in Entscheidungsarenen folgt einer *zeitlichen Logik*: „They [die vier Ströme; der Verf.] are linked in a manner determined by their arrival and departure times“ (March/Olsen 1986: 17). Pointiert formuliert: Ein Partizipient, der ein gewisses Problem gelöst wissen will, weiß vor dem „Abladen seines Mülls“ nicht, ob zufällig eine passende Lösung anwesend ist. Ob, wie und mit welchen Folgen diese Ströme überhaupt zusammentreffen können, wird jedoch durch die *Organisationsstruktur*

⁶ March und Romelaer (1976: 276) haben einen derartigen Entscheidungsprozeß metaphorisch als „Funny Soccer Game“ beschrieben: „Consider a round, sloped, multi-goal soccer field on which individuals play soccer. Many different people (but not everyone) can join the game (or leave it) at different times. Some people can throw balls into the game or remove them. Individuals while they are in the game try to kick whatever ball comes near them in the direction of goals they like and away from goals they wish to avoid.“ Zu neueren Anwendungen dieses Modells auf organisationstheoretische Fragestellungen vgl. Weissinger-Baylon (1986), Masuch/La Potin (1989), Warglien/Masuch (1995).

bestimmt.⁷ Diese lenkt gewissermaßen die vier Ströme im Ongoing Process in gewisse Bahnen, in denen sie dann gleichwohl zufällig zusammentreffen.

Warum wählen Cohen et al. gerade diese vier Kategorien – Probleme, Lösungen, Entscheider und Entscheidungsarenen – als Elemente von Strömen in Organisationen? Diese Frage läßt sich nur beantworten, wenn man sich noch einmal den traditionellen entscheidungsorientierten Zugang vor Augen hält. Hierbei wird ja unterstellt, daß ein Entscheidungsprozeß grundsätzlich und vereinfacht folgendermaßen beschrieben werden kann: Es existiert ein bestimmtes Problem. Ein Entscheidungsprozeß wird initiiert. Dabei wird über mehr oder weniger große Umwege eine Lösung für das spezifische Problem gefunden. Diese Lösung stellt das Ergebnis des Entscheidungsprozesses dar. Das „Gargabe Can Model of Organizational Choice“ war nun bewußt so angelegt, daß es mit einer Vielzahl von Prämissen, die in dieser naiven Vorstellung eines Entscheidungsprozesses enthalten sind, bricht. Es sollte provozieren. Nur zwei Beispiele für im Modell von Cohen et al. enthaltene *konstraintuitive* Prämissen: Entscheidungsprozesse werden nicht schon durch Probleme initiiert, sondern erst, wenn sich eine passende Arena für das Problem findet. Lösungen werden nicht im Hinblick auf Probleme entworfen, sondern entstehen unabhängig von diesen. Cohen et al. haben ihr Modell also vor allem „gegen“ den traditionellen entscheidungsorientierten Zugang zu Organisationen entworfen. Nur so ist auch zu verstehen, daß sie (mit unseren Worten) den Ongoing Process durch diese vier Ströme abbilden. Denn was soll man sich beispielsweise konkret unter einem „Strom von Partizipanten“ oder einem „Strom von Entscheidungsarenen“ vorstellen? Und natürlich wäre dann auch danach zu fragen, ob sich im Ongoing Process nicht noch ganz andere Ströme finden.

(3) Auch einer der prominentesten Strategieforscher und Organisationstheoretiker - Henry Mintzberg - hat bereits früh in seinem äußerst einflußreichen Beitrag „*The Structuring of Organizations*“ auf die Notwendigkeit einer Strombetrachtung von Organisationen aufmerksam gemacht (vgl. 1979b). So unterscheidet Mintzberg zwischen fünf Strukturkomponenten von Organisationen: der „strategischen Spitze“ (*Strategic Apex*), dem mittleren Linienmanagement (*Middle Line*), unterstützenden Einheiten (*Support Staff*), der „Technostruktur“ im Sinne von Stabseinheiten (*Technostructure*) sowie dem operativen Kern (*Operating Core*). Je nach der Ausprägung und Dominanz dieser Strukturkomponenten gelangt Mintzberg zu fünf basalen strukturellen „Konfigurationen“.⁸ Die Pointe seines Ansatzes ist jedoch ge-

⁷ Cohen et al. (1972) konzipieren die Organisationsstruktur für den Fall der *Organized Anarchies*, denen ihr Modell gewidmet ist, anhand zweier Strukturmerkmale, der *Access Structure*, also dem Zugang von Problemen zu Entscheidungsarenen und der *Decision Structure*, also dem Zugang von Partizipanten zu Entscheidungsarenen (vgl. ebd.: 3 f.). Ob aus diesem Zusammentreffen Entscheidungen resultieren, wird dabei von der Mischung von Problemen, Lösungen und Entscheidungsträgern in den jeweiligen Entscheidungsarenen abhängig gemacht.

⁸ Vgl. Mintzberg (1979b: 299 ff.). Diese fünf berühmt gewordenen „Konfigurationen“ nennt er „Simple Structure“, „Machine Bureaucracy“, „Professional Bureaucracy“, „Divisionalized Form“ und „Adhocracy“.

rade, daß sich das Funktionieren von Organisationen aus einer *Struktur*betrachtung allein nicht aufklären läßt, sondern durch eine komplementäre *Prozeß*- oder *Strom*betrachtung ergänzt werden muß:⁹

„Given the five parts of the organization - operating core, strategic apex, middle line, technostructure, and support staff - we may now ask how they all function together. In fact, we cannot describe the one way they function together, for research suggests that the linkages are varied and complex. The parts of the organization are joined together by different flows - of authority, of work material, of information, and of decision processes.“ (Mintzberg 1979b: 35; Herv. weggelassen)

Auch bei der Beurteilung von Mintzbergs Versuch, dem Ongoing Process in Organisationen etwas Konturen zu verleihen, kann der Hintergrund nicht unerwähnt bleiben. Mintzberg hat sein Werk vor allem „gegen“ die immer noch einflußreiche strukturzentrierte Kontingenztheorie geschrieben. Das Geschehen in Organisationen stellte in diesem Zweig der Organisationslehre eben keinen Forschungsschwerpunkt dar, ein Mangel, den Mintzberg abstellen wollte. Freilich hat man als Leser – wie schon bei Cohen et al. – auch bei Mintzberg mit der Unterteilung des Ongoing Process in vier Ströme Schwierigkeiten. Warum wird beispielsweise ein gesonderter Strom von Informationen von den (untergeordneten?) Strömen Entscheidungsprozesse und „Authority“ abgegrenzt, die ja auch durch und durch aus Informationen bestehen? Die grundsätzlich prozeßorientierte Sichtweise spiegelt sich dabei auch in den neueren Beiträgen von Mintzberg, wobei beispielsweise von verschiedenen Issue Streams gesprochen wird und insofern der Versuch unternommen wird, auf die gennante Frage prozeßorientierte Antworten zu finden (vgl. hierzu Langley et. al 1996).

Zusammenfassend ergibt dieser erste Blick in die Literatur der Organisationstheorie also folgendes: (1) Organisationen können „horizontal“ betrachtet als Ongoing Process modelliert werden. (2) Der Ongoing Process ist aufgebaut aus allen möglichen Arten von Handlungen, die unterschiedlich systematisiert werden können. (3) Der Ongoing Process folgt keiner übergreifenden „Logik“ (wie etwa unternehmensweit verbindlichen Zielen), sondern weist eine gewisse „Wildwüchsigkeit“ auf. In dem folgenden Kapitel wird nun der Versuch unternommen, die Ebene des Ongoing Process weiter „auszubuchstabieren“. Damit wird

⁹ „Most of the contemporary literature fails to relate the description of structure with that of the functioning of the organization. The reader is seldom told what really goes on inside the structure, how work, information, and decision processes actually flow through it“ (Mintzberg 1979b: 12). Für die englischsprachige Organisationstheorie mag dieser Vorwurf zutreffend sein. In der deutschsprachigen Organisationstheorie findet sich dagegen – wie bereits kurz angesprochen - mit den Begriffen *Aufbau*- und *Ablauforganisation* ein Kategorienschema, welches genau auf eine solche Verknüpfung von Struktur- und Prozeßbetrachtung aus ist. In diesem Zusammenhang weist bereits Nordsieck (1934) auf die Notwendigkeit hin, Organisationen von vornherein dualistisch - eben im Sinne von Abläufen und Ablaufstrukturen - zu betrachten. Kirsch (A-1994) macht allerdings deutlich, daß dieses dualistische Denken auch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre nicht richtig fußfassen konnte, wird der Aufbauorganisation doch meist gegenüber der Ablauforganisation ein Primat eingeräumt (vgl. ebd.: 6).

gewissermaßen auf der oberen Ebene der Prozeßorientierung, d.h. der Prozeßorientierung im trivialen Sinne, argumentiert (vgl. hierzu nochmals die Abbildung 1-3). Im weiteren Verlauf der Argumentation zeigt sich dann, daß das Thema Prozeßorientierung jedoch wie oben angedeutet wesentlich komplexer anzugehen ist, um die Pointe der Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung zu erfassen.

2 Prozesse und Ongoing Process: Prozeßorientierung im „trivialen Sinne“

Das zweite Kapitel dieses Arbeitstextes steht im Zeichen des Versuchs, die zentralen Ergebnisse der Auseinandersetzung mit Prozessen auf der Ebene des Ongoing Process darzustellen. Insofern argumentiert dieses Kapitel auf der oberen Ebene der Abbildung 1-3, die als Gliederungsheuristik für den gesamten Arbeitstext verstanden werden kann. Die Auseinandersetzung mit Prozessen ausschließlich auf dieser Ebene wurde oben auch als Prozeßorientierung im trivialen Sinne bezeichnet, da aus unserer Sicht wichtige Elemente einer umfassenden Sichtweise von Prozeßorientierung fehlen. Diese Aspekte der Prozeßorientierung werden in den folgenden Kapiteln des Arbeitstextes im Zentrum stehen. Zunächst soll jedoch in einem ersten Schritt die Prozeßorientierung im trivialen Sinne im Mittelpunkt stehen.

Das Anliegen der Prozeßorientierung im trivialen Sinne ist es, den Ongoing Process „auszubuchstabieren“, d.h. die relevanten Prozesse des alltäglichen Geschehens in Organisationen differenziert zu betrachten. In diesem zweiten Kapitel werden im folgenden drei Versuche einer derartigen Spezifizierung vorgestellt: In einem ersten Unterpunkt werden Handlungen zu Prozessen verknüpft, in dem an dem kognitiven Merkmal der „Erinnerungsspur“ angeknüpft wird. Die Überlegungen hierzu orientieren sich an einem Arbeitstext von Guggemos (A-1999) mit dem Titel „Ongoing Process und strategische Gemengelage“. Der zweite Unterpunkt stellt die Prozesse des Ongoing Process dann im Lichte interaktionstheoretischer Überlegungen dar und nimmt auf die Überlegungen von Dörr (1999) zur Genese von Unternehmensstrategien Bezug. In einem dritten Zugang werden die Prozesse des Ongoing Process dann als Diskurse modelliert, wobei an den Untersuchungen von Niedermaier (1998) zentral angeknüpft wird.

2.1 Prozesse als durch „Erinnerungsspuren“ verknüpfte Handlungen

Im bisherigen Argumentationsverlauf wurde bereits mehrfach statt von Prozessen von Strömen von Entscheidungen oder Handlungen gesprochen. Berücksichtigt man, daß Entscheidungen lediglich eine Sonderform von Handlungen darstellen (vgl. Kirsch 1997c), so würde also eine erste Minimaldefinition lauten: Prozesse sind Ströme von Handlungen. Mit dieser Minimaldefinition befinden wir uns freilich noch in bester Gesellschaft. So gründet beispielsweise einer der prominentesten Strategieforscher – Henry Mintzberg – seine „prozeßorientierte Strategietypologie“ mit der Unterscheidung zwischen deliberaten, emergenten und realisierten Strategien auf ein derartiges Prozeßverständnis. (Realisierte) Strategien sind für ihn – nicht unähnlich unserem eigenen Strategieverständnis – nichts anderes als „patterns in a stream of actions“ (vgl. Mintzberg 1978, Mintzberg/Waters 1985). Wenn ein neuer Mitarbeiter jede nur erdenkliche Situation nutzt, um sich mit Aufgaben zuzu-

schütten, dann liegt eben die Vermutung nahe, daß hinter dem Muster im Handlungsstrom dieses Akteurs eine Profilierungsstrategie steckt. Wenn man diese Minimaldefinition für Prozesse in einem ersten Zugriff akzeptiert, dann stellt sich allerdings die Frage, warum man von *Strömen* von Handlungen spricht:

„Wenn man einen Prozeß unter anderem als ‚Stream of Actions‘ charakterisiert, dann stellt sich die Frage, ob ein solcher Prozeß auch noch darüber hinaus charakterisiert werden kann [bzw. muß; d. Verf.]. Ein Prozeß wäre dann z. B. ein ‚Strom von zusammenhängenden Sequenzen von Handlungen‘. Und es stellt sich die Frage, wo man sinnvolle Kandidaten für solche zusammenhängenden Sequenzen findet. Damit verbunden ist natürlich dann auch die Frage, *was es in sinnvoller Weise rechtfertigt, Sequenzen von Handlungen als ‚zusammenhängend‘ von anderen Sequenzen zu unterscheiden.*“ (Kirsch A-1998b: P/1; Herv. d. Verf.)

Doch bleiben wir noch einen Moment bei dem basalen Element von Prozessen – der einzelnen Handlung. Unabhängig davon, ob die Handlungen als instrumentell oder sozial zu charakterisieren sind, betrachten wir diese immer als einen reflexiv-gesteuerten Akt, wie es Giddens (1988) in seiner Theorie der Strukturierung ausbreitet. Mit „Reflexivität“ des Handelns ist „der Umstand gemeint, daß die Handelnden auf den fortlaufenden Prozeß des gesellschaftlichen Lebens steuernden Einfluß nehmen“ (ebd.: 53). Auf allgemeinsten Ebene soll dies also zum Ausdruck bringen, daß die Handlungen von Akteuren kein bloßes Zufallsergebnis darstellen. Vielmehr sind sie eben reflexiv gesteuert und damit auf ein bestimmtes angestrebtes Ergebnis hin orientiert. Der „reflexive Gehalt“ dieser Steuerung (im Sinne der Ausrichtung der *eigenen* Handlung) kann nun unterschiedlich hoch ausgeprägt sein. Giddens (1988) unterscheidet hier grob zwischen einer praktischen und diskursiven Reflexivität von Handlungen:

„Die Handelnden (...) besitzen als integralen Bestandteil dessen, was sie tun, die Fähigkeit, zu verstehen, was sie tun, während sie es tun. Die reflexiven Fähigkeiten des menschlichen Akteurs sind auf charakteristische Weise kontinuierlich mit dem Strom des Alltagslebens in den Kontexten des sozialen Handelns verbunden. Doch operiert die Reflexivität nur teilweise auf diskursiver Ebene. Was die Handelnden über ihr Handeln und die entsprechenden Handlungsgründe wissen – ihre Bewußtheit (knowledgeability) als Handelnde – ist ihnen weitgehend in Form des praktischen Bewußtseins präsent. Dieses praktische Bewußtsein (practical consciousness) umfaßt all das, was Handelnde stillschweigend darüber wissen, wie in den Kontexten des gesellschaftlichen Lebens zu verfahren ist, ohne daß sie in der Lage sein müßten, all dem einen direkten diskursiven Ausdruck zu verleihen.“ (Giddens 1988: 36)

Ein Beispiel für den Modus Operandi des praktischen Bewußtseins stellt etwa das Snowboarden dar. Wenn dieser Sport betrieben wird, muß der betreffende Akteur fortlaufend kleine „Einzelentscheidungen“ treffen, die durchaus einen hohen Grad an Bewußtheit und Konzentration erfordern. Selbst absolute Könner wären jedoch überfordert, sollten sie einem Anfänger das feine Spiel der Kräfte, das sich Balance und Richtungskontrolle nennt, erklären, d. h. dem Vorgang gerade bei den wichtigen Dingen einen sprachlichen Ausdruck verleihen. Auf den uns interessierenden Zusammenhang übertragen: Müßten Akteure in Organisationen all ihre Handlungen und die entsprechenden Handlungsgründe explizit beschreiben, so würden sie wo-

möglich kaum mehr zum Handeln kommen. Für viele Handlungen müßten erst einmal Bezeichnungen gefunden werden, um überhaupt über sie reden zu können (etwa das vielerorts übliche „Mahlzeit“). Wie kommt es nun allerdings dazu, daß sich diese praktisch- oder diskursiv-reflexiv gesteuerten Handlungen zu Prozessen verketten?

Guggemos (A-1999) verweist in diesem Zusammenhang darauf, daß man es im organisatorischen Geschehen nicht mit lauter Einzelhandlungen zu tun hat, sondern mit Aggregaten von Handlungen, „oder genauer: mit Handlungsketten, die aneinander anknüpfen und somit einen Handlungsstrom konstituieren“ (ebd.: 10). Mit dem Anknüpfen kommt freilich zunächst nur ein anderer bildhafter Begriff zur Anwendung, der das Zusammenhängende der Elemente (Handlungen) eines Prozesses verdeutlichen soll. Doch was ist damit genau gemeint, wenn davon die Rede ist, daß Handlungen aneinander anknüpfen bzw. anschließen? Genau genommen ist damit nicht mehr aber auch nicht weniger gesagt, als daß eine Handlung, welche an eine (oder mehrere) andere anschließt, eine Folge eben dieser Handlung(en) darstellt (vgl. Guggemos A-1998: 10). Dieses folgenhafte Anschließen muß dabei natürlich weder intendiert, d. h. vorgesehen noch vorhergesehen gewesen sein, als die Auslösehandlung ausgeführt wurde. Handlungen können und werden in aller Regel auch nicht-intendierte, nicht-vorhergesehene Folgen besitzen, und dennoch handelt es sich dabei um Folgehandlungen, die an die ursprüngliche(n) Handlung(en) anschließen. Guggemos führt zur Verdeutlichung dieses grundlegenden Gedanken ein Zitat von Giddens ins Feld, welches die Beschreibung eines sich eigendynamisch entfaltenden Prozesses darstellt:

„Ein Individuum knipst einen Schalter an, um ein Zimmer zu erleuchten. Obwohl dies intentional ist, ist das Faktum, daß das Anmachen des Schalters einen Dieb aufschreckt, es nicht. Angenommen, der Dieb flüchtet auf die Straße, wird von einem Polizisten gefangen und verbringt nach einem ordentlichen Prozeß ein Jahr im Gefängnis, weil er des Einbruchs überführt wurde. Sind all dies unbeabsichtigte Handlungsfolgen des Schalteranknipsens? Was hat das Individuum getan?“ (Giddens 1988: 60 f.)

Wir würden auf die letzte Frage antworten: Das Individuum hat mit seiner ursprünglichen Handlung – dem Schalterumlegen - einen Prozeß losgetreten. Das Fliehen des Diebes schloß an das Schalteranknipsen an. Das Aufgreifen durch den zufällig anwesenden Polizisten und die anschließende Verurteilung waren eine Folge der Flucht. Wäre der Dieb nicht geflohen, so wäre vielleicht alles ganz anders gekommen. Mit diesem Kriterium des Anschlusses von Handlungen, die erst dadurch zu einem Prozeß aggregiert werden, ist auch klar, daß das Kriterium der Intentionalität bei der Ausgrenzung von Prozessen aus dem organisatorischen Geschehen keinerlei Rolle spielt. Es ist für den Verlauf des (für den Dieb fatalen) Prozesses völlig unerheblich, ob der Hauseigentümer wollte, daß der Dieb verhaftet wird oder daß er im Gefängnis schlimme Erfahrungen macht. Und noch ein weiteres verdeutlicht das Anschlußkriterium: Prozesse können sich beliebig weit in der Zeit (und natürlich auch im Raum) ausdehnen. Wenn der Dieb im Knast kriminelle Kompetenzen erst richtig erlernt, deshalb nach der Entlassung mit einem

Knastkumpel ein „schweres Ding dreht“ und als Folge 15 Jahre hinter Gitter muß, dann sind all diese Folgehandlungen irgendwie *ein* Prozeß. Und wenn der (nun) Schwerverbrecher nach 15 Jahren den Hauseigentümer um die Ecke bringt, da er ihm die „Schuld an allem“ zuweist, dann würde man auch von seinem Alltagsverständnis her sagen, daß hier ein „schwebendes Verfahren“ bzw. eben ein Prozeß zum Abschluß gebracht wurde. Und dies hat der Hauseigentümer sicherlich nicht beabsichtigt mit seinem Schaltermlegen.

Wenn also Intentionalität nicht als Gradmesser für die Frage nach dem Anschluß von Handlungen taugt, an welchen Kategorien kann man sich dann orientieren? Guggemos (ebd.: 11 ff.) bezieht sich bei der Klärung dieser Frage wiederum auf Giddens, der die Frage nach dem Anschluß von Handlungen an der reflexiven Steuerung des Handelns von Akteuren festmacht. Demnach würde man von zwei aufeinanderfolgenden Handlungen sagen, daß sie aneinander anschließen, wenn die zweite Handlung auf der Basis einer „*Erinnerungsspur*“ (vgl. Giddens 1988: 77) der ersten Handlung erfolgte. Guggemos (ebd.: 12) würde von der Existenz einer solchen Erinnerungsspur wiederum dann sprechen, wenn die Definition der Situation, die ein Akteur seiner reflexiv-gesteuerten Handlung zugrunde legt, durch die vorausgegangene Handlung eines anderen (oder des fokalen Akteurs) geprägt ist. Die Meßlatte für den Anschluß von Handlungen wird damit also in den Akteur selbst hinein verlegt: Der Dieb flüchtet, weil das plötzliche Lichtanknipsen für ihn eine (neue) problematische Situation geschaffen hat. In seiner Definition der Situation und vor allem der Suche nach Auswegen aus dieser kommt das Lichtanknipsen wesentlich vor. Das gleiche gilt für die Art und Weise, wie er sich mit der drohenden Verhaftung auseinandersetzt. Er wird sich in der Situation der Verhaftung kaum der Staatsgewalt widersetzen. Schließlich hat er doch „nur etwas stehlen wollen“. Wieder kommt der mißglückte Diebstahl und die bisher gewaltfreie Flucht wesentlich in der Definition der Situation vor. Diese Beispiele zu einer Fassung der Anschlußfähigkeit, wie wir sie in enger Anlehnung an Guggemos entwickelt haben, läßt dabei bewußt eines offen: Die „*Erinnerungsspur*“, auf der eine zweite und dritte Handlung einer ersten folgen, muß natürlich dem fokalen Akteur nicht in der vollen Helligkeit des Bewußtseins, d. h. diskursiv-reflexiv gegenwärtig sein. Ganz wie die jeweiligen Handlungen meist nur praktisch-reflexiv gesteuert werden, so ist auch das Wissen um den Grad des Anschlusses der Handlung an eine oder mehrere andere eher impliziter Natur.

Zumindest aus dem Alltagsverständnis heraus ist der Begriff des Prozesses durch die nicht auszurottende Organisationsmetapher einer „gut geölten Maschine“ vorbelastet. Wie bei der Fließbandproduktion assoziiert man mit „Prozeß“ zu leicht eine Serie von Einzelhandlungen, die – und zwar ausschließlich – jeweils genau an die vorhergehende anschließen. Doch diese Vorstellung ist für Organisationen in unzuverlässiger Weise einschränkend. Wie Guggemos deutlich macht, ist in Organisationen vielmehr davon auszugehen, daß jede Einzelhandlung ein „Anschlußpotential“ für eine Vielzahl von Folgehandlungen ausweist, für welche wiederum das gleiche gilt. Der Anschluß über Erinnerungsspuren führt also nicht nur zu einer einfachen Verkettung von Handlungen, vielmehr können auch mehrere

Handlungen an ein und dieselbe Handlung anschließen. Um dies zu kennzeichnen führt Guggemos (A-1999) den Begriff der Prozeßsphäre ein, der sich jedoch von dem Begriffsverständnis im Rahmen der Theorie der strategischen Führung unterscheidet. Dort wird der Begriff Prozeßsphäre in enger Verbindung mit institutionellen Ordnungen gesehen. Was Guggemos als Prozeßsphäre etikettiert, würden wir als Gestalt von Episoden bezeichnen. Visualisiert man diese Vorstellung von Prozeßsphären nach Guggemos bzw. Gestalten von Episoden, dann ergibt sich ein Bild von (willkürlich heraufgegriffenen) Ursprungshandlungen, „hinter“ denen sich eine Sphäre aufeinanderfolgender Kaskaden von Handlungen auffächert. Abbildung 2-1 gibt dies schematisch wieder.

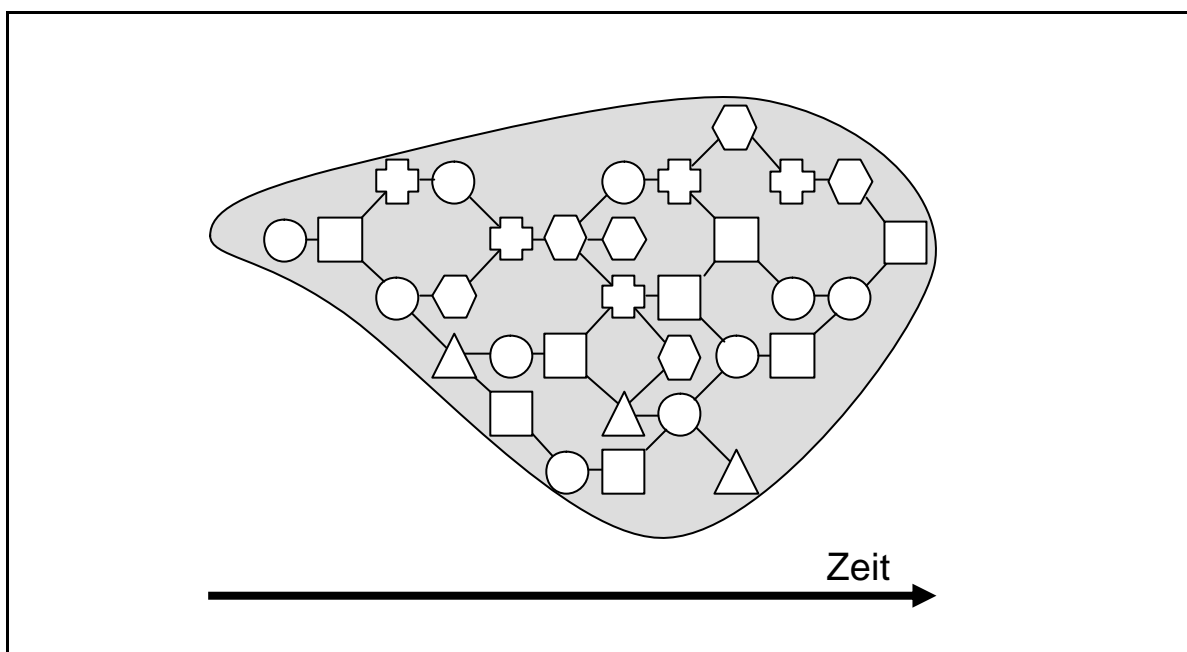


Abb. 2-1: Eine Prozeßsphäre sequentiell verketteter Handlungen (aus Guggemos A-1998: 13)

Die empirische Hypothese sei erlaubt: „Isolierte“ Einzelhandlungen in Organisationen, d. h. Handlungen, welche nach unserem formalen Anschlußkriterium keine oder nur wenige Anschlußhandlungen auslösen, sind in Organisationen kaum (mehr?) zu finden. Zu dieser empirischen Hypothese gehören natürlich Stichworte wie Arbeitsteilung oder neomodisch: Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen, Kompetenztransfer, Verflachung von Hierarchien usf. Es gibt sie kaum mehr, die Frühstücksdirektoren und Erbsenzähler im stillen Kämmerlein, an deren Handlungen bestenfalls ihre eigenen Folgehandlungen angeschlossen haben. Vielmehr hat man es in Organisationen mit solchen Kaskaden bzw. Sphären von Handlungen *unterschiedlicher* Akteure (in Abbildung 2-1 durch unterschiedliche Symbole dargestellt) zuhauf zu tun. Welche Gestalt Prozeßsphären in Organisationen aufweisen können, ist dabei nicht einfach zu sagen. So finden sich in Organisationen „nischenartige“ bzw. „schlauchartige“ Prozeßsphären, welche nur Handlungen einer äußerst geringen Zahl von Akteuren umfassen und sich damit letztlich selbst perpetuieren. Unser obiger Frühstücksdirektor (mit einer Sekretärin

und einem Chauffeur) mag ein Beispiel für eine derartige „Nische“ im Unternehmen sein. Solche Prozeßsphären schleppen sich über einen längeren Zeitraum hinweg, ohne jedoch jemals wirklich an Dominanz in der Organisation zu gewinnen (d. h. eine Vielzahl von Anschlußhandlungen zu provozieren). Andere Prozeßsphären mögen eine „Zwiebelform“ aufweisen:

Schließlich ist natürlich auch eine umgekehrte „Trichterform“ vorstellbar. Eine Ursprungshandlung löst zunächst eine Reihe von Handlungen aus, welchen jeweils wieder eine Vielzahl von Handlungen folgt. Die Prozeßsphäre fächert sich zunächst zunehmend aus. Ab einem bestimmten Zeitpunkt werden allerdings kaum mehr Anschlußhandlungen provoziert. Die Prozeßsphäre läuft sich tot. Die verästelten Prozesse versiegen. Damit liegt also gewissermaßen eine „halbe Zwiebelform“ vor. Und auch ein Beispiel ist schnell gefunden. Man denke nur an die obige Fusionsprozeßsphäre. Wird das „Target“ zu einem bestimmten Zeitpunkt von einem Konkurrenten erworben, so dürften von heute auf morgen keine Anschlußhandlungen mehr zu finden sein.

Mit diesen Ausführungen haben wir, Guggemos folgend, eine Beschreibungsoption von den Prozessen in Organisationen entwickelt. Freilich ist mit dem zugrunde liegenden Anschlußkriterium erst eine mögliche Form der Verkettung von Handlungen angesprochen worden. Auch die Handlungen eines *einzelnen* Akteurs „verketteten“ sich in gewisser Weise zu Prozessen. Bei dieser Form der Verkettung haben wir es allerdings nicht mit den Folgen von Handlungen, sondern mit den *Folgen von Reflexionen* von Handlungen zu tun. Mit den Worten von Weick könnte man auch von den Ongoing Cognitive Processes sprechen, mit welchen das persönlich erlebte Handlungsgeschehen verarbeitet wird. „Rückwärts gerichtete Reflexion“ war hier das entscheidende Stichwort. Es handelt sich also gleichsam um die „persönliche Geschichtsschreibung“, die jeder Akteur mehr oder weniger explizit betreibt. In ganz ähnlicher Weise verwendet Guggemos (A-1998: 16 ff.) den Begriff der „Reflexionsgeschichte“. Was meint Guggemos mit der „Reflexionsgeschichte“ von Akteuren in Organisationen? Weiter oben haben wir in Anschluß an Giddens (1988) klargemacht, daß die Handlungen von Akteuren reflexiv gesteuert sind, wobei die Art dieser Reflexivität unterschiedlichen Charakter annehmen kann. Prozeßsphären bestehen aus einer Vielzahl von reflexiv-gesteuerten Handlungen, die von *unterschiedlichen* Akteuren ausgeführt werden. Organisationen wiederum vereinen eine Vielzahl solcher Prozeßsphären.

Aus der Guggemosschen Kennzeichnung von Prozeßsphären folgt nun, daß Akteure normalerweise mit ihren reflexiv-gesteuerten Handlungen in einer Mehrzahl oder gar Vielzahl von Prozeßsphären aktiv sind. Sie schließen mit ihren Handlungen also an Handlungen in mehreren Prozeßsphären an und andere Akteure schließen daran wieder mit ihren Handlungen an. Man denke nur an typische Querschnittsfunktionen in Großunternehmen. Der Leiter einer internen Abteilung, die sich mit Portfoliomanagement befaßt, ist wahrscheinlich in hundert Prozeßsphären „gleichzeitig“ involviert. Er speist in diese einzelnen Prozeßsphären immer wieder Handlungen ein, welche (wahrscheinlich in erheblichem Umfang) Anschlußhandlungen lostre-

ten. Guggemos kennzeichnet vor diesem Hintergrund die Reflexionsgeschichte *eines* Akteurs dann wie folgt:

„Würde man nun alle reflexiv-gesteuerten Handlungen eines Akteurs miteinander verbinden und entlang eines Zeitstrahls abtragen, so würde man so etwas wie die Handlungsbiographie dieses Akteurs niederlegen (vgl. zu diesem Begriff Kirsch A-1998c:71). Nachdem jede dieser Handlungen reflexiv gesteuert erfolgt, kann man analog auch die Entwicklung der Reflexionen des Akteurs abtragen und erhält so seine spezifische Reflexionsgeschichte. Diese Reflexionsgeschichte weist nun eine Vielzahl von Schnittpunkten zu den einzelnen Prozeßsphären auf, in denen der Akteur tätig ist – sie liegt quer zu ihnen.“ (Guggemos A-1998: 16)

Der Begriff der Reflexionsgeschichte weist also auf zweierlei hin, wobei wir ersteres bereits kennen: Zum einen sind alle Handlungen, die Akteure in die jeweiligen Prozeßsphären einbringen, reflexiv gesteuert. D. h. Akteure haben ein Bewußtsein dafür oder machen sich gar explizit bewußt, was sie tun und warum sie es tun. Zum anderen haben diese Reflexionen allerdings eine „Geschichte“. Die Erfahrungen, welche Akteure durch ihre Handlungen in den unterschiedlichen Prozeßsphären machen, wirken gewissermaßen nach. Diese „persönliche Pathdependency“ kann natürlich größer oder kleiner ausgeprägt sein. Doch dazu gleich mehr. Guggemos macht zunächst den Grundgedanken an einem Beispiel etwas deutlicher (vgl. hierzu Abbildung 2-2).

In der Abbildung ist von links nach rechts die Entwicklung einer beliebigen Organisation symbolisiert. In der Horizontalen wurden exemplarisch vier Prozeßsphären aus dem organisatorischen Geschehen herausgegriffen. Man halte sich also eine Organisation vor Augen, in welcher vier Prozeßsphären vorhanden sind, innerhalb derer jeweils eine Vielzahl von Handlungen unterschiedlicher Akteure aneinander anschließen. Beispielhaft sind dies folgende vier Prozeßsphären: ein „Schwerpunktprogramm: Einführung Intranet“, die „Restrukturierung des Vertriebs in Südeuropa“, eine Prozeßsphäre „Vorbereitung Hauptversammlung“ und eine „Nachfolge Geschäftsführungs-Vorsitz“. Zusätzlich ist eine fünfte, nicht näher spezifizierte, Prozeßsphäre abgetragen, die im Sinne einer Restgröße zu interpretieren ist. Der Leser möge bei der Betrachtung der Abbildung im Hinterkopf behalten, daß wir es hier mit Sphären von Prozessen zu tun haben (obwohl lediglich fünf lineare Ströme abgetragen sind). Aus Gründen der graphischen Vereinfachung ist hier jedoch auf eine stärker sphärenartige Darstellung – Zwiebel-, (umgekehrte) Trichterformen oder andere Profile – verzichtet worden.

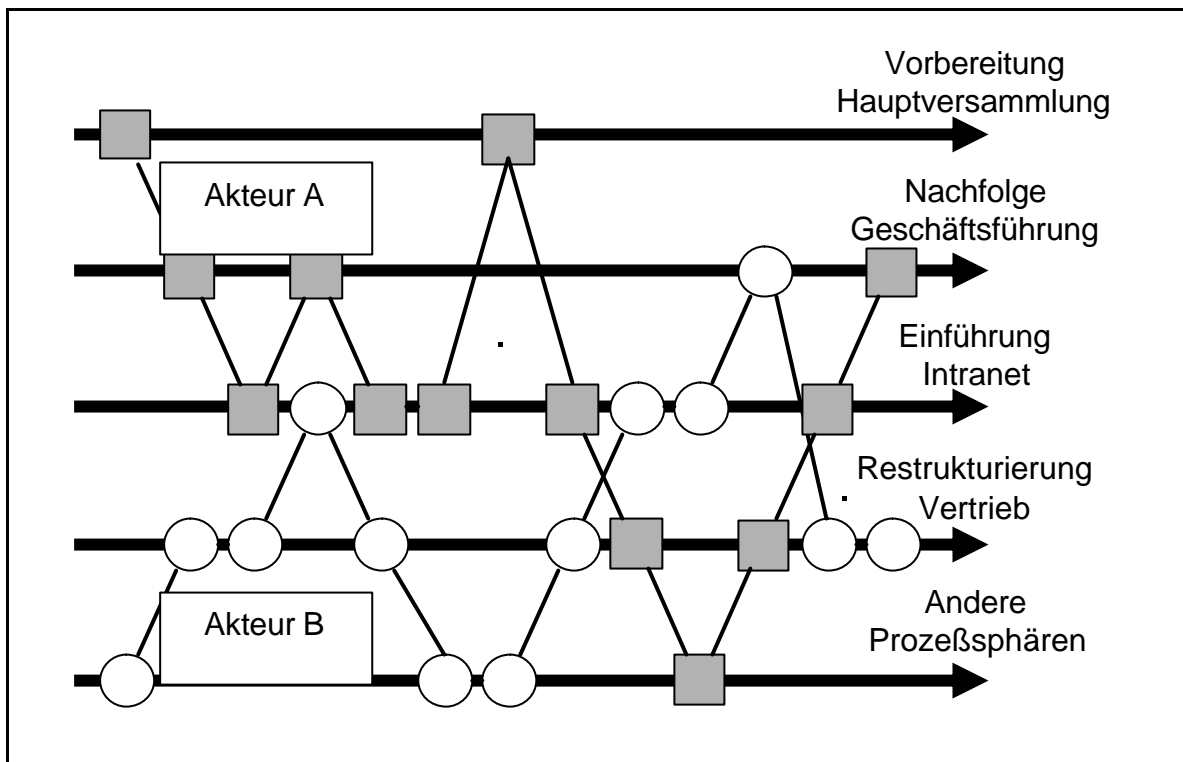


Abb. 2-2: Reflexionsgeschichten und Prozeßsphären (aus Guggemos A-1998: 17)

Querliegend zu den Prozeßsphären sind (auszugsweise) die Reflexionsgeschichten zweier organisatorischer Akteure – im vorliegenden Falle Führungskräfte – abgetragen. Es läßt sich aus der Abbildung erschließen, daß Akteur A in allen fünf Prozeßsphären als Handelnder teilnimmt, wobei er im Zeitablauf auch zwischen Prozeßsphären wechselt. So beschäftigt er sich zunächst mit der Vorbereitung der Hauptversammlung, vielleicht indem er ein „Problem-Shooter-Team“ für die Beantwortung von Aktionärsfragen zusammenstellt. Dann nimmt er an einer Sitzung teil, in der wieder einmal die Nachfolge in der Geschäftsführung auf der Tagesordnung steht (ein Vorstand scheidet aus Altersgründen aus). Anschließend leitet er den Kick-off in einem Teilprojekt des „Schwerpunktprogramms Intranet“, das sich mit dem „Anwendungsprofil für den einzelnen User“ befaßt. Daraufhin muß er das Protokoll der Sitzung überarbeiten, das anschließend den einzelnen Vorständen zur Unterschrift vorgelegt wird usf. Ähnlich verhält es sich mit dem Akteur B, der allerdings nicht in allen Prozeßsphären teilnimmt. Der Kerngedanke, welcher sich mit dem Begriff der Reflexionsgeschichte verbindet, besteht dabei darin, daß Handlungen immer auch *unter dem Eindruck gemachter Erfahrungen* – in welchen Prozeßsphären auch immer – reflexiv gesteuert werden. Und über den „Umweg“ der Reflexionsgeschichten wirken sich dann die Erfahrungen und Handlungen von Akteuren auch auf andere Prozeßsphären aus, an denen sie beteiligt sind (vgl. hierzu Guggemos A-1998: 18 ff.).

Die Reflexionsgeschichte eines Akteurs, die gewissermaßen eine „kognitive Begleitung“ seiner Handlungsbiographie darstellt, ist also eine zentrale Variable, wenn

man die Handlungen von Akteuren und damit auch die Abstrahlungswirkungen zwischen Prozeßsphären verstehen will. Dieser „lange Arm der eigenen Geschichte“ ist der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern freilich keineswegs fremd. Schließlich ist mit der Persönlichkeit von Akteuren eine Perspektive der Lebensweltbetrachtung von Organisationen angesprochen (vgl. Kirsch 1997c, d), die – wie bereits kurz erwähnt – wesentlich unser Organisationsverständnis prägt. Damit steht dann allerdings die Frage im Raum, in welchem Verhältnis die Begriffe „Reflexionsgeschichte“ und „Persönlichkeit“ stehen. Zu einer ersten Klärung dieser Frage können wir uns an Kirsch (A-1998c) orientieren: Man kann (...)

„(...) die Persönlichkeit auch als ‚Sediment‘ der bisherigen Reflexionsgeschichte bezeichnen. Nicht alles, was über die Handlungsbiographie zur Reflexionsgeschichte eines Akteurs wird, schlägt sich in der Persönlichkeit nieder. Insofern ist die Persönlichkeit einerseits Verbindung zu anderen und früheren Prozessen, zum anderen aber auch eine Art „Puffer“, weil sie nicht alles wirksam werden läßt, was die Reflexionsgeschichte ausmacht.“ (Kirsch A-1998c: 73)

Akteure vergessen oder verdrängen eben auch manche Aspekte ihrer Reflexionsgeschichte, die somit nicht „persönlichkeitswirksam“ werden (vgl. Guggemos A-1998: 18). Gleichwohl gilt: Indem „Persönlichkeit“ als Sediment der Reflexionsgeschichte eines Akteurs aufgefaßt wird, gelangt man auf anschauliche Art und Weise zu einem stärker *prozeßorientierten Persönlichkeitskonzept*, als wenn man von „Sozialisation“ spricht. Dieser Begriff ist doch noch immer weitgehend für Phasen oder wie wir sagen würden: Episoden der Persönlichkeitsentwicklung reserviert. In unserer Sichtweise ist jedoch jede eigene Handlung im Ongoing Process (wenn auch in sehr geringem Umfang) potentiell persönlichkeitswirksam. Diese Sichtweise kann für unsere Zwecke verfeinert werden durch ein Handlungsmodell, das u. a. zwischen der Persönlichkeit, der Einstellung eines Akteurs und seiner Definition der Situation unterscheidet (vgl. zu diesem Handlungsmodell Kirsch 1998: 17 ff. sowie zur Adaption für die uns interessierende Thematik Guggemos A-1998: 18 ff.). Abbildung 2-3 gibt dieses Handlungsmodell schematisch wieder.

Die Persönlichkeit besteht dabei aus einer Vielzahl von im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen, wie Begriffen, Überzeugungen, Werten, Glaubensvorstellungen, Gewohnheiten usw., eines Akteurs. Die Persönlichkeit stellt – wie es im obigen Zitat von Kirsch (A-1998c) zum Ausdruck kommt – das Sediment der gesamten Reflexionsgeschichte dieses Individuums dar, wobei allerdings – wie gesagt – nicht alle Reflexionen persönlichkeitswirksam sind. Von der Persönlichkeit zu unterscheiden ist die Einstellung, die im Kurzzeitgedächtnis zu verorten ist und die sowohl aus dem Langzeitgedächtnis abgerufene Informationen als auch Eindrücke der Situation umschließt. Wenn ich von den Menschen „nur enttäuscht“ wurde, dann werde ich eine mißtrauische Persönlichkeit sein. In konkreten Situationen genügt dann vielleicht schon der geringste Hinweis, um einem anderen Akteur gegenüber auch mißtrauisch eingestellt zu sein. Andererseits kann er mich allerdings auch vom Gegenteil überzeugen. Einstellung und Persönlichkeit sind also zu unterscheiden. Die Einstellung prägt schließlich auch die Definition der Situation.

Über die Definition der Situation ergibt sich letztlich auch der Bezug zu den bisherigen Überlegungen. Denn die Definition der Situation prägt natürlich die jeweiligen Handlungen von Akteuren in spezifischen Handlungssituationen. Und über den „Umweg“ der Persönlichkeit sowie der Einstellung geht damit eben auch die gesamte Reflexionsgeschichte des Akteurs in die jeweilige Handlung ein.

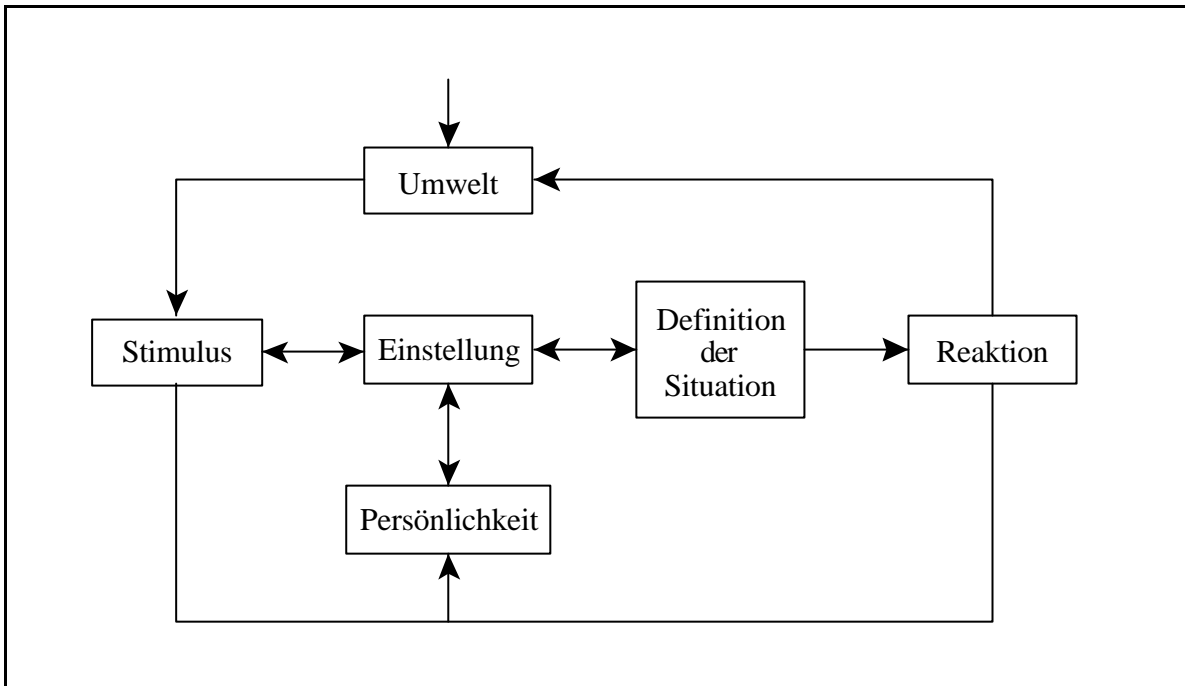


Abb. 2-3: *Einstellung, Persönlichkeit und Definition der Situation*

Prinzipiell ist also mit Abstrahlungseffekten zwischen unterschiedlichen Prozeßsphären zu rechnen – und zwar über das Medium der Persönlichkeit. Freilich ist diese Aussage dahingehend zu relativieren, daß es unterschiedlich strukturierte Persönlichkeiten gibt, wobei die Art der Struktur ein Ergebnis der Reflexionsgeschichte darstellt. Bei Persönlichkeiten von der Art einer „Patchwork Identity“ mögen solche Abstrahlungswirkungen relativ gering ausgeprägt sein.

Will man ein kurzes Zwischenfazit ziehen, dann sind nach Guggemos (A-1999) also Prozesse oder besser: Prozeßsphären aus Handlungen und Folgehandlungen aufgebaut. Entscheidendes Kriterium ist dabei der Anschluß der Handlungen, der sich in einem jeweiligen Rückbezug der Definitionen der Handlungssituationen offenbart. Einzelne Handlungen können aber darüber hinaus und werden in der Regel auch an Handlungen aus der Reflexionsgeschichte bestimmter Akteure anschließen, die in anderen Prozeßsphären zu verorten sind. Entscheidendes Medium ist hier die Persönlichkeit der an der Prozeßsphäre beteiligten Akteure. Diese stellt als Langzeitgedächtnis (vgl. Kirsch 1994) gewissermaßen das Medium dar, welches unterschiedliche Prozeßsphären verknüpft und entsprechende Folgen zeitigt.

Genau genommen kommen also in der Gemengelage von Prozeßsphären zwei Arten von Anschlüssen vor, die gerade für den Gemengelage-Charakter des Geschehens verantwortlich zeichnen: Anschlüsse, die über einen externen Stimulus zustande kommen, der sich auf eine unmittelbar vorangegangene Handlung bezieht, und solche, die dominant über den „Umweg“ der Persönlichkeit beteiligter Akteure durchschlagen. Kirsch (A-1998h: 3 ff.) führt am Beispiel der Entstehung einer neuen EDV-Strategie am Seminar für Strategische Unternehmensführung (im Zitat „EDV-Prozeß“) die Sprechweise „X-Anschlüsse“ und „Y-Anschlüsse“ ein, um diese zwei Arten auch bezeichnen zu können:

„Betrachtet man die einzelnen Reflexionsgeschichten und die über diese Reflexionsgeschichten relevanten sonstigen Prozesse, so entstehen unterschiedliche Y-Anschlüsse, die für die Betrachtung des zentralen EDV-Prozesses von Bedeutung sind. Läßt man sich von der Systemtheorie Luhmanns anregen, dann entsprechen die angesprochenen Y-Anschlüsse dem, was bei Luhmann ausschließlich Anschlüsse innerhalb sozialer Systeme sind. Die hier als Y-Anschlüsse angesprochenen Tatbestände müßten in der Theorie Luhmanns als Perturbationen des eigendynamischen Kommunikationssystems (EDV-Prozeß) durch die *Persönlichkeitssysteme* der beteiligten Akteure interpretiert werden. Da wir aber nicht den gesamten Begriffsapparat ausschließlich auf autopoietische Systeme im Sinne Luhmanns abstimmen, uns aber dennoch durch die neuere Systemtheorie anregen lassen, erscheint es also sinnvoll, zwischen X-Anschlüssen und Y-Anschlüssen zu unterscheiden. X-Anschlüsse von Handlungen führen dazu, daß eine Handlung zu *einem* interessierenden Prozeß zugeordnet wird. Über Y-Anschlüsse (via Reflexionsgeschichten) werden Handlungen *anderer* Prozesse bzw. andere Prozesse relevant, ohne daß diese aber Bestandteil des interessierenden EDV-Prozesses sind. (Kirsch A-1998h: 3 ff.; Herv. d. Verf.)

Über Y-Anschlüsse kann also erklärt werden, daß *andere* Prozeßsphären für eine fokale Prozeßsphäre relevant werden, und sei es auch nur, daß weit entfernte Handlungen einem beteiligten Akteur als Negativbeispiele erscheinen. Dann verspricht man eben vielleicht keine „blühenden Landschaften“ mehr, sondern verkündet aufrichtig „harte, aber notwendige Einschnitte“. Freilich muß man hier nun eine unterschiedliche Stärke der Y-Anschlüsse berücksichtigen. Und vor diesem Hintergrund müßte man dann für ein konkretes empirisches Erkenntnisinteresse der Frage nachgehen, ab welcher Stärke des Anschlusses man auf die Betrachtung eines Prozesses für das Geschehen in einer fokalen Prozeßsphäre verzichtet. Nur der geringste Bruchteil der Persönlichkeit eines beteiligten Akteurs und die dazu gehörenden „persönlichkeitswirksamen“ Handlungen aus u. U. längst vergangenen Prozeßsphären sind in einer konkreten Handlung tatsächlich relevant (vgl. Kirsch 1994, Kirsch A-1998h: 5).

Die bisherigen, in Anlehnung an Guggemos (A-1999) referierten Überlegungen lassen sich auf einen knappen Nenner bringen: In Organisationen findet man zum überwiegenden Teil nicht „isolierte“ Einzelhandlungen vor, sondern ganze Handlungsketten oder eben „Streams of Actions“. Die Handlungen hängen zusammen, da in der Definition der Situation der jeweils nachfolgenden Handlung die vorausgegangene wesentlich vorkommt. Da solche Anschlußhandlungen nicht nur sequentiell, sondern auch gleichzeitig vorkommen, können solche

Handlungsketten die Gestalt von unterschiedlich profilierten Prozeßsphären annehmen. Der Ongoing Process des organisatorischen Geschehens vereint eine Vielzahl solcher Prozeßsphären, die zusätzlich über die hierzu querliegenden Reflexionsgeschichten der handelnden Akteure miteinander verbunden sind. Im folgenden Abschnitt soll nun eine zweite Beschreibungsoption von Prozessen im Ongoing Process im Zentrum stehen, die die Bedeutung von Interaktionen stärker hervorhebt.

2.2 Prozesse als Interaktionszusammenhänge

In Anlehnung an die obige Formel, welche wir für die bisher im Vordergrund stehenden Prozesse gebraucht haben, geht es nun um „Streams of *Interactions*“. Statt dessen wird auch von Sequenzen zusammenhängender Interaktionen oder einfach: Interaktionszusammenhängen die Rede sein. Interaktionen stellen – wie bereits kurz angesprochen – soziale Handlungssituationen dar, in denen ein Handelnder und (mindestens) ein „Zurückhandelnder“ existieren.¹⁰ Weick (1995) spricht deshalb von „doppelten Interakten“. Solche (zentrierten) Interaktionen weisen gegenüber den bisher allgemeiner gefaßten Handlungen eine Besonderheit auf. Interaktionen bestehen genaugenommen aus einer Anzahl von (Einzel-)Handlungen. Mit diesen Handlungen stehen die beteiligten Akteure nun aber unter dem Zwang der Koordination, das sie etwas „Gemeinsames“ leisten müssen. Die Einzelhandlungen müssen also nicht nur aneinander anschließen. Sie müssen dies auf eine ganz spezifische Art und Weise tun. Die Akteure müssen bei der reflexiven Steuerung ihrer Handlungen auch berücksichtigen, wie die anderen handeln (werden) und was dabei herauskommen soll. Bei den bis dato betrachteten Prozessen und Prozeßsphären wurde ja noch nicht einmal unterstellt, daß bei der zweiten anschließenden Handlung jener Akteur, an dessen erste Handlung diese anschließt, überhaupt noch anwesend ist. So „flüchtig“ ist aber das organisatorische Geschehen nun auch wieder nicht – zumindest nicht nur und nicht immer. Eine Vielzahl von möglichen Anschlußhandlungen während der Interaktion wird dann

¹⁰ Einer der berühmtesten Interaktionstheoretiker – Erving Goffman – gibt eine einfache Minimaldefinition von „Interaktion“: Eine Interaktion stellt eine Zusammenkunft einer bestimmten Zahl von Akteuren größer eins dar, in welcher „die Einzelnen (...) deutlich das Gefühl haben, daß sie sich nahe genug sind, um sich gegenseitig wahrzunehmen bei allem, was sie tun“ (Goffman 1971:34). Vor dem Hintergrund dieser Minimaldefinition differenziert Goffman zwischen „zentrierten“ und „nicht-zentrierten“ Interaktionen. Bei einer nicht-zentrierten Interaktion fehlt ein gemeinsames Aufmerksamkeitszentrum. Die Beteiligten verfolgen unterschiedliche Handlungslinien (etwa das Warten in einem Warteraum). Und dennoch besteht in diesem Fall ein gewisser Koordinationsbedarf, den Goffman als „höfliche Unaufmerksamkeit“ beschreibt. Uns interessieren im folgenden jedoch ausschließlich zentrierte Interaktionen, bei denen die beteiligten Akteure während der gesamten Interaktion ein gemeinsames Aufmerksamkeitszentrum aufrechterhalten müssen. Mit anderen Worten: Sie müssen etwas Gemeinsames leisten. Dieses Gemeinsame kann freilich auch nur darin bestehen, daß man auf einem schmalen Flur aneinander vorbeikommen muß.

zugunsten ganz bestimmter nicht realisiert werden können. Der Schritt von der *Anordnung* zur *Ordnung* der Einzelhandlungen wird vollzogen. Wenn zwei Mechaniker einen Motor wieder aufbauen, dann müssen sie sich eben trivialerweise von innen nach außen arbeiten. Nicht intendierte Handlungsfolgen – das „Emergente“, das „Wuchernde“ von Prozessen, wie es bis dato betont wurde – werden auf ein Minimum reduziert. „Streams of Interactions“ sind vor diesem Hintergrund nichts anderes als Sequenzen zusammenhängender Interaktionen. D. h. (wie bisher), die nachfolgende Interaktion ist eine Folge der vorausgegangenen bzw. schließt an diese an. Beispiele hierfür mögen sein: der wöchentliche Jour fixe, der Freitag-Nachmittag-Tee beim Vorstandsvorsitzenden, regelmäßige Projekt-Team-Meetings u. ä.

Der „natürliche“ Koordinationsbedarf in Interaktionen sowie das Kriterium des Anschlusses für Interaktionszusammenhänge bringt uns noch einmal zum Handlungsmodell aus dem letzten Abschnitt zurück. Interaktionen „funktionieren“ nur, wenn die beteiligten Akteure den Koordinationsaufwand wahrnehmen und dementsprechend ihre Handlungen reflexiv steuern. Die Steuerung bzw. Orientierung der eigenen Handlungen beruht wiederum darauf, welche Definition der (gemeinsamen) Situation die beteiligten Akteure zugrunde legen. Was als (gemeinsamer) Erfolg in der Situation gewertet wird, wie man den anderen sieht, welche Einzelhandlungen von sich und den anderen man für notwendig hält, welche Wertvorstellungen man anlegt, wie man die situativen Kontextfaktoren einschätzt usw., dies und noch viel mehr geht in die Definition der Situation ein. Die jeweiligen Definitionen müssen nun für eine „funktionierende“ Interaktion hinreichend übereinstimmen, was „hinreichend“ an dieser Stelle auch immer heißen mag. Gerade eine solche Übereinstimmung ist jedoch keineswegs selbstverständlich. Wie wir aus dem letzten Abschnitt wissen, ist die Definition der Situation wesentlich durch die Persönlichkeit und die dadurch geprägte Einstellung der Akteure beeinflusst. Die Persönlichkeit wiederum sowie (mit größeren Freiheitsgraden) die Einstellung sind Ausfluß der Reflexionsgeschichte von Akteuren. Man kann sich leicht ausmalen, daß unterschiedliche Reflexionsgeschichten der beteiligten Akteure eine gemeinsame Definition der Handlungssituation (Interaktion) zunächst einmal unwahrscheinlich machen. Die oft zitierten Verständigungsschwierigkeiten zwischen „Ossis“ und „Wessis“ sind hierfür nur ein besonders sprechendes Beispiel. Bei der Koordinationsproblematik in einzelnen Interaktionen kommt also die gesamte Handlungsbiographie und Reflexionsgeschichte der beteiligten Akteure zum Tragen

Wie verorten sich also solche Interaktionsströme in dem Ongoing Process? Zunächst ist vorstellbar, daß sich bestimmte Akteure in den unterschiedlichsten Situationen regelmäßig „über den Weg laufen“. Man sitzt gemeinsam im Holdingvorstand und im Vorstand einer Tochtergesellschaft. Außerdem sieht man sich in einer Arbeitsgruppe der Interessenvertretung seiner Branche – dem XY-Verband. Schließlich ist man im selben Golfclub und die Ehefrauen sind gut befreundet, wodurch gemeinsame Abendessen regelmäßig stattfinden. Es ist zwar nicht ganz unproblematisch, hierbei noch von einem Interaktions*zusammenhang* zu sprechen. Man kann sich jedoch ohne weiteres vorstellen, daß in der Definition der

jeweils nächsten gemeinsamen Handlungssituation die jeweils letzte wesentlich vorkommt. In diesem Fall hat man hier durchaus so etwas wie einen Interaktionsstrom vor sich. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, daß sich ein solcher Strom von Interaktionen durch eine Episode zieht. So mag es im „Schwerpunktprogramm Intranet“ ein regelmäßiges Projektbriefing geben, in dem sich die Leiter der Teilprojekte gegenüber sitzen. Auch hier gilt allerdings das Anschlußkriterium. Die jeweils letzte Sitzung muß in der Definition der Situation vorkommen. Das anfängliche Vorlesen des Protokolls der letzten Sitzung ist freilich auf nichts anderes gerichtet. Schließlich ist noch ein dritter Fall denkbar. Streams of Interactions können auch im „Überlappungsbereich“ unterschiedlicher Episoden entstehen. Man denke nur an den regelmäßig tagenden „Lenkungsausschuß“ aus Beratern, Vorständen, Bankvertretern usf., die ein umfassendes Reorganisationsprojekt managen, oder an Tarifverhandlungen oder die Ehe. Diese Gremien sind zwar auch an eine Vielzahl von Episoden „angeschlossen“. Wenn die Gremien längerfristig besetzt sind und kontinuierlich arbeiten, dann werden jedoch auch die gemeinsamen Erfahrungen aus der jeweils letzten Interaktion präsent sein. „Streams of Interactions“ sind also weit mehr als die Bürogemeinschaft, die sich jeden Tag sieht und sonst kaum jemand anderen. Interaktionsströme sind in den meisten Fällen vielfach an die unterschiedlichsten Episoden angeschlossen, wobei der Anschluß an die jeweils letzte gemeinsame Interaktion wesentlich ist.

Was ist nun mit der „Parallelisierung von Reflexionsgeschichten“ gemeint? Die Formulierungsweise stellt eigentlich nur eine Kurzformel dar für die „Parallelisierung von X als Ausfluß der Reflexionsgeschichte“. Und hält man sich an dieser Stelle noch einmal das Handlungsmodell vor Augen, dann spricht dieses X vor allem die Kategorien Einstellung und Definition der Situation an, die auch nicht unwesentlich durch die Reflexionsgeschichte der entsprechenden Akteure geprägt sind. Etwas allgemeiner kann dies auch meinen, daß Akteure die Art und Weise, wie sie „die Realität“ konstruieren, aneinander annähern. Eine vollständige Parallelisierung der Persönlichkeiten halten wir dagegen für einen empirischen Grenzfall, der äußerst unwahrscheinlich ist (vgl. hierzu Guggemos A1998: 20). Man halte sich nur einmal die Hooligan-Szene im Fußball vor Augen. Wer sich an deren Schlachtzügen beteiligt, nimmt seine Umwelt in gewisser Weise wahr. Da gibt es „verfeindete Lager“, die „geklatscht“ werden müssen. Hinsichtlich der Definition der Situation und auch der gewaltbereiten Einstellung kann also ein hohes Maß an Übereinstimmung unterstellt werden. Dies muß jedoch keineswegs für die Persönlichkeitsstrukturen der beteiligten Akteure gelten. Hier mag es Gewohnheitsschläger geben, für die Gewalt eine Glaubenshaltung ist. Viele mögen aber eher nach dem „Vorbild“ von Dr. Jeckyll und Mr. Hyde außerhalb der Szene normale liebende Familienväter oder erfolgreiche Börsenmakler sein.

Wie diese Parallelisierung von Situationsdefinitionen und Einstellungen vonstatten geht, ist nicht einfach zu sagen und wird uns noch intensiv beschäftigen. Aus den bisherigen Ausführungen folgt lediglich, daß wir Interaktionen „von Angesicht zu Angesicht“ hierbei einen bedeutenden Stellenwert beimessen. Interaktionen und Interaktionszusammenhänge sind also der Ort für Parallelisierungen von Realitäts-

konstruktionen. Bohnenkamp (1998) vertritt zu diesem engen Zusammenhang zwischen Parallelisierungen und Interaktionen folgende generelle Thesen:

- „1. Die Feststellung, daß der Effekt einer Interaktion *immer* eine Modulation der Beteiligten (und ihrer Realitätskonstruktion) darstellt, die Art (...) und der Grad der Modulation jedoch von Situation zu Situation variieren wird.
2. Die These, daß eine zusätzliche Parallelisierung durch eine *einzelne* Adhoc-Interaktion ein eher unwahrscheinliches (wenn auch nicht gänzlich ausgeschlossenes) Phänomen darstellt.
3. Die These, daß der Grad der Parallelisierung expliziter Realitätskonstrukte (...) einen relativ guten Indikator für den Grad des gegenseitigen Verständnis in einer Interaktionssituation bilden wird, resp. ein hoher Grad der Parallelisierung einen hohen Grad des reziproken Verstehens impliziert.“ (Bohnenkamp 1998: 171; zit. nach Gugemos A-1998)

Die nachfolgenden Ausführungen zur Parallelisierung von Reflexionsgeschichten orientieren sich an diesen generellen Thesen. Wir werden uns zunächst konkrete Adhoc-Interaktionen (gewissermaßen ohne Vorgeschichte) anschauen, in welchen sich die Situationsdefinitionen oder wie wir auch sagen werden: die Handlungsorientierungen¹¹ der beteiligten Akteure aneinander annähern. Hierbei steht also der Weg zwischen zunächst rein individuellen Handlungsorientierungen und einer allen Beteiligten gemeinsamen Handlungsorientierung in einer konkreten Interaktion im Vordergrund, mithin die Parallelisierung von Situationsdefinitionen bzw. Handlungsorientierungen. Die Thesen zwei und drei beziehen sich dagegen eher auf das, was wir mit „Streams of Interactions“ oder Interaktionszusammenhänge bezeichnen. Damit sind Aspekte angesprochen, die die Parallelisierung von Realitätskonstruktionen (und nicht nur Situationsdefinitionen) in einer Serie von Interaktionen und damit einer gemeinsamen Interaktions- und Reflexionsgeschichte der beteiligten Akteure betreffen. Solche parallelisierten Realitätskonstruktionen oder auch: Orientierungsmuster dienen also nicht mehr nur als Orientierungshilfen in einzelnen Interaktionen. Es geht nicht mehr nur um die Abstimmung von Handlungen, sondern vielmehr darum, daß man „die Dinge“ ähnlich sieht. Auch ein Räuber und sein Opfer können sich auf eine gemeinsame Situationsdefinition „einigen“, die unter anderem beinhaltet, wer Opfer und wer Täter ist und was der Täter vom Opfer will. Man würde aber wohl kaum unterstellen, daß beide Akteure „die“ Realität übereinstimmend konstruieren. Bohnenkamp spricht analog von einem reziproken Verstehen bei einem hohen Grad an Parallelisierung der Realitätskonstrukte. Wie solche parallelisierten Orientierungsmuster entstehen, gilt es zu klären. Schließlich werden wir uns auch damit beschäftigen, wie Beteiligte an konkreten Interaktionen mit solchen gemeinsamen Orientierungsmustern umgehen – sprich in welchem Verhältnis diese generellen Orientierungsmuster zu konkreten Handlungsorientierungen stehen. Wenn sich in dem regelmäßig tagenden „Rekrutierungskomitee“ der Personalabteilung ein parallelisiertes Orientierungsmuster herausgebildet hat, das lautet:

¹¹ Der Begriff „Definition der Situation“ kann ganz einfach in den Begriff „Handlungsorientierung“ überführt werden, nämlich durch die Frage: Wie definieren die Interaktionsteilnehmer die Situation, die im Fall von Interaktionen eine gemeinsame Handlung darstellt, an der sie sich und ihre Einzelhandlungen dann orientieren?

Freiwerdende Stellen der ersten und zweiten Hierarchieebene werden nicht mit Frauen besetzt, dann heißt dies natürlich nicht, daß ein Bereichsleiterposten nicht doch einmal mit einer Frau besetzt wird. Handlungsorientierungen (hier die konkrete Nachfolgeregelung für den Bereichsleiterposten) sind also von generellen Orientierungsmustern zu unterscheiden. Wir sprechen dann bezüglich des Prozesses, in dem Orientierungsmuster auf Handlungsorientierungen „heruntergebrochen“ werden, von Interpretationen. Diese drei nachfolgenden Argumentationsschritte zur Parallelisierung von „X“ sind in Abbildung 2-4 noch einmal schematisch dargestellt.¹²

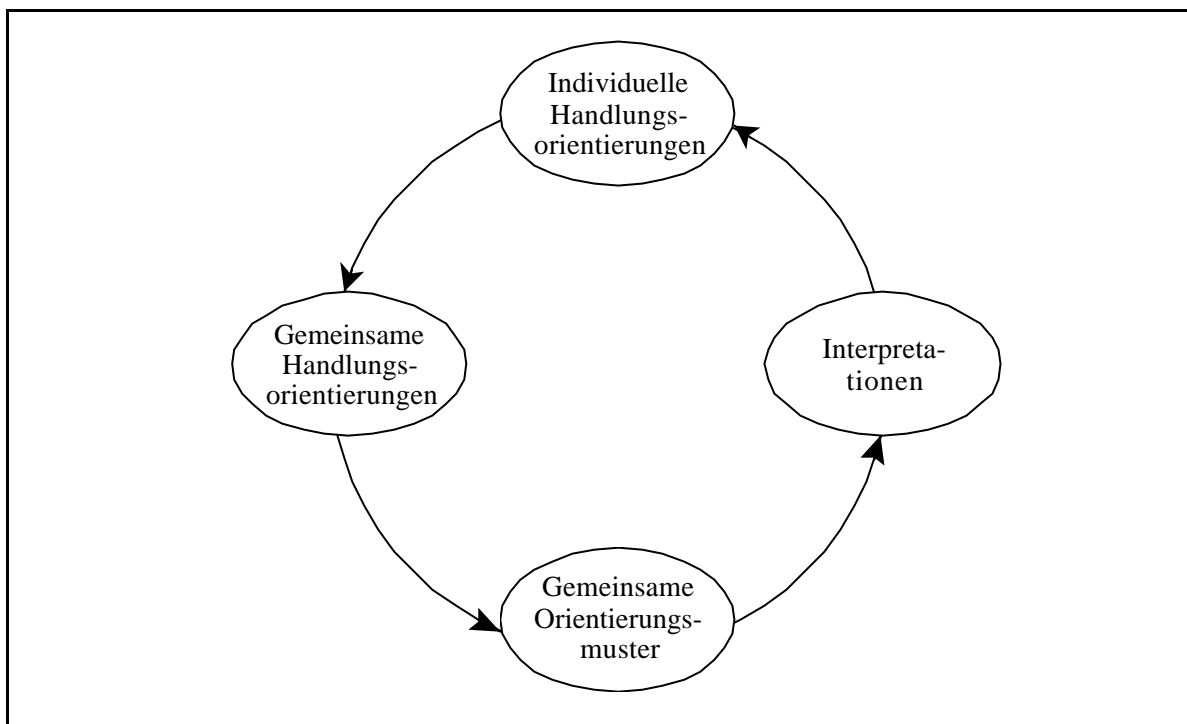


Abb. 2-4: Handlungsorientierungen und Orientierungsmuster (aus Dörr 1998: 107)

Wenn man sich einen „Stream of Interactions“ genauer anschauen will, so ist es sinnvoll mit jener Interaktion zu beginnen, in welcher sich die beteiligten Akteure das erste Mal begegnen. Eine weitergehende Analyse der vorangegangenen Anschlüsse in der organisatorischen Gemengelage können darüber hinaus noch offenbaren, was sie zusammengebracht hat. Doch das soll uns hier nicht interessieren. Halten wir uns vielmehr zunächst noch einmal unsere Charakterisierung von Interaktionen in Anschluß an Goffman vor Augen. Die Interaktionsteilnehmer müssen und/oder wollen etwas Gemeinsames leisten. D. h. genauer, daß Akteur A bei seinen Handlungen auf bestimmte Handlungen von Akteur B angewiesen ist und umgekehrt. Die Handlungslinien beider Akteure sind also „verflochten“. Auf's Wesentliche reduziert besteht eine individuelle Handlungsorientierung dann aus der kognitiven Vorstellung einer Reihe von „instrumentellen“ Einzelhandlungen aller Inter-

¹² Die nachfolgenden Überlegungen beziehen sich im wesentlichen auf Dörr (1998: 95 ff.).

aktionsteilnehmer, die so ineinander „gebaut“ werden, daß ein bestimmtes „Ergebnis“ bzw. eine „vollendete“ Handlung erzielt wird. Man denke nur an die zwei Akteure, die sich in entgegengesetzter Richtung auf dem Flur entgegen kommen. Sobald sie sich bemerken befinden sie sich in einer Interaktion. Die „instrumentellen“ Einzelhandlungen sind u. a. Blickaufnahmen, Gang verlangsamen, A weicht ein Stück nach rechts aus und B (aus seiner Sicht) ebenfalls usf. Die „vollendete“ Handlung müßte beschrieben werden als „Aneinander-Vorbei-Gehen“.

Nun ist dieses Beispiel bewußt einfach gehalten. Eine derartige Interaktion funktioniert normalerweise wirklich „im Vorbeigehen“. D. h., eine Übereinstimmung der individuellen Handlungsorientierungen ist relativ problemlos zu haben. Bei den meisten Interaktionen werden indes die unterschiedlichen Reflexionsgeschichten der Interaktionsteilnehmer zum Problem. Was für den einen eine „vollendete“ Handlung darstellt, ist für den anderen vielleicht als Ergebnis der Interaktion überhaupt nicht erstrebenswert. Dementsprechend können auch die „instrumentellen“ Einzelhandlungen, welche die Interaktionsteilnehmer wechselseitig erwarten, weit auseinander liegen. Man denke nur Tarifverhandlungen, in denen die grundsätzlich unterschiedlichen Reflexionsgeschichten der beteiligten Akteure immense Koordinationsprobleme verursachen. Mit anderen Worten: Es liegen substantiell unterschiedliche individuelle Handlungsorientierungen vor. In diesem Fall – und in Interaktionen ohne Vorgeschichte halten wir ihn durchaus für den Normalfall – müssen Akteure irgendwie herausfinden, wie die anderen Interaktionsteilnehmer jene gemeinsame Handlung definieren, an der sie ihre Einzelhandlungen orientieren. So führt etwa Blumer aus, daß (...)

„(...) die an der Interaktion Beteiligten ihre Handlungen aufeinander beziehen und abstimmen, - wobei sie zunächst die soziale Handlung identifizieren, an der sie im Begriffe sind, sich zu beteiligen, um sodann, in der Ausbildung der gemeinsamen Handlung, wechselseitig die Handlungen der einzelnen Beteiligten zu interpretieren und zu definieren. Der einzelne gewinnt [erst; der Verf.] die Möglichkeit, sich selbst zu orientieren, indem er die *gemeinsame Handlung* identifiziert; er hat damit einen Schlüssel zur Deutung der Handlungen der anderen und zur Ausrichtung seines eigenen Handelns in bezug auf die anderen zur Hand. (...) [Die Beteiligten; der Verf.] bringen in Erfahrung, was die anderen tun oder vorhaben, und sie geben einander zu erkennen, was sie tun und was zu tun ist.“ (Blumer 1966: 540; Herv. d. Verf.)

Jeder kennt die Aufmerksamkeitsspannung, die alle Teilnehmer an einer „neuen“ Interaktion (ohne Vorgeschichte) zu deren Beginn an den Tag legen. Mit dieser Aufmerksamkeitsspannung ist nichts anderes bezeichnet, als der anfängliche Versuch, die gemeinsame Handlung oder die entsprechenden unterschiedlichen Versionen zu identifizieren. Man denke nur an die Spannung, welche die Teilnehmer am ersten „Konsensgespräch“ des „Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“ sicherlich im Griff hatte. Würde es hier lediglich darum gehen, daß sich Gewerkschaften und Regierung gegen die Wirtschaft zusammenschließen? Sind alle Teilnehmer ernsthaft bei der Sache, oder ist es für einige nur eine Alibiveranstaltung, die sie mitmachen, um nicht den „schwarzen Peter“ des Bündnisverweigerers zugeschoben zu bekommen? Geht es in der ersten Runde nur um die De-

monstration eines guten Willens oder bereits um Inhalte? Ist die im Vorfeld vernommene Forderung der Gewerkschaften nach einem vollständigen Ausklammern der Tarifpolitik nur ein Schachzug, um andere Zugeständnisse zu erringen? Oder haben die Gewerkschaften wirklich eine völlig andere Vorstellung davon, was das „Bündnis für...“ sei und was es leisten solle? Alle diese Fragen zielen auf die übergreifende Frage ab, in welchem Umfang die anderen Interaktionsteilnehmer abweichende Handlungsorientierungen aufweisen. Und die Unterschiedlichkeit dieser Handlungsorientierungen führt dann natürlich auch dazu, daß die Einzelhandlungen, welche die beteiligten Akteure von sich und anderen erwarten, nicht zusammenpassen. Jeder definiert seine Rolle im „Bündnis für...“ anders.

Wie die Parallelisierung der unterschiedlichen individuellen Handlungsorientierungen dann tatsächlich vonstatten geht, d. h. wie die Interaktionsteilnehmer zu einer gemeinsamen Handlungsorientierung gelangen, kann unter Bezugnahme auf die sogenannten *interaktionistischen Rollentheorien* bzw. den symbolischen Interaktionismus verdeutlicht werden.¹³ Den zentralen Hebel zum Erkennen der individuellen Handlungsorientierungen der anderen Akteure und damit letztlich auch zu deren Parallelisierung stellt demnach die Kategorie der *Perspektivenübernahme* dar. Das Konzept der Perspektivenübernahme wurde ursprünglich vom Begründer des symbolischen Interaktionismus Mead (1968) sowie innerhalb der Entwicklungspsychologie von Piaget und Inhelder (1947) entwickelt, um unterschiedliche Stufen der Persönlichkeitsentwicklung bei Heranwachsenden beschreiben zu können. Geulen (1982a, b) hat erstmalig den Versuch unternommen, den Grundgedanken der Perspektivenübernahme zu einer umfassenden Theorie des sozialen Handelns auszubauen. Um sich diesem Grundgedanken anzunähern, denke man sich durch folgende Zeilen:

„Wenn wir unsere Arbeit so täten, wie wir meinen, daß sie richtig ist, würden sie einen Schreck bekommen. Deshalb tun wir unsere Arbeit so, wie wir meinen, daß Sie glauben, daß sie richtig sei – obwohl wir annehmen, daß Sie ahnen, daß wir wissen, daß Sie im Bilde sind, was wir falsch machen –, um Sie im Glauben zu belassen, daß wir es nach Ihrer Vorstellung richtig machen.“ (Wandspruch in einer studentischen Cafeteria, zitiert in Geulen 1982a: 11)

Wenn sich der Leser diese Mühe gemacht hat, vollzieht er mehrmals eine geistige Operation, die man als Perspektivenübernahme beschreiben kann. Man versetzt sich virtuell in „ihre“ Perspektive, um zu erschließen, wie „sie“ die Handlungssituation definieren, an welcher Handlung sie „ihre“ Einzelhandlungen orientieren und welche Handlungen „sie“ deshalb von einem selbst erwarten. Diese Erwartungen werden als Anforderungen an das eigene Handeln interpretiert und bleiben für die eigene Handlungsorientierung nicht folgenlos.

Der Weg von den unterschiedlichen *individuellen* Handlungsorientierungen zu einer *gemeinsamen* Handlungsorientierung gleicht somit einem Prozeß, in dem die

¹³ Vgl. hierzu Mead (1968), Blumer (1966, 1978) und andere (z. B. Wilson 1978, Cicourel 1978, Goffman 1971, 1977, Turner 1962).

Handlungsorientierung des Gegenübers zunächst einmal erkannt werden muß. An welcher gemeinsamen Handlung orientiert er sein Handeln oder besser: von welcher „gemeinsamen“ Handlung geht er aus und welche Erwartungen trägt er deshalb an mich heran? Und die weitergehende Frage ist dann, wie diese Erwartungen mit der eigenen Handlungsorientierung abgestimmt werden. Dieser *kognitive Prozeß* der Zuschreibung und Abstimmung von Handlungsorientierungen kann als Perspektivenübernahme beschrieben werden: Wenn ich eine Identität der individuellen Handlungsorientierungen der Interaktionsteilnehmer nicht a priori unterstellen kann, dann muß ich mir zunächst ein Bild davon machen, was er beabsichtigt, welche Handlungen ich deshalb von ihm erwarten kann, wie er mich und meine Absichten sieht und welche Handlungen er deshalb von mir erwartet. Ich betrachte die Situation „von seiner Warte aus“. Gleichzeitig weiß ich, daß er im Prinzip dasselbe in bezug auf mich tut, sich also fragt, was ich will, welche Handlungen er von mir erwarten kann, wie ich ihn sehe und welche Handlungen ich deshalb von ihm erwarte. Hiermit macht sich also Akteur A ein Bild davon, welche Handlungsorientierung Akteur B zugrunde legt und was Akteur B bezüglich der Handlungsorientierung des A weiß. Dieses „Wissen“ ist natürlich nicht gesichert. Er hat vielmehr den Charakter einer begründeten Annahme (vgl. Geulen 1982b: 48). Die Interaktion funktioniert, wenn aus beiden Perspektiven diese Fragen hinreichend ähnlich beantwortet und die Erwartungen des Gegenüber zudem in die eigene Handlungsorientierung integriert werden. Diese Parallelisierung von individuellen Handlungsorientierungen kann an einem einfachen Beispiel illustriert werden:

"Ich bin im Begriff, durch eine Glastür in ein Gebäude zu gehen, und sehe, daß auf der anderen Seite ein Mensch, der mit beiden Händen offensichtlich ein schweres Paket trägt, auf die gleiche Tür zugeht. Der Prozeß läuft nun etwa so ab: Meine Handlungsorientierung ist, durch die Tür in das Gebäude zu gelangen; innerhalb meines Handlungsfeldes nehme ich die andere Person wahr. Objektiv befinden sich beide Personen in einer gemeinsamen Situation, folgen verschiedenen Zielen (Betreten bzw. Verlassen des Gebäudes) und haben eine zunächst unvereinbare Mittelwahl (zum selben Zeitpunkt kann nur einer durch die Türe gehen). Ich versetze mich virtuell in die Position des anderen und stelle fest, (1) daß er nach draußen, und zwar durch die gleiche Tür gehen will (Erkennen seiner Handlungsorientierung), (2) daß er die Tür nicht öffnen kann, ohne die Last abzusetzen; dies würde ihn einige Mühe kosten. Auf das Verhältnis zu meiner Handlungsorientierung stelle ich fest, (3) daß es zu einem Zusammenstoß mit für beide unangenehmen Folgen kommen kann und (4) daß es mir in meiner Position ein leichtes wäre, die Tür zu öffnen. Aus alledem ergibt sich die nichttriviale Einsicht, daß es am besten wäre, wenn ich die Tür öffne, aber dem anderen den Vortritt lasse." (Geulen 1982b: 54)

Freilich operiert diese Parallelisierung lediglich auf der Ebene der Situationsdefinitionen der beteiligten Akteure. Und selbst auf dieser bescheidenen Basis ist es nur eine partielle Parallelisierung. Die Interaktionsteilnehmer haben sich nur für eine konkrete Interaktion auf die Abstimmung ihrer instrumentellen Handlungen, d. h. auf die Mittelwahl, verständigt (Öffnen der Türe und Passierenlassen). Sie haben und mußten noch nicht einmal zu einer Parallelisierung der individuellen Vorstellungen dessen gelangen, mit was die gemeinsame Handlung vollendet werden sollte. Die individuellen Ziele in der Interaktion waren weiterhin different (Betreten

bzw. Verlassen des Gebäudes). Und natürlich waren die Interaktionsteilnehmer auch noch meilenweit von einer weitergehenden Parallelisierung ihrer Realitätskonstruktionen bzw. Orientierungsmuster entfernt. Der herausgehende Akteur ist vielleicht ein islamischer Fundamentalist, in dessen Paket sich eine Bombe befindet. Und möglicherweise ist der hineingehende Akteur Angehöriger der US-amerikanischen Botschaft. In Adhoc-Interaktionen (ohne Vorgeschichte) ist eine Übereinstimmung in der Mittelwahl grundlegend. Eine weitergehende Parallelisierung von Orientierungsmustern bzw. Realitätskonstruktionen ist weder zu erwarten noch erforderlich (vgl. auch nochmals Bohnenkamp 1998).

Eine solche weitergehende Parallelisierung, die dann auch zu gemeinsamen Orientierungsmustern, gewissermaßen einer gleichen „Sicht der Welt“, unter den Interaktionsteilnehmern führt, ist wohl erst zu erwarten, wenn die Beteiligten auf eine „gemeinsame Interaktionsgeschichte“ zurückblicken können. Hiermit ist also das angesprochen, was weiter oben als „Stream of Interactions“ bezeichnet wurde: eine Serie von Interaktionen, in der sich gemeinsame Orientierungsmuster herausbilden. Denn in diesem Fall besteht ja ein signifikanter Teil der Reflexionsgeschichten der betreffenden Akteure aus gemeinsamen Erfahrungen. Man muß gar nicht so weit gehen, in diesem Fall die Entstehung ähnlicher Persönlichkeiten anzunehmen. Aber die Förderung eines wechselseitigen Verständnisses und einer ähnlichen Wahrnehmung „der Umwelt“ ist anzunehmen.

Die Vorstellung, daß sich zwischen Akteuren durch häufige Interaktionen Gemeinsamkeiten hinsichtlich der „Wahrnehmung“ ihrer Umwelt bzw. in unseren Worten: hinsichtlich ihrer Orientierungsmuster bilden, ist freilich alltagstheoretisch noch keineswegs überraschend. Wie dies tatsächlich vonstatten geht, d. h., wie man den Entstehungsprozeß gemeinsamer Orientierungsmuster beschreiben kann, ist damit aber auch noch nicht beantwortet.

Es war vor allem Mead (1968), der auf typische Entwicklungstendenzen bzw. den Entstehungsprozeß von gemeinsamen Orientierungsmustern in der Geschichte eines „Stream of Interactions“ aufmerksam gemacht hat: nämlich der Entwicklung vom „Spiel“ zum „organisierten Spiel“:

„Der grundlegende Unterschied zwischen dem Spiel und dem Wettkampf [synonym: organisiertes Spiel; der Verf.] liegt darin, daß im letzteren das Kind die Haltung aller anderen Beteiligten in sich haben muß. Die vom Teilnehmer angenommenen Haltungen der Mitspieler organisieren sich zu einer gewissen Einheit, und diese Organisation kontrolliert wieder die Reaktion des Einzelnen. Wir brachten das Beispiel des Baseballspielers. Jede seiner eigenen Handlungen wird von den Annahmen über die voraussichtlichen Handlungen der anderen Spieler bestimmt. Sein Tun und Lassen wird durch den Umstand kontrolliert, daß er gleichzeitig auch jedes andere Mitglied der Mannschaft ist (...). Die *organisierte* (...) Gruppe, die dem Einzelnen seine einheitliche Identität gibt, kann ‚der (das) *verallgemeinerte Andere*‘ genannt werden. Die Haltung dieses verallgemeinerten Anderen ist die der ganzen Gemeinschaft.“ (Mead 1968: 196; Herv. d. Verf.; Fußnote weggelassen)

Mead (1968: 194) spricht zwar nicht von Orientierungsmustern, sondern von Spielregeln, die in diesen Erwartungen des (imaginären) *verallgemeinerten* Anderen zum Ausdruck kommen. Diese Spielregeln konstituieren dann auf kognitiver Ebene ein „Mich“ (*Me*). Allein schon das Beispiel Schach zeigt jedoch, daß man ohne Bedeutungsverlust, vielleicht sogar mit einem Bedeutungszuwachs statt von Spielregeln auch von Orientierungsmustern sprechen kann. Die Spielregeln des Schachs bedeuten ja nicht nur, daß man mit bestimmten Figuren mehr darf als mit anderen und welche Konsequenzen bestimmte Konstellationen der Figuren mit sich bringen (etwa Schachmatt). Vielmehr kreieren sie durchaus eine eigene Realität, in der es Angriffskriege und Rückzugsgefechte gibt und die die Spieler vollständig gefangen nehmen kann. Die Meadschen Spielregeln stehen also allgemein für *einzelne Interaktionen übergreifende* Erwartungen, die *jeder gegenüber jedem* im Rahmen der Interaktion ausdrückt. Diese zwei Aspekte sind der Kerngedanke des „Verallgemeinerten Anderen“. Und ob man das, auf welches sich solche Erwartungen beziehen, dann als Haltungen, Einstellungen, Meinungen, Spielregeln, Deutungsschemata oder eben Orientierungsmuster bezeichnet, bleibt sich mehr oder weniger gleich. Es geht um Orientierungshilfen in einer mehrdeutigen Welt, die unter den beteiligten Akteure eines „Stream of Interactions“ Common Sense darstellen.

Die Entstehung solcher gemeinsamen Orientierungsmuster hat man sich freilich als Vorgang vorzustellen, der vermittelt ist über die Perspektivenübernahme *konkreter* Anderer in einer ganzen Serie von Interaktionen. In diesem „Stream of Interactions“ werden die Erwartungen konkreter Anderer dann sukzessive generalisiert und damit auch (weitgehend) depersonalisiert. Ein Beispiel zur Illustration: Wenn in einer Klasse jedes Melden und jede aktive Mitarbeit von Schülern von den unterschiedlichsten anderen Schülern verächtlich kommentiert wird oder noch ganz anders deutlich gemacht wird, daß dies nicht erwünscht ist, dann formiert sich in dieser Klasse über kurz oder lang ein gemeinsames Orientierungsmuster, welches lautet: „Sich meldende Schüler sind Streber und Kameradenschweine, die es zu meiden und bekämpfen gilt!“ Jeder geht davon aus, daß „die Klasse“ hinter diesem Orientierungsmuster steht. Das „Mich“ sitzt dann gewissermaßen als langer Arm der gemeinsamen Interaktions- und (z. T. auch) Reflexionsgeschichte in Form von gemeinsam als verbindlich unterstellten Orientierungsmustern immer mit am Tisch. Es muß allerdings angemerkt werden, daß Mead (1968: 216 ff.; 1969: 91 ff.) diesem „Mich“ ein „Ich“ (*I*) zur Seite stellt, das diese generalisierten Erwartungen interpretiert, mehr oder weniger kreativ handhabt und verändert.¹⁴ Dazu jedoch gleich mehr.

Die vorangegangenen Ausführungen haben jedenfalls deutlich gemacht, daß in „Streams of Interactions“ eine weitergehende Parallelisierung der Reflexionsgeschichten vonstatten geht, als dies in Adhoc-Interaktionen (ohne Vorgeschichte) der

¹⁴ „Ich möchte besonders darauf hinweisen, daß diese Reaktion des ‚Ich‘ mehr oder weniger unbestimmt ist. Die Haltungen der anderen, die man selbst einnimmt und die das eigene Verhalten beeinflussen, bilden das ‚Mich‘. Das ‚Mich‘ ist gegeben, die Reaktion darauf ist aber nicht gegeben“ (Mead 1968: 219; Übersetzungsweise angepaßt).

Fall sein kann. Es kommt dabei nicht nur zu einer Parallelisierung auf der Ebene der Situationsdefinitionen im Sinne einer gemeinsamen Mittelwahl. Die Gemeinsamkeiten erstrecken sich vielmehr zusätzlich auf grundlegende Realitätskonstruktionen und Orientierungsmuster. Im Handlungsmodell bewegen sich diese Gemeinsamkeiten also eher auf der Ebene der Einstellungen und der Persönlichkeit der beteiligten Akteure. Berücksichtigt man den kanalisierenden (eine Vielzahl möglicher Anschlußhandlungen während der Interaktion ist faktisch ausgeschlossen) und disziplinierenden Effekt (Handlungen, welche nicht in das spezifische Weltbild passen, werden mit Sanktionen bedroht) solcher gemeinsamer Orientierungsmuster, dann kann man durchaus davon sprechen, daß derartige „Streams of Interactions“ in geordneten Bahnen verlaufen. Ein Betriebsrat reproduziert eben (oftmals) im wesentlichen seine Orientierungsmuster im Zuge der Betriebsratssitzungen. Freilich verdeutlicht das Beispiel auch, daß solche geordneten Prozesse in bestimmte Prozeßsphären „hineingesogen“ werden können, wodurch die gesamte gemeinsame Reflexionsgeschichte samt lieb gewonnener Orientierungsmuster entwertet wird. Man denke nur an existenzbedrohende Krisen eines Unternehmens.

Der Grundgedanke besteht also darin, daß sich im Laufe einer gemeinsamen Interaktions- und damit auch Reflexionsgeschichte ein System von Orientierungsmustern bzw. Regeln herausbildet, die in Form von generalisierten Erwartungen handlungsprägend und damit ordnungschaffend in bezug auf jeweils konkrete Interaktionen wirken. Dieser grundlegende Gedanke kann mithilfe einer Unterscheidung verfeinert werden, welche in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern von herausragender Bedeutung ist: Es mag dabei nämlich durchaus der Fall sein, daß für Außenstehende eine solche geregelte Ordnung keineswegs ersichtlich ist. Oberflächlich betrachtet verläuft jede Interaktion anders, vielleicht offenbart sich für sie sogar nicht mehr als ein verwirrendes Chaos von auslösenden Handlungen und Handlungsfolgen, die sich in kein bekanntes Handlungsschema einordnen lassen. Man denke nur an das unschwer nachvollziehbare „kognitive Chaos“ des Europäers, der sich zum ersten Mal ein Baseball-Spiel ansieht. Erst, wenn er nicht mehr ein außenstehender Beobachter sondern ein kompetenter Teilnehmer der Community „Baseballfans“ geworden ist, versteht er den durchaus höchst geregelten Ablauf dieses Spiels.

Selbst wenn man eine Parallelisierung von Orientierungsmustern unterstellt, dann stellt sich abschließend noch die Frage, ob damit automatisch auch eine Parallelisierung auf der Ebene der Handlungsorientierungen bzw. Situationsdefinitionen in jeweils konkreten Interaktionen gegeben ist. Können also gemeinsame Orientierungsmuster direkt auf gemeinsame Handlungsorientierungen „heruntergebrochen“ werden? Wie ist der Zusammenhang von vorgängig vorhandenen Orientierungsmustern und Handlungsorientierungen in konkreten Interaktionen zu denken? Wie folgen wir handelnd einem zwangsläufig relativ abstrakten Orientierungsmuster, welches ja – wie ausgeführt – durch eine Mehrzahl oder gar Vielzahl von Interaktionen „gewonnen“ wird? Um nicht auf die falsche Fährte zu gelangen, ist zunächst festzuhalten, daß zwischen Orientierungsmustern und gemeinsamen Handlungsorientierungen in Interaktionen keine vorschnelle Identität unterstellt werden darf. Aus dem

Orientierungsmuster „Frauen sind die besseren Führungskräfte“ kann eben nicht direkt auf die Besetzung einer vakanten Führungsposition in der entsprechenden Sitzung des relevanten Gremiums der Personalabteilung geschlossen werden. Hierfür muß vielmehr dieses Orientierungsmuster im Lichte der zur Verfügung stehenden Kandidaten und Kandidatinnen interpretiert werden. Und dabei ist es durchaus nicht ausgeschlossen, daß man sich darauf verständigt, daß eine bestimmte männliche Nachwuchsführungskraft die geforderten „weiblichen“ Führungsqualitäten eher besitzt. Bevor wir uns jedoch diese interpretativen Prozesse genauer vor Augen führen, wollen wir uns zunächst von der Vorstellung einer einfachen „Umsetzung“ von abstrakten Orientierungsmustern in gemeinsame Handlungsorientierungen verabschieden:

„Jede Anwendung, jede Konkretisierung einer Regel¹⁵ im alltagsweltlichen Handeln kann nicht als Subsumierung eines einzelnen unter ein Allgemeines bzw. als logische Deduktion eines einzelnen aus einem Allgemeinen aufgefaßt werden, sondern über das ‚Besondere‘ des konkreten Falls wird immer auch das Verständnis dieses Allgemeinen mit gebildet. Und das Besondere kann als Besonderes nur im Lichte des Allgemeinen verstanden werden [zumindest wird das Verständnis des Besonderen maßgeblich durch das Allgemeine mitgeprägt; d. Verf.]. Eine Regelanwendung in alltagsweltlichen Handlungssituationen ist niemals schematisierbar, sondern es bedarf immer der Urteilskraft des Handelnden.“ (Popp-Baier 1991: 137; Fußnote weggelassen)

Damit bekommt der Zusammenhang von Regel und Handlung(sorientierung) eine bestimmte Richtung. Das Konkrete (die Interaktion) kann nicht mehr direkt aus dem Allgemeinen (der Regel) gefolgert werden. Vorgelagert ist ein Prozeß der *Interpretation*. Das, was im Rahmen der Interaktion vor sich gehen soll, muß im Lichte der Regel interpretiert werden oder anders herum: Die Regel muß im Lichte der Inter-

¹⁵ Da hier von Regeln und nicht von Orientierungsmustern die Rede ist, müssen wir den weiteren Überlegungen zunächst eine Klärung des Verhältnisses dieser zwei Begrifflichkeiten voranstellen. Orientierungsmuster sind ganz allgemein abstrakte, d. h. einzelne Interaktionen übergreifende, Einschätzungen von Tatbeständen „in der Welt“, an denen Akteure ihr Handeln orientieren – etwa wenn man sagt: Frauen sind prinzipiell die besseren Führungskräfte. Dasselbe gilt offenbar für Regeln. Bei Regeln kommt jedoch ein zusätzliches Moment hinzu. Diese können immer auf die grundlegende Form einer Wenn-Dann-Konstruktion zurückgeführt werden, wobei die Wenn-Komponente eine bestimmte Situation in der Welt beschreibt und die Dann-Komponente eine (wünschenswerte) Handlungsfolge. Am obigen Beispiel: Wenn vakante Führungspositionen neu zu besetzen sind, dann sollten sie grundsätzlich mit weiblichen Nachwuchsführungskräften besetzt werden. Man orientiert sich also generell bei Vorliegen der Wenn-Komponente (vakante Position) an der Dann-Komponente (Besetzung mit weiblicher Führungskraft). Regeln sind deshalb in jedem Fall auch Orientierungsmuster. Das Umgekehrte gilt jedoch nicht: Orientierungsmuster können auch nur abstrakte Prinzipien sein, die keine Wenn-Komponente besitzen (wie im obigen Beispiel). Vgl. zu dieser Begriffsfassung von Orientierungsmustern sinngemäß auch Kirsch (A-1998f). Unsere bisherige Verwendung von (gemeinsamen) Orientierungsmustern und auch die Überlegungen zu deren Entstehung lag dabei näher am Regelbegriff als am Begriff des Prinzips. Und auch im folgenden haben wir vor allem diese Sonderform von Orientierungsmustern im Blick. Erst im letzten Abschnitt, wenn es um die „Entfaltung“ von Prozessen geht, wird stärker der Prinzipienbegriff in den Mittelpunkt rücken.

aktion interpretiert (konkretisiert) werden. Daß Regeln oftmals problemlos „angewendet“ werden, darf nicht darüber hinweg täuschen, daß sie erst über Interpretationen Bedeutung erlangen. Um diesen Gedanken zu verdeutlichen, wollen wir im folgenden am konkreten Beispiel eines „Stream of Interactions“ argumentieren. Man stelle sich einen Lehrstuhl XY vor. An diesem Lehrstuhl finden regelmäßig Treffen statt, in denen die anstehenden Aufgaben verteilt werden. Hierbei handelt es sich also im obigen Sinne um einen typischen Interaktionszusammenhang im Überlappungsbereich zwischen den unterschiedlichsten Prozeßsphären. Teilnehmer dieser Interaktionen sind jene Mitarbeiter, die momentan nicht in „Freistellung“ sind und an ihrer Dissertation arbeiten. U. a. steht diese Interaktion unter dem Primat folgender Regeln: Mitarbeiter sollten keine in die Freistellung hineinragende Aufgaben übertragen bekommen; „vollfinanzierte“ Mitarbeiter sollten mehr Aufgaben übernehmen als „halbfinanzierte“; die Aufgabenverteilung sollte den Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen usf. Ganz im obigen Sinne sind diese Regeln im Zuge der gemeinsamen Interaktionsgeschichte der Lehrstuhlmitarbeiter entstanden. Man kann sich nun vorstellen, daß bei einem konkreten Verteilungsmeeeting halbfinanzierte Mitarbeiter an der Übernahme von mehr und größeren Aufgaben gelegen ist, um sich für ganze Stellen profilieren zu können. Dagegen verfolgen vielleicht die anwesenden vollfinanzierten Mitarbeiter, wenn sie vorher über ihre Stellensituation gut verhandelt haben, das gegenteilige Anliegen, da sie lieber Golf spielen. Die individuellen Handlungsorientierungen ließen sich dann über eine wechselseitige Perspektivenübernahme relativ unproblematisch parallelisieren. Und dennoch schlug sich die resultierende gemeinsame Handlungsorientierung in diesem Fall in einer Aufgabenverteilung nieder, welche die Finanzierungssituation nicht vollständig widerspiegeln würde. Die vor dieser konkreten Interaktion vorhandenen Orientierungsmuster konnten also nicht einfach in eine gemeinsame Handlungsorientierung „umgesetzt“ werden.

Dieses Beispiel zeichnet vielleicht noch ein zu einfaches Bild. Und dennoch: Auch hier treten die wesentlichen Elemente einer an Regeln orientierten gemeinsamen Handlung (Interaktion) deutlich zu Tage. Was ist passiert? Die Teilnehmer haben zunächst die faktisch anstehenden Aufgaben *privatim* im Lichte der Regeln interpretiert. Welche Aufgaben ragen in die Freistellung hinein? Welche Aufgaben sind für halbfinanzierte Mitarbeiter eine zu große Arbeitsbelastung? usf. Vor dem Hintergrund dieser Interpretation der vorhandenen Orientierungsmuster haben sie dann ihre individuellen Handlungsorientierungen entworfen. Mit welchen für mich zulässigen Aufgaben kann ich mich profilieren? usf. Obwohl die individuellen Handlungsorientierungen (hinsichtlich der individuellen Ziele) nicht völlig identisch sind, gelangen die Akteure zu einer gemeinsamen Handlungsorientierung (hinsichtlich der Mittelwahl). Diese stellt zwar keine „sklavische“ Anwendung der Regeln dar. Sie wird jedoch zumindest als im Einklang mit diesen stehend interpretiert.

Die Parallelisierung von Orientierungsmustern im Zuge einer Interaktionsgeschichte führt also nicht automatisch zu einer gemeinsamen Handlungsorientierung. Auch hier ist wiederum eine Parallelisierung der individuellen Handlungsorientierungen vonnöten, wenn diese auch im vorliegenden Fall aufgrund der Kompatibilität relativ

unproblematisch war. Doch damit nicht genug: Die Parallelisierung von individuellen Handlungsorientierungen kann trotz parallelisierter Orientierungsmuster dadurch erschwert sein, daß bestimmte Akteure eher die Handlungsorientierungen der anderen Akteure ihren anzunähern versuchen, als daß eine Parallelsierung im eigentlichen Wortsinne vorstatten gehen würde.

Soweit zu der zweiten Beobachtungsoption des Ongoing Process, die die Rolle von Interaktionszusammenhängen und damit verbunden die Frage nach der Genese gemeinsamer Handlungsorientierungen in den Mittelpunkt rückt. Im folgenden Abschnitt soll nun eine dritte Perspektive gewählt werden, die an dem grundlagentheoretischen Sprachspiel der Diskurstheorie ansetzt.

2.3 Prozesse als Diskurse

Der Begriff „Diskurs“ stellt einen (dritten) Kandidaten dar, um Sequenzen von Handlungen (Prozesse) näher zu kennzeichnen (vgl. Kirsch A1998b: P/1). Wenn man diese Perspektive verdeutlichen will, dann muß man sich u. a. die diskurskonstituierenden Sprechakte sowie die Art ihres Anschlusses genauer vor Augen führen. Wir werden hierzu zunächst allgemein das Diskursverständnis nach Lyotard darstellen und uns dann einer besonderen Form von Diskursen, Argumentationen, zuwenden. Der Bezugsrahmen des Argumentationsschema nach Toulmin greift in einigen Punkten aus unserer Sicht jedoch zu kurz, wenn die Prozesse des Ongoing Process dargestellt werden sollen, weshalb noch einige Verfeinerungen vorgeschlagen werden.

(1) Unser Diskursverständnis ist wesentlich durch den französischen Sprachphilosophen Jean-Francois Lyotard geprägt. Die Diskurstheorie von Lyotard geht letztlich auf das Jahr 1986 zurück, in dem Lyotard unter dem deutschen Titel „Das postmoderne Wissen“ im Auftrag einer kanadischen Universität einen „Bericht über das Wissen in den höchstentwickelten Gesellschaften anfertigte“. Er machte den Versuch, „neue Entwicklungen in Wissenschaft und Technik, in der Politik, im Alltagsleben und in der Kunst nicht nur, wie sonst üblich, als Fortschreibung des Projektes der Moderne zu verstehen, sondern sie als Phänomene des Bruches mit diesem Projekt zu begreifen“ (Engelmann 1986: 9). Damit verbunden ist eine Sichtweise des „sozialen Bandes“, welche die Vielfalt der inkommensurablen Sprachspiele in den Vordergrund stellt. So gesehen ist mit der „Postmoderne“ auch ein anderes Weltbild verbunden. Es gibt sie nicht mehr, die großen Erzählungen mit ihren großen, überdauernden Wahrheiten. Es existieren nur mehr „lokale“ Rationalitäten mit zeitlich begrenzter Gültigkeit. Die Sprache dient nicht (nur) der Verständigung, sondern folgt den unterschiedlichsten Zielsetzungen. Überhaupt existiert nicht „die“ Sprache, sondern vielmehr eine irreduzible Vielfalt höchst unterschiedlicher „Sprachspiele“. Wer Politikerreden mit der Ansprache eines Geschäftsführers auf der betrieblichen Weihnachtsfeier vergleicht, das Hänkeln von Mitschülern neben die Konversation eines „frischverliebten“ Paares stellt, der weiß, daß mit Spra-

che die unterschiedlichsten „Spiele“ betrieben werden. Ganz grob skizziert geht es Lyotard also darum, die Sprachphilosophie wieder näher an den normalen Sprach-einsatz und das normale Sprachverständnis im (organisatorischen) Alltag heranzuführen. Es geht ihm um eine Philosophie der normalen Sprache. Damit schließt Lyotard an die durch Wittgenstein inspirierten Ansätze der Sprachanalyse bzw. der Sprechakttheorie an:

„Wenn Wittgenstein die Erforschung der Sprache ab ovo wieder aufnimmt und seine Aufmerksamkeit auf die Wirkungen der Diskurse konzentriert, so nennt er die verschiedenen Arten von Aussagen, die er dabei auffindet, und von welchen wir (...) einige aufgezählt haben, Sprachspiele.“ (Lyotard 1986: 39)

In seinem Buch „Der Widerstreit“ (Lyotard 1989) löst er sich dann von der Terminologie Wittgensteins und ersetzt die Rede von den Sprachspielen durch zwei Konzepte, die *Satz-Regelsysteme* und die *Diskursarten*, wobei innerhalb einer Diskursart eine mehr oder weniger große Menge aneinander anschließender Satz-Regelsysteme auftritt. „Der Widerstreit“ ist sicherlich Lyotards eigentliches Hauptwerk, das die bislang wohl radikalste Analyse der Heterogenität oder auch: Inkommensurabilität „der“ Sprache enthält. Vor diesem Hintergrund ist die Charakterisierung eines Widerstreits zu sehen:

„Im Unterschied zu einem Rechtsstreit (litige) wäre ein Widerstreit (différend) ein Konfliktfall zwischen (wenigstens) zwei Parteien, der nicht angemessen entschieden werden kann, da eine auf beide Argumentationen anwendbare Urteilsregel fehlt. Die Legitimität der einen Argumentation schliesse nicht auch ein, daß die andere nicht legitim ist. Wendet man dennoch dieselbe Urteilsregel auf beide zugleich an, um ihren Widerstreit gleichsam als Rechtsstreit zu schlichten, so fügt man einer von ihnen Unrecht zu (einer von ihnen zumindest, und allen beiden, wenn keine diese Regel gelten läßt).“ (Lyotard 1989: 9)

Eine knappe Darstellung der Thesen des „Widerstreits“ bereitet erhebliche Schwierigkeiten und würde angesichts der spezifischen Terminologie, angesichts der damit verbundenen Auseinandersetzung mit einer Vielfalt philosophischer Traditionen, nicht zuletzt aber auch angesichts nicht unbeträchtlicher Unklarheiten in den Äußerungen Lyotards den vorliegenden Rahmen wohl sprengen. Eine knappe Darstellung seiner zwei wesentlichen Konzepte – nämlich der schon angesprochenen „Diskursarten“ und der „Satz-Regel-Systeme“ – vermag jedoch wertvolle Einsichten in das (sprachlich vonstatten gehende) organisatorische Geschehen zu vermitteln.

Den Begriff der Sprachspiele verwendet Lyotard noch in der Veröffentlichung „Das postmoderne Wissen“; im „Widerstreit“ jedoch spricht er also von Diskursen. Zentral ist für ihn dabei aber sein Ausgangspunkt der Vielfalt an Diskursen bzw. Diskursarten, die in alltagssprachlichen Kommunikationen auftauchen. Lyotard trennt dabei – wie gesagt - zwischen Diskursarten und Satz-Regel-Systemen, aus denen diese Diskursarten bestehen:

„Ein Satz, selbst der gewöhnlichste, wird nach einer Gruppe von Regeln gebildet (...). Es gibt mehrere Regelsysteme von Sätzen. Argumentieren, Erkennen, Beschreiben, Erzählen, Fragen, Zeigen, Befehlen usw. Zwei Sätze ungleicher, heterogener Regelsy-

steme lassen sich nicht ineinander übersetzen. Sie können im Hinblick auf einen durch die Diskursart festgelegten Zweck miteinander verkettet werden. (...) Diese Diskursarten liefern Regeln zur Verkettung ungleichartiger Sätze, Regeln, mit denen Ziele erreicht werden können: Wissen, Lehren, Rechthaben, Verführen, Rechtfertigen, Bewerten, Erschüttern, Kontrollieren. Es gibt keine ‚Sprache‘ (...) im allgemeinen (...).“ (Lyotard 1989: 10)

Lyotard selbst gibt an keiner Stelle eine weiterführende, explizite Definition von Diskursarten. Er beschränkt seine definitorische Abgrenzung auf den jeweiligen Regelcharakter von Diskursarten (vgl. Niedermaier 1998: 99). Auch die Unterscheidung zwischen Diskursarten und Satz-Regel-Systemen bleibt letztlich unscharf. So faßt Lyotard an anderer Stelle „Arumentieren“ explizit als Diskursart - im Gegensatz zu obigem Zitat (vgl. Niedermaier 1998: 97). Am besten macht man sich die beiden Konzepte an seinem Alltagsverständnis, wie Sprache „funktioniert“, und vor diesem Hintergrund an Beispielen klar: Befindet man sich in der Diskursart „Lehren“, so fügt man Sätze nach bestimmten Regeln zusammen. Es wird vielleicht eine provokative rhetorische Frage in den Raum gestellt, um bewußt Widerspruch zu provozieren. Auf eine solche Frage wird dann („regelgemäß“) Widerspruch folgen, in dem die Frage als unsinnig, tendenziös usw. zurückgewiesen wird. Der Lehrende wird dann mit einer weiteren Frage „kontern“, in welcher er zu einer Begründung des Widerspruchs auffordert usw. Und auch die jeweiligen Sätze innerhalb dieser Diskursart, wie etwa Fragen, werden natürlich nach bestimmten Regelsystemen für diese Sätze gebildet. So weisen etwa Fragen eine andere grammatikalische Struktur auf als Befehle. „Welche Sätze aus welchen Satz-Regel-Systemen dabei aneinander geschlossen werden, liegt dabei irgendwie – so Lyotard – in der spezifischen Eigenart dessen, was wir Lehre nennen“ (Niedermaier 1998: 97).

Wenn man Lyotard folgt, dann bestehen also Diskurse bzw. gleichbedeutend Diskursarten (im Sinne aneinander anschließender Sprechakte) aus einzelnen Sätzen, für welche jeweils Satz-Regel-Systeme zur Verfügung stehen, welche dann nach bestimmten, nicht näher spezifizierten Regeln miteinander verkettet werden. Diese Verkettung dient einem bestimmten Zweck. Was kann man aus dieser Sichtweise für eine prozeßorientierte Betrachtung des organisatorischen Geschehens lernen? Zunächst einmal verleiht sie dem laientheoretischen Sprachverständnis einen exakteren wissenschaftlichen Ausdruck. Die Sprache wird von ihrem normativen Telos der Verständigung entlastet. Der Ongoing Process des organisatorischen Geschehens umschließt vielmehr eine Vielzahl heterogener Diskursarten, die ganz unterschiedlichen Zwecken dienen. Darüber hinaus liefert der Ansatz von Lyotard eine Strukturierungshilfe für eine Betrachtung des organisatorischen Geschehens. Man bekommt durch die Aufzählung von Sätzen ein erstes Gefühl dafür, was Kandidaten für die Kategorie „Sprechakte“ als Elemente von Diskursen darstellen könnten. Schließlich wird dafür sensibilisiert, daß sich diese Sprechakte nicht willkürlich auf das organisatorische Geschehen verteilen, sondern daß die Beobachtung einzelner Diskurse im Zeitablauf nur spezifische Sprechakte zu Tage fördert, welche noch dazu in geregelter Weise verkettet sind. Damit werden Diskurse zu Diskursarten. Ein Diskurs, der verführen will, wird kaum Befehle enthalten, sondern Komplimente, Beschreibungen, Erzählungen u. ä.

Gerade das letzte Beispiel macht allerdings auch deutlich, daß das (implizite) Gleichsetzen von Diskursen (als Sequenzen aneinander anschließender Sprechakte) und Diskursarten bei einer prozeßorientierten Betrachtung des organisatorischen Geschehens in unzulässiger Weise verkürzend ist. Man wird im konkreten organisatorischen Geschehen sicherlich vergeblich nach einem Diskurs suchen, der nur auf das Verführen gerichtet ist und bei dem für die Verkettung der Sprechakte auch noch exakte Regeln angegeben werden können. Es wird vor dem Hintergrund unserer bisherigen Überlegungen zur organisatorischen Gemengelage nicht weiter überraschen, daß wir das organisatorische Geschehen als weit weniger geordnet bzw. geregelt ansehen. Man halte sich eine typische Lehrsituation wie den Frontalunterricht in der Schule vor Augen. Im Sinne von Lyotard würden wir uns wohl am ehesten in der Diskursart „Lehren“ bewegen. Aber auch hier spielt natürlich „Kontrollieren“, „Bewerten“, „Verführen“, „Rechtfertigen“ usf. eine Rolle. Wir vertreten deshalb bezüglich des *Zusammenhangs von Diskursen und Diskursarten* eine etwas andere Position: Diskurse in Organisationen vermengen u. E. immer mehrere Diskursarten im Sinne Lyotards. D. h., es tauchen Sprechakte auf, die für unterschiedliche Diskursarten typisch wären, es werden unterschiedliche Ziele gleichzeitig verfolgt, und man findet auch keine eindeutigen Regeln für die Art des Anschlusses von Sprechakten.

Wenn man solchermaßen eine Unterscheidung einführt zwischen konkreten Diskursen und Diskursarten à la Lyotard, so stellt sich freilich die Frage, für was letzterer Begriff überhaupt noch taugt. U. E. kann man den Begriff der Diskursart näher an konkrete Diskurse heranbringen (und ihn damit sinnvoll weiter verwenden), wenn man seine konstitutiven Begriffsmerkmale weniger anspruchsvoll definiert. Diskurse in Organisationen können durchaus von einer spezifischen Art sein. Dies bedeutet dann, daß in konkreten Diskursen nur bestimmte Sprechakte *wesentlich* vorkommen und daß an Sprechakte eines bestimmten Typs *normalerweise* wiederum spezifische Sprechakte anschließen. So kommen etwa in dem Diskurs bzw. der Diskursart „Lehren“ die Sprechakte Beschreibungen bzw. Erklärungen, daran anschließende Fragen, daran anschließende Kommentierungen und Beantwortungen der Fragen und weitere Beschreibungen vor. Wenn von Schülerseite zu wenig bzw. zu viele Fragen kommen oder auf die Fragen vom Lehrer zu wenig Antworten, wenn die Schüler den Lehrer offen oder verdeckt kritisieren, wenn zu viele „private“ Sprechakte zu verzeichnen sind, dann bewegt man sich mit diesem Diskurs nicht mehr in der Diskursart „Lehren“. Das gleiche gilt, wenn 17 Fragen als Sprechakte eines bestimmten Typs direkt und unmittelbar aufeinander folgen. Unwesentlich können jedoch Sprechakte vorkommen, mit denen eine Vielzahl anderer Diskursarten „gestreift“ werden. Leises und seltenes „Schwätzen“, das seltene Eingestehen eines fehlenden Spezialwissens durch den Lehrer u. ä. sind sicherlich solche unwesentlichen Sprechakte.

(2) Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen werden wir uns im folgenden eine spezifische Diskursart genauer anschauen, die aus noch zu erläuternden Gründen für eine Theorie der strategischen Führung von besonderem Interesse ist – nämlich *Argumentationen*. Ganz im Sinne unserer bisherigen allgemeineren Kennzeichnung

von Diskursarten sind Argumentationen durch bestimmte, darin wesentlich vorkommende, Typen von Sprechakten zu charakterisieren, deren Abfolge zudem (näherungsweise) durch ein formales Gerüst bzw. eine bestimmte „Architektur“ beschrieben werden kann. Eine weitere Ausarbeitung dieser Architektur und der darin „verbauten“ Sprechakte kann auf die Argumentationstheorie Bezug nehmen. So werden dort formale Überlegungen angestellt, die sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Sprechakte Elemente von Argumentationen darstellen und wie Argumentationen strukturiert sind. In unseren Worten geht es bei zweiterem um die Frage, auf welche Art und Weise Sprechakte in Argumentationen aneinander anschließen.

Bei der Argumentationstheorie handelt es sich allerdings keineswegs um ein einheitliches Forschungsfeld. Ein Großteil der dort zu verortenden Ansätze ist stark formallogisch ausgerichtet und damit für einen lebensweltlichen Zugang zum alltäglichen Geschehen in Organisationen gleichsam „zu präzise“ (vgl. Niedermaier 1998: 101). Zudem existiert aber auch ein bedeutender Zweig innerhalb der Argumentationstheorie, der sich der Entwicklung einer Theorie der *Alltagsargumentation* verschrieben hat. Deren bedeutendster Vertreter wiederum ist Toulmin (1996; erstmals 1958), dessen Ansatz im folgenden zunächst einmal im Mittelpunkt stehen wird. Teilweise auf diesem Gedankengut aufbauend, es teilweise aber auch relativierend, werden wir nach dieser Darstellung einige Verfeinerungen seiner Sichtweise vornehmen, um unser Diskursverständnis (in diesem spezifischen Sinne) noch näher an die organisatorische Realität heranzubringen. Toulmins Ansatz ist für dieses Anliegen deshalb ein so geeigneter Ausgangspunkt, da es ihm ausschließlich um den Gebrauch von Argumenten in alltagssprachlichen Kommunikationssammenhängen geht. Sein Bestreben dabei war es zu zeigen, daß sich dieser Gebrauch „relativ wenig um die Gesetze formaler Logik kümmert“ (Niedermaier 1998: 101). Mit seinem argumentationstheoretischen Entwurf wollte er also eine fruchtbare Alternative zu den strengen mathematischen Kalkülen formaler Logiken generieren.

Toulmin (1996) geht davon aus, daß Argumentationen jeweils spezifisch für verschiedene Bereiche sind. Er nennt insbesondere fünf Argumentationsfelder, die er für repräsentativ hält: Recht, Moral, Wissenschaft, Management und Kunstkritik. Insbesondere der Bereich des Rechts besitzt dabei für ihn prototypische Bedeutung. Das Argumentationsschema, welches Toulmin aufstellt, ist jedoch allgemein und bereichsübergreifend formuliert. In unseren Worten identifiziert es mit diesem Schema wesentlich vorkommende Kategorien von Sprechakten in alltäglichen Argumentationen sowie die Art und Weise, wie diese Sprechakte darin angeordnet sind.

Wie Abbildung 8 zu entnehmen ist, besitzt das Schema die Kategorien Behauptung (Claim), Daten (Data), Regeln der Verknüpfungslogik (Warrants), Stützung (Backings), Ausnahmebedingungen (Rebuttals) sowie einem Abmilderungsgrund (Qualifier) (vgl. zum Argumentationsschema von Toulmin auch Kirsch 1991: 430 sowie Niedermaier 1998 i. V.: 102 und Schreiner 1998). In Argumentationen werden nach Toulmin Behauptungen (Claims) aufgestellt, die (so wird durch den Urhe-

ber des Claim behauptet) durch eine Reihe von Daten (Data) begründet werden können. Es gibt prinzipiell zwei Möglichkeiten, die Argumentation in Zweifel zu ziehen: Man kann die Wahrheit der Daten in Frage stellen oder aber abstreiten, daß die Behauptung aus den Daten abgeleitet werden kann (wenn diese nicht zu bestreiten sind). In einem solchen Falle ist der Vertreter des Claim dann genötigt, seine „Warrants“, also die von ihm verwendeten Schlußregeln, explizit zu machen. Derartige Warrants können beispielsweise Theorien, die „Wenn-Dann-Aussagen“ beinhalten, sein. Auch diese können natürlich von einem Argumentationsgegner in Zweifel gezogen werden. Der Urheber des Claims muß in einem solchen Falle dann „Backings“, also weitere Stützungen seiner Argumentation vorbringen. Diese können beispielsweise in weiteren Daten liegen, welche die Behauptung des Urhebers stützen. Allerdings kann der Verfechter einer Behauptung auch durch das Anführen eines „Qualifiers“, also eines Abmilderungsgrundes, einräumen, daß die Ableitung der Behauptung aus den Daten nicht immer zwangsläufig gegeben ist. Gerade diese zusätzliche Qualifizierung im Sinne einer Abmilderung vermag dann aber u. U. seine ursprüngliche Behauptung zu stützen. Insbesondere der Bezug auf Ausnahmebedingungen (Rebuttals) mildert die absolute Zwangsläufigkeit der Argumentation ab.

Toulmin (1996: 88ff.) verwendet beispielhaft die folgende Argumentationskette zur Verdeutlichung seines Grundschemas:

- Harry hat die britische Staatsangehörigkeit. (Claim)
- Harry ist auf den Bermudas geboren. (Data)
- Wer auf den Bermudas geboren wurde, bekommt die britische Staatsangehörigkeit. (Warrant)

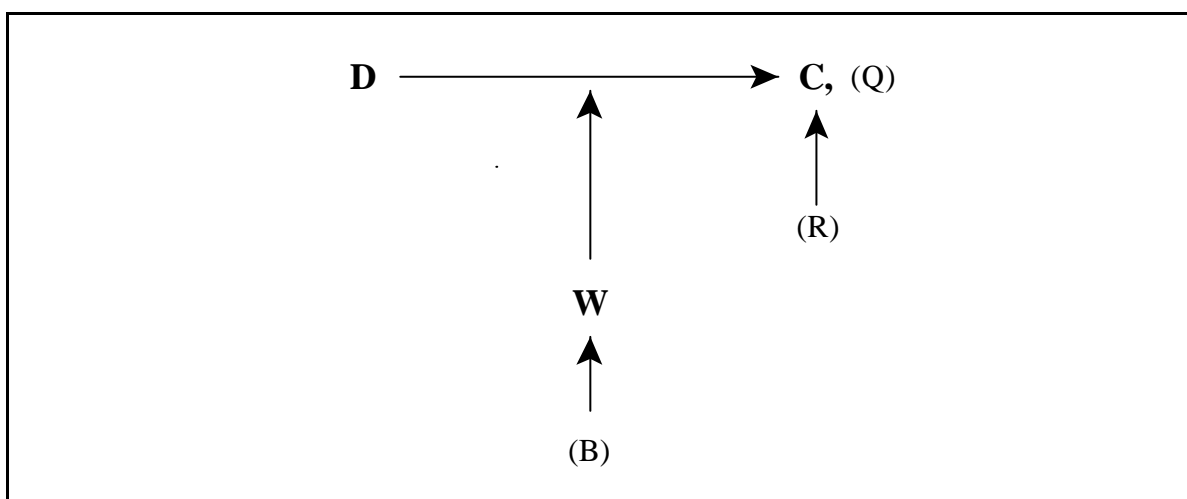


Abb. 2-5: Das Argumentationsschema nach Toulmin (aus Toulmin 1996)

Natürlich kann das Toulmin-Schema „auf Claim folgt Data folgt Warrant“ auch rekursiv angewendet werden, um konkrete Argumentationsverläufe besser einfand-

gen zu können. D. h. beispielsweise, daß ein Warrant selbst in Frage gestellt wird und damit wiederum nicht mehr als einen Claim darstellt, der weiter unter Begründungszwang steht. Wenn etwa der Claim lautet: Herr Müller ist sterblich, die Data: Herr Müller ist ein Mensch und der Warrant: Alle Menschen sind sterblich, dann mag ein (religiöser) Argumentationsgegner auf den Warrant erwidern: Woher willst Du wissen, daß alle Menschen sterblich sind. Der Warrant wird dann u. U. selbst zum Claim in einem religiösen Diskurs, indem völlig andere als medizinische Data und „Warrants“ auf den Tisch kommen. Wenn man nun auch noch die übrigen Sprechakt-Kategorien – Qualifiers, Backings und Rebuttals - im Toulmin-Schema verständlich machen will, so muß man freilich ein etwas komplizierter gestricktes Beispiel heranziehen. Man stelle sich vor, in Deutschland gelte das neue Staatsbürgerschaftsrecht, wie es von der rot-grünen Koalition beschlossen werden sollte. Vor diesem Hintergrund ist folgender Dialog denkbar:

T: Tamara hat die deutsche Staatsbürgerschaft. (Claim)

S: Warum? Tamara ist doch die Tochter des russischen Botschafters. (Counter-Data)

T: Das ist richtig. Aber Tamara ist auf deutschem Boden, und zwar in Hamburg geboren. (Data)

S: Und? (Aufforderung zur Explizitmachung des Warrants)

T: Wer auf deutschem Boden geboren wird, bekommt die deutsche Staatsangehörigkeit. (Warrant)

S: Ich kenne ein Kind bosnischer Flüchtlinge, die in Bayern leben, das keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzt. (nicht zum Warrant passende, d. h. Counter-Data als Aufforderung zu Backings)

T: Nur wessen (ausländische) Eltern bereits 8 Jahre in Deutschland leben und wer auf deutschem Boden geboren ist, bekommt automatisch die deutsche Staatsangehörigkeit. Tamaras Eltern leben bereits 12 Jahre in Deutschland. (Backings, und zwar hier als Abmilderungsgrund, der auf einem Ausnahmetatbestand verweist; außerdem Angabe zusätzlicher Data)

Bereits dieses triviale Beispiel zeigt, wie aufwendig es ist, den Verlauf alltäglicher Argumentationen mit allgemeinen Sprechakt-Kategorien und Aussagen über die Abfolge dieser Sprechakte zu beschreiben. Und natürlich müssen Argumentationen keinesfalls immer, vielleicht sogar in den seltensten Fällen in dieser Reihenfolge und nur mit Sprechakten, die den allgemeinen Kategorien aus dem Toulmin-Schema zuordenbar sind, ablaufen. So kann die Toulminsche Argumentationsstruktur beispielsweise auch *implizit* in einer Aussage wie „Harry ist Brite“ enthalten sein. Vielleicht weiß der Adressat, daß Harry auf den Bermudas geboren ist und dort Geborene die britische Staatsangehörigkeit erhalten. Freilich wäre dann die „Argumentation“ relativ schnell beendet. Uns interessieren vorwiegend Alltagsar-

gumentationen, in denen Claims strittig sind. Erst dann kommt es zum Diskurs im Sinne einer Sequenz aneinander *anschließender* Sprechakte. Das im Toulmin-Schema enthaltene „Gerüst“ von Claim, Data, Warrants sowie eventuellen Rebuttals bietet dabei zwar vielfältige Möglichkeiten, um Argumentationen hinsichtlich Elementen und Verlauf zu modellieren.

(3) Allerdings kann man sich auch eine Vielzahl von Sprechakten und Anschlüssen in Argumentationen vorstellen, die einem im Toulmin-Schema verloren gehen würden: Ein Argumentationsgegner kann beispielsweise auf einen Claim folgendermaßen anschließen: „Das hat jetzt scheinbar gar nichts mit ihrer Behauptung zu tun. Wenn Sie mir erlauben, etwas weiter auszuholen, dann wird es mir aber gelingen, den Bezug deutlich zu machen“. Oder man denke an Politikerinterviews durch kritische Journalisten. Berufspolitiker sind Meister darin, auf in Fragen versteckte unliebsame Behauptungen in einer Weise anzuschließen, daß sich ihre „Erwiderung“ auf eine *nicht gestellte* Frage bezieht. Bei weniger „bissigen“ Journalisten gelingt mit diesem Schachzug oftmals ein Themenwechsel. Ein letztes Beispiel: Oftmals ist es in Argumentationen geradezu töricht, auf einen (von einem selbst zurückzuweisenden) Claim so anzuschließen, daß man zusätzliche Daten fordert oder eine Explizitmachung des Warrants – etwa wenn ein Argumentierender behauptet, sein Gegenüber hätte sich der Untreue schuldig gemacht. Wer hier „Data“ einfordert, wird sie bekommen (auch wenn es sie gar nicht gibt). Sonst würde dieser Claim sicher nicht im Raum stehen. Geschickter zieht man sich hier aus der Affäre, wenn man diesen Angriff mit einem „Counterclaim“ pariert. „Ich behaupte, daß Sie diese schändliche Behauptung nur deshalb in den Raum stellen, da Sie ihre Felle davonschwimmen sehen“, wäre ein solcher „Konter“. Diese Beispiele verdeutlichen, daß man in Argumentationen durchaus auf Typen von Sprechakten und Arten von Anschlüssen stößt, welche sich nicht so ohne weiteres im Toulminschen Grundschema wiederfinden. Ist man dafür allerdings sensibilisiert, so kann das Toulmin-Schema nichtsdestotrotz zur Untersuchung eines breiten Spektrums der Sprechakttypen und Arten von Anschlüssen in konkreten Argumentationen Verwendung finden. Dies gilt umso mehr, wenn man am Toulminschen Grundschema einige Verfeinerungen vornimmt. Dies soll im folgenden geschehen.

(a) Das Toulmin-Schema ist rein formal konzipiert, was freilich beabsichtigt ist. Toulmin wollte ja ein Modell entwickeln, welches in den unterschiedlichsten Bereichen konkrete Diskurse oder genauer: Typen von Sprechakten und Arten von Anschlüssen näherungsweise beschreibt. Gerade dadurch wirkt es aber auch ein wenig „steril“. Vor dem Hintergrund unserer eigenen Überlegungen zu Reflexionsgeschichten bzw. parallelisierten Reflexionsgeschichten läßt sich das Grundschema jedoch relativ unproblematisch näher an den organisatorischen Alltag heranbringen. Argumentationen sind demnach vor allem durch die idiosynkratischen oder parallelisierten Orientierungsmuster geprägt, die erst eine Einschätzung von Claims und Beurteilung der Angemessenheit von Warrants ermöglichen. Und auch Daten sind natürlich nicht „objektiv gegeben“. Vielmehr ist bereits das Informations-Suchverhalten und später auch die Dateninterpretationen durch Orientierungsmuster ge-

prägt. Man denke nur an die Daten zur Arbeitslosenzahl. Um auf diese Zahl zu kommen, werden Regierungsmitglieder ganz andere Suchinstrumente anwenden als Mitglieder der Oppositionsparteien – etwa was das Aufspüren der „verdeckten“ Arbeitslosigkeit angeht. Und auch die Aufbereitung der Zahl aus den Ausgangsdaten ist durch Orientierungsmuster beeinflusst. Da wird schnell einmal die aktuelle Zahl und nicht die Anzahl von Arbeitslosen im gleitenden Jahresdurchschnitt herangezogen, wenn sie besser zu den Wahlkampf-Claims paßt. Kurzum: Das Toulmin-Schema ist also durch eine *inhaltliche Dimension* in Form der weiter oben diskutierten Orientierungsmuster zu verfeinern. Und hierbei kann man sich natürlich auf dem Kontinuum zwischen völlig „gleichgeschalteten“ und „inkommensurablen“ Orientierungsmustern eine Vielzahl von Ausprägungen vorstellen, die wahrscheinlich jeweils spezifische Argumentationsverläufe bedingen.

Da wäre zunächst einmal die „Stammtisch-Argumentation“. Aufgrund der hochgradig parallelisierten Orientierungsmuster der am Diskurs Beteiligten müssen die meisten Claims nicht einmal deutlich artikuliert werden, um volle Zustimmung beige-pflichtet zu bekommen. In solchen Argumentationen werden kaum Sprechakte auftauchen, die „Data“ einfordern bzw. darbieten oder die Warrants explizit machen. Die meisten Claims sind unstrittig nach dem Motto: „Ihr wißt schon, was ich meine“. Claims, Wiederholungen der selben und Beipflichtungen sind wesentliche Sprechakte in solchen Argumentationen. Der gegenteilige Fall liegt vor, wenn die am Diskurs Beteiligten über völlig heterogene Reflexionsgeschichten und dementsprechend auch „inkommensurable“ Orientierungsmuster verfügen. Zur Illustration ein Beispiel: Ein traditioneller Gewerkschafter und ein Unternehmer diskutieren das Thema Arbeitslosigkeit. Der Gewerkschafter stellt folgenden Claim in den Raum: „Von der Arbeitslosigkeit werden wir nur herunter kommen, wenn wir massiv die Löhne der Arbeitnehmer erhöhen. Ich behaupte, wir brauchen ein Ende der Bescheidenheit“. Der Unternehmer wird den Claim aufgrund seiner spezifischen Reflexionsgeschichte für so unsinnig halten, daß er wahrscheinlich nicht einmal Data oder Warrant einfordert. Er wird die genau entgegengesetzte Behauptung aufstellen, daß wir von der Arbeitslosigkeit nur herunter kommen, wenn wir die Lohnsteigerungen moderat gestalten und insbesondere der Produktivitätsentwicklung hinterherhinken lassen. Wenn an Argumentationen (Gruppen von) Akteure(n) mit heterogenen Reflexionsgeschichten teilnehmen, die dementsprechend durch unterschiedliche Orientierungsmuster geprägt sind, so ist der Ablauf anders als von Toulmin unterstellt. Der Grund liegt darin, daß die Einschätzung von Claims sowie die Beurteilung der Angemessenheit von Warrants, Backings usw. immer auf Orientierungsmuster (im Hintergrund) als Maßstab Bezug nimmt. Eine „normale“ Argumentation wird hier jedenfalls nicht stattfinden, ebenso wie bei hochgradig parallelisierten Orientierungsmustern. Im zweiten Fall fehlt einfach der „Argumentationsstoff“.

(b) Im Toulmin-Schema taucht explizit nur eine Art von Regeln auf, und zwar die Warrants bzw. Verknüpfungsregeln. Warrants verknüpfen Data mit dem erhobenen Claim, so daß er untermauert wird. So ist etwa der Warrant „Alle Menschen sind sterblich“ eine allgemeingültige Regel. Jeder Claim, der sich auf die Sterblichkeit eines konkreten Menschen bezieht, ist deshalb (weitgehend) unstrittig. Wir haben

jedoch weiter oben bereits auf die Möglichkeit einer rekursiven Anwendung des Grundschemas aufmerksam gemacht. Die Regel „Alle Menschen sind sterblich“ kann selbst zum strittigen Claim eines religiösen Diskurses werden. Oder ziehen wir noch einmal unser Arbeitslosigkeits-Beispiel zu Rate. Wie wird diese Argumentation zwischen dem Gewerkschafter und dem Unternehmer nach Claim und Counterclaim vermutlich weitergehen? Welche Sprechakte werden anschließen? Wenn die weitere Argumentation nicht nur darin bestehen soll, daß sich beide Akteure Claims und Beleidigungen an den Kopf werfen, dann müssen sie die hinter den Claims stehenden Regeln bzw. Orientierungsmuster offenlegen und zum Gegenstand der weiteren Argumentation machen. Auch in diesem Fall stellen dann Regeln hinsichtlich ihrer Gültigkeit wieder nur mehr strittige Claims in einem neuen Diskurs dar. Wir können also festhalten: Nicht nur die Pfeile im Toulmin-Schema stellen Regeln (der Verknüpfung) dar. Auch die Sprechakt-Kategorien selbst können als Regeln bzw. Orientierungsmuster näher zu charakterisieren sein.

Freilich ändert sich damit der Charakter der Argumentation. Sie ist von einem anderen logischen Typ, da nun ein „metakommunikativer Diskurs“ eröffnet wird, in dem die Regeln bzw. Orientierungsmuster kommunikativ bearbeitet werden (müssen). Auf diese mögliche Verschiebung der logischen Ebene einer Interaktion hat vor allem Bateson aufmerksam gemacht (vgl. 1981: 259 f.). Um diesen Gedanken zu verdeutlichen, wollen wir an einem konkreten Beispiel für Argumentationen – nämlich Tarifverhandlungen – argumentieren. In der Vergangenheit mag sich hierbei zwischen beiden Parteien ein parallelisiertes Orientierungsmuster herausgebildet haben, welches schlicht lautete: „Der Tarifabschluß wird über das arithmetische Mittel von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerangebot ermittelt“. Mittlerweile sind jedoch die Gewerkschaften durch massive Austritte von Mitgliedern bedroht. Es sind auf Gewerkschaftsseite deshalb nunmehr die Regeln maßgebend: „Es sind deutsche Arbeitsplätze zu sichern“ sowie „Lohnerhöhungen haben sich an einem Ausgleich der Inflationsrate plus Produktivitätssteigerungen zu orientieren“. Die Arbeitgeberseite sieht sich jedoch mit einem immer härter werdenden Standortwettbewerb und Globalisierungsdruck konfrontiert. Das Orientierungsmuster lautet demnach vereinfacht: „Der Tarifabschluß hat sich an einem internationalen Produktivitäts-Lohn-Index zu orientieren“. Vor diesem Hintergrund wird die Arbeitgeberseite das „Ende der Bescheidenheit“ als „aus einer anderen Welt“ zurückweisen, wie auch die Arbeitnehmer die Behauptung der Notwendigkeit einer „Nullrunde“ als Provokation empfinden. Es ist nur zu leicht nachzuvollziehen, daß hier im eigentlichen Sinne zunächst gar nicht argumentiert werden kann. Denn die heterogenen Orientierungsmuster der (Argumentations-)Gegner werden es wahrscheinlich sogar verhindern, daß man sich auf gemeinsame „Zahlen“ einigt, geschweige denn auch noch ähnliche Schlußfolgerungen aus den Zahlen zieht. Soviel Backings, Rebuttals und Qualifiers können die Argumentierenden überhaupt nicht beibringen, daß ein fruchtbarer Dialog stattfindet. Da sie dies erahnen können, werden sie vielleicht einen anderen Weg wählen.¹⁶ Folgt man Kambartel (1991), so ist es vorstellbar, daß

¹⁶ Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß unser Diskurs bzw. spezifischer: Argumentationsverständnis wesentlich durch den Lyotardschen Diskursbegriff geprägt ist. Wenn hier von ei

die beteiligten Akteure ihre heterogenen Orientierungsmuster in einer „dialogischen Umgebung“ abarbeiten:

„Ob und wie wir einen konkreten Satz verstehen, zeigt sich praktisch (...) darin, wie wir auf ihn reagieren, welche Rolle wir ihm in unserem auf seine Äußerung folgenden Handeln geben. Diese Folgepraxis mag zunächst in *Argumenten, Fragen, Kommentierungen* und *Erläuterungen* des Gesagten bestehen, bettet dann also den zu verstehenden Satz in ein bestimmtes sprachliches Handeln, in eine dialogische Umgebung, ein (...). In dieser gesamten Folgepraxis, insbesondere in der darin eingeschlossenen *sprachlichen Folgepraxis*, und durch sie können wir unsere Verständnisse und Mißverständnisse gleichsam am Werke sehen und über die Herstellung *praktischer Gemeinsamkeiten* korrigieren. Es reicht nicht, daß jemand lediglich Sätze unserer Sprache spricht, wenn wir ihn verstehen wollen. Es muß uns am Ende eine gemeinsame praktische Einbettung dieser Sätze gelingen.“ (Kambartel 1991: 123 f.; Herv. d. Verf.)

Wie ist nun jene „dialogische Einbettung“ zu denken? Kambartel streicht besonders heraus, daß Verständnisprobleme in bezug auf Argumente und anschließende Kommentierungen zur versuchsweisen Rekonstruktion der dahinterstehenden Orientierungsmuster führen können. Diese können freilich wieder auf offene Verständnisfragen stoßen. Es ergibt sich insgesamt eine sprachliche Folgepraxis, in der die Beteiligten in *gemeinsamer* Redearbeit die Bedeutung des Gesagten bestimmen wollen. Dabei werden die Beteiligten ein Stück weit selbst erst feststellen, was das Gesagte bedeutet. Sie sehen also Bedeutungsgehalte des Gesagten, die sie vorher nicht gesehen haben, da die hierfür bestimmenden Orientierungsmuster vor allem „im Hintergrund“ wirken oder mit den Worten von Giddens (1988) lediglich im praktischen Bewußtsein verortet sind. Damit ist freilich noch nicht gesagt, daß sie Argumenten, welchen sie vorher überhaupt nicht folgen konnten, nunmehr uneingeschränkt zustimmen. Auf diesem Weg kann aber in die unterschiedlichen Orientierungsmuster - wie Kambartel prägnant formuliert - „semantische Bewegung“ kommen (ebd.: 132). So bedeutet beispielsweise das „Ende der Bescheidenheit“ zu Beginn für die Gewerkschaften nicht nur zufriedene Gewerkschaftsmitglieder und eine angemessene Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, sondern zudem den besten Weg zur Verringerung der Arbeitslosigkeit. Da ein Ende der Bescheidenheit für die Arbeitgeberseite vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Reflexionsgeschichte bzw. ihres Orientierungsmusters aber vor allem eine Verschlechterung der Standortbedingungen bedeutet, kann zunächst Unverständnis unterstellt werden. Auf die aufkommende Verständnisfrage, ob die Gewerkschaften damit einen weiteren Stellen-

nem fruchtbaren Dialog sie Rede ist, so zielt diese Formulierung letztlich natürlich auf eine Verständigung zwischen den Diskursteilnehmern ab. Daß Sprache auch anders eingesetzt wird und anderen Zielen dienen kann als einer Verständigung haben wir ebenfalls bereits herausgestellt. Und gerade das Beispiel von Tarifverhandlungen zeigt, daß die hierbei typische Sprache nicht nur, u. U. sogar zuletzt der Verständigung dient. Hier geht es auch und vor allem um den Aufbau von Drohpotentialen, die Mobilisierung von Unterstützung, das Vorführen der Gegenseite usf. Ausgeschlossen ist deshalb aber eine echte Verständigung, wie sie im folgenden mit der Rekonstruktion und damit auch Parallelisierung von Orientierungsmustern während der Argumentation beschrieben wird, auch nicht.

abbau befördern wollen, sehen sich diese zur Explizierung des jenes Orientierungsmusters veranlaßt, welches sie erst zu ihrem Claim geführt hat („Autos kaufen keine Autos“). Damit wird der Warrant selbst zu einem Claim, der nun Gegenstand eines neuen Diskurses ist. Die Argumentation wechselt also just in diesem Moment ihre Ebene. Sie wird zu einem metakommunikativen Diskurs im Sinne von Bateson. Dieses Orientierungsmuster wird sodann mit der „Angebotstheorie der Löhne“ kritisch kommentiert, wobei auch auf die „Musterländer“ Niederlande und USA verwiesen wird, was wiederum usf. D. h., ein entgegengesetztes Orientierungsmuster und weitere Data werden ins Argumentationsfeld geführt. Im nachhinein mag deshalb der Gewerkschaftsseite ihre Behauptung in einem anderen Licht erscheinen. Es kann freilich auch anders kommen. Das Beispiel sollte lediglich verdeutlichen, daß sich über wechselseitige Kommentierungen und Rekonstruktionen von Orientierungsmustern eine stärkere Parallelisierung der zunächst inkommensurablen Orientierungsmuster einstellen kann. Wenn sich die Gewerkschaft erst einmal darauf eingelassen hat, daß die Angebotstheorie der Löhne nicht von der Hand zu weisen ist (also den Warrant akzeptiert, daß die Nachfrage nach Arbeit vor allem von ihrem Preis, sprich den Löhnen abhängt), dann kann sie ein Festhalten an ihrem ursprünglichen Claim (Wir brauchen ein Ende der Bescheidenheit) nicht mehr argumentativ rechtfertigen.

Es ist klar, daß man sich mit solchen Wechseln der Argumentationsebene während der Argumentation und der damit verbundenen anderen Qualität der Sprechakte bereits einigermaßen weit vom Toulminschen Grundschema entfernt. Hier kommen ja Fragen, Erläuterungen, Kommentierungen usf. als Typen von Sprechakten gar nicht vor. Solche Argumentationen gelangen mitsamt ihren spezifischen Sprechakten und Anschlüssen erst ins Blickfeld, wenn man die Kategorie der mehr oder weniger parallelisierten Orientierungsmuster (im Hintergrund von Argumentationen) in die Betrachtung mit aufnimmt.

(c) Im Sinne einer prozeßorientierten Analyse kann das Toulmin Schema sicherlich für ein breites Spektrum von alltäglichen Argumentationen in Organisationen Verwendung finden. Solche Argumentationen in Reichweite des Grundschemas werden wir im folgenden als Toulmin-Diskurse bezeichnen. Darüber hinaus existieren in Organisationen aber auch (mehr außeralltägliche) Diskurse bzw. Argumentationen, die mit dem Toulmin-Schema kaum modelliert werden können. Man denke nur an einen kunstkritischen Disput, in welchem ein Akteur in bezug auf das abstrakte Gemälde eines Malers den Claim aufstellt, dieser wollte mit seinem Werk „die Endlichkeit des Seins“ visualisieren. Es macht wohl kaum Sinn, die Eindrücke, die das Bild vermittelt, als „Daten“ auszuweisen und zusätzlich zu unterstellen, der Claim könnte durch irgendwelche Schlußregeln untermauert werden. Hier werden ganz andere Sprechakte relevant, die Gefühle, Assoziationen, Erlebnisse usw. ausdrücken. Und auch die Frage, wie hierbei die Anschlüsse von Sprechakten vonstatten gehen, kann kaum unter Bezugnahme auf ein allgemeines Schema, wie dasjenige Toulmins, behandelt werden. Dennoch kann man sich auch in diesem Fall eine „lebhaft“ Diskussion vorstellen.

Es ist also davon auszugehen, daß in der organisatorischen Gemengelage Diskurse bzw. Argumentationen vorkommen, welche außerhalb der Reichweite von Toulmins Argumentationsschema liegen. Wir werden diese im folgenden als Nicht-Toulmin-Diskurse bezeichnen. Damit ist eine ganz basale Differenzierung zweier Diskurstypen im organisatorischen Geschehen gegeben, die sich grundlegend hinsichtlich der darin vorkommenden Sprechakt-Kategorien und ihres Verlaufs unterscheiden – Toulmin- (T-) und Nicht-Toulmin-Diskurse (NT-Diskurse). Wie zu Beginn dieses Textes angekündigt, haben wir dabei freilich eine ganz spezifische Form von Nicht-Toulmin-Diskursen im Auge, die für eine Theorie der strategischen Führung von besonderem Interesse ist. Es geht uns um Argumentationen, in denen die Begriffe strategische Lücke, Erfolgspotentiale, mögliche Welten, Szenarios, Strategien u. ä. wesentlich vorkommen. Kurzum: Im Vordergrund steht das Reden über Strategien oder genauer: das strategische Argumentieren (vgl. zu folgenden Kirsch 1984, Band 2, S. 567 ff, Kirsch A1995). Schon auf den ersten Blick wird deutlich, daß das Grundscheema von Toulmin auf das strategische Argumentieren irgendwie nicht paßt. Wenn sich die „Daten“, auf die sich Claims stützen, nicht beobachten lassen, da sie noch gar nicht existieren, wenn sie sich auch nicht halbwegs verläßlich prognostizieren lassen, wenn eine Führungskraft ein dumpfes Gefühl im Bauch hat, daß in der Branche etwas in Bewegung ist aber aus diesen „Daten“ auch nicht annähernd irgendwelche Schlußfolgerungen hinsichtlich einer möglichen Reaktion ableiten kann, wenn Claims so aufgestellt werden, daß sie eigentlich nur zur Sammlung von Daten auffordern, dann ist das Toulmin-Schema überfordert. Es hat eben spezifische Folgen, wenn in Argumentationen die offene Zukunft kommunikativ bearbeitet werden muß. Dabei wäre es nun sicherlich vermessen, würden wir für die nachfolgenden Überlegungen den Status einer ausgereiften (prozeßorientierten) „Theorie des strategischen Argumentierens“ reklamieren. Sie könnten jedoch Bausteine in einer solchen Theorie sein. Mit welchen Schwierigkeiten man auf dem Weg dorthin konfrontiert wird, bringt folgendes etwas längere Zitat von Bronn (1998) zum Ausdruck, der in diesem Beitrag ebenfalls vom einfachen Toulmin-Schema herkommend Überlegungen zum strategischen Argumentieren anstellt:

„For example, consider the opportunities afforded businesses of all types by the potential of the internet and the almost exponential growth of personal computers in the home. In his book, *Being Digital*, Nicholas Negroponte (1995) presents an overview of the many ways that the ‚information superhighway‘ will revolutionize our lives as a consequence of the shift from ‚atoms (of matter) to bits (of information).‘ This has not gone unnoticed by a traditional print media, the news papers, and it presents them with a tremendous strategic problem: how best to position the newspaper, as a supplier of information, to meet the challenge of the digital information age. (...)

The role of the newspaper is being questioned. Its brightest writers are lured away to other communication forms, leaving behind an ageing journalistic staff. (...) Also, the tastes of the information-seeking audience are changing in fundamental ways that traditional newspapers have little understanding of. (...) Against the backdrop of this *scenario* a strategic policy must be developed. (...) This is a problem for which there are no historical precedents or *data* that can be drawn upon.“ (Bronn 1998: 81 f.; Herv. z. T. hinzugefügt)

Die Konsequenzen des „World Wide Web“ und der zunehmenden Vernetzung der Menschheit für die zukünftige Welt, in der wir leben und arbeiten werden, lassen sich auch nicht annähernd präzise prognostizieren. Vieles ist möglich. Wenn nun in der Geschäftsführung der Zeitung über „richtige“ Strategien im Umgang mit dieser Entwicklung diskutiert wird, so handelt es sich dabei zwangsläufig um ein Argumentieren mit (einer Vielzahl von) möglichen Welten. Augenscheinlich gibt es gerade im Bereich des „Strategischen“ Argumentationsweisen, in denen neben formallogischen Kalkülen, wie z. B. „ja“, „nein“, „und“, „oder“, auch deskriptive Formulierungen auftauchen, die wesentliche Bedeutung für die Argumentation und insbesondere dafür haben, ob ein Claim akzeptabel erscheint oder nicht. Und für dieses strategische Argumentieren paßt eben auch – wie gesagt – das Toulmin-Schema nicht so richtig.

Man stelle sich eine Geschäftsführersitzung der obigen Zeitung vor. Ein Akteur stellt folgenden Claim in den Raum: „Es ist möglich, daß in 15 Jahren keine klassischen Zeitungen mehr mit Auflagen über 2000 existieren werden“. Die weitere Argumentation wird wahrscheinlich in weit stärkerem Ausmaß, als dies in alltäglichen Argumentationen der Fall ist, auf eine Exploration der claimstützenden „Daten“ gerichtet sein. D. h. es wird eruiert, ob diese „Welt“ wirklich „möglich“ ist: Wie hoch wird die Vernetzung der Bevölkerung sein, wie viele können „online“ gehen? Wie wird das Informationsverhalten der heutigen Zeitungsleser sein? Welche Rolle spielen bei diesen Aktualität, Kosten und Ubiquität des Informationsangebots? Eine Vielzahl von Sprechakten wird sich aber auch auf (hypothetische) Verknüpfungsregeln der „Daten“ mit dem Claim beziehen. Etwa: Klassische Zeitungen werden hinsichtlich dieser Kriterien niemals mit dem Internet konkurrieren können. Es fällt freilich schwer, bei diesem Sprechakt von einer Verknüpfungsregel zu sprechen. Eher handelt es sich um einen Verknüpfungsversuch, der noch dazu auf unsicheren Vorstellungen einer möglichen Welt aufbaut. Auch die Begriffsverwendung „Daten“ für diese unsicheren Vorstellungen scheint unangebracht. Sogenannte philosophische Logiken bzw. Argumentationsformen versuchen (im Ergänzung zur formallogisch inspirierten Argumentationstheorie), zusätzlich solche „weichen“ Argumentationsweisen einzufangen:

„Bei den philosophischen Logiken geht es darum, jeweils zu den logischen Ausdrücken andere Ausdrücke, die aus bestimmten philosophischen Gründen für wichtig angesehen werden, hinzuzunehmen und diejenigen wahren Sätze zu studieren, in denen außer den logischen Ausdrücken im obigen Sinn auch diese zusätzlichen Ausdrücke, und nur diese, wesentlich vorkommen. Sind diese Ausdrücke z. B. die Worte: ‚möglich‘, ‚notwendig‘, ‚unmöglich‘, so gelangen wir zur *Modallogik*. Handelt es sich um normative Begriffe, wie den der Erlaubtheit oder des Gebotenseins, so haben wir es mit der *deontischen* Logik zu tun. Durch Einbeziehung von Wendungen wie ‚glaubt, daß‘, und ‚weiß, daß‘ in die wesentlich vorkommenden Ausdrücke wenden wir uns der *epistemischen* Logik zu.“ (Stegmüller 1979: 149f.)

Strategische Argumentationen folgen also einer anderen „Logik“, als etwa ein Gespräch zweier Mathematiker in einem Diskurs über „Arithmetik“. Die Behauptung, daß „ $1+1=2$ “ sei, ist sehr leicht zu beurteilen, da wir hier zwei Operanden und einen

Operator (als „Daten“) haben und eine Verknüpfungsregel, die unstrittig ist („Die Addition einer natürlichen Zahl zu ihrer selbst ergibt das Doppelte ihres Werts“). Wenn in einem Claim jedoch die Begriffe „möglich“, „unmöglich“ u. ä. wesentlich vorkommen und man darüber argumentiert, ob dieser Claim als akzeptabel anzusehen ist, dann bewegt man sich im Bereich der Modallogik. Bei (modallogisch abbildbaren) Argumentationen mit möglichen Welten sind die Verfechter von Claims im Gegensatz zum obigen Fall dann allerdings mit einer eigentümlichen Situation konfrontiert: Es kann in der Argumentation im Grunde gar nicht um die Richtigkeit oder Wahrheit ihrer Behauptung gehen, sondern lediglich um ihre Plausibilität. Und die Plausibilität des Claims beruht natürlich auf nichts anderem als der Plausibilität der zukünftigen möglichen Welt, auf die der Claim verweist. In dieser zukünftigen Welt bzw. auf dem Weg dorthin „finden sich“ die „Daten“ und „Warrants“, die den Claim stützen könnten. D. h. aber auch: Sie existieren eigentlich noch gar nicht richtig. Denn Explorationen von Vergangenheitsdaten und die Anwendung etablierter Verknüpfungsregeln sind (meist) alles andere als zuverlässige Ratgeber.

Die Plausibilität einer möglichen Welt kann dabei allerdings nicht unbesehen der existierenden Welt, gewissermaßen des Status Quo, sowie eventuell vorhandener „schwacher Signale“, die freilich ex definitione auf mehrere mögliche Welten hindeuten (vgl. Ansoff 1976), diskutiert werden. Argumentationen mit möglichen Welten können sich kaum vollständig von der existierenden Welt lösen, da fast immer solche Plausibilitätsüberlegungen eine Rolle spielen. Wenn unser obiger Geschäftsführer behauptet, daß in 15 Jahren keine klassischen Zeitungen mehr existieren werden, dann deuten ja bereits schwache Signale in der bestehenden Welt darauf hin, daß dieser Claim möglicherweise nicht ganz unplausibel ist. Wenn er dagegen behaupten würde, daß in 15 Jahren kaum mehr Menschen existieren werden (und damit auch keine Leser), dann wird er wahrscheinlich kaum Argumentationspartner finden. Zumindest muß er im Verlauf der Argumentation etwas „weiter ausholen“, um seinen Claim plausibel zu machen.

Beim *strategischen* Argumentieren mit möglichen Welten kommt nun noch etwas Spezifisches hinzu: Strategische Argumentationen beziehen sich nämlich in aller Regel nicht auf irgendwelche mögliche Welten, sondern auf solche, die vor dem Hintergrund der etablierten Werte in der Organisation bzw. wenigstens der beteiligten Akteure auch *wünschenswert* sind (vgl. Kirsch 1984, Band 2, S. 578). Dann spielt aber in den Argumentationen auch automatisch die Frage der *Erreichbarkeit* der zur Diskussion stehenden möglichen Welt(en) eine Rolle. Dies ist auch kein Widerspruch zu der Behauptung unseres Geschäftsführers, in 15 Jahren gebe es keine klassischen Zeitungen mehr. Denn durch diesen provokativen Claim will er ja letztlich nur eine Argumentation über eine (wünschenswerte) mögliche Welt in Gang setzen, in welcher seine Zeitung noch „vorkommt“. Spricht man von der Erreichbarkeit möglicher Welten, dann setzt dies voraus, daß man angibt, von welcher anderen Welt diese als erreichbar angesehen wird. Aussagen über die Erreichbarkeit sind also in jedem Fall Aussagen zur *relativen* Möglichkeit und beziehen sich damit auf die Beziehung zweier Welten – nämlich der bestehenden Welt (im folgenden w_1) und der möglichen (im folgenden w_2). Dieser Gedanke kann freilich noch

verfeinert werden, wenn man in Anschluß an Kirsch (A-1995) unterschiedliche *Grade der Erreichbarkeit* (wünschenswerter) möglicher Welten differenziert (ebd.: 11ff.).

Die Ausführungen in diesem zweiten Kapitel sollten drei zentrale Zugänge zu dem Ongoing Process aufzeigen und damit verdeutlichen, was mit einer Prozeßorientierung im trivialen Sinne gemeint sein könnte. Freilich lassen sich noch eine Vielzahl von anderen Beobachtungskategorien des Ongoing Process anführen, die es sinnvoll erscheinen lassen, Prozesse in anderer Art und Weise abzugrenzen. Die Wahl des Anschlußkriteriums und damit der Konstruktion von Prozessen ist letztlich Ausfluß der Entscheidung des Beobachters des Ongoing Process und wir möchten diese im Sinne unserer pluralistischen Grundposition an dieser Stelle nicht einschränken, wohl aber sinnvolle Perspektiven aufzeigen. Das vorliegende Kapitel hat insofern einen ersten Schritt zum Verständnis einer Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne vorgenommen, muß aber noch um zwei Aspekte ergänzt werden. Ein weiterer Aspekt einer Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne wird in der folgenden Zwischenbetrachtung angesprochen, wenn wir uns mit der Möglichkeit der Entfaltung auseinandersetzen.

3 Zwischenbetrachtung: Entfaltung als Merkmal einer erweiterten Sicht von Prozeßorientierung

In dem vorangegangenen Kapitel des Arbeitstextes wurde ein erster Schritt zu einem Verständnis von Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne gegangen, in dem die Sichtweise der Prozeßorientierung im trivialen Sinne expliziert wurde. Diese Prozeßorientierung im trivialen Sinne bedarf nun einer Erweiterung um das Merkmal der Entfaltung, die in dieser Zwischenbetrachtung vorgenommen werden soll. Das Merkmal der Entfaltung stellt insofern den zweiten Schritt zu einem Verständnis von Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne dar. Das Thema ist dabei deshalb in einer Zwischenbetrachtung angesiedelt, da es ein hinreichendes, aber kein notwendiges Merkmal der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne darstellt. In dem folgenden vierten Kapitel des Arbeitstextes wird dann die Heuristik der Duality of Structure und die lebensweltliche Gemengelage als weiteres notwendiges Merkmal der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne eingeführt.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Entfaltung ist im Rahmen der Prozeßorientierung wie folgt zu verstehen: Zunächst einmal kann davon gesprochen werden, daß sich die oben angesprochenen Prozesse im Ongoing Process entfalten, d.h. auf unterschiedlichen Eskalationsstufen ablaufen. Dieser Vorstellung einer Entfaltung des Ongoing Process in vier Dimensionen ist das erste Unterkapitel gewidmet.¹⁷ In einem zweiten Schritt und Unterkapitel wird dann das Thema Entfaltung des Ongoing Process zu einem Verständnis der Entfaltung von Fähigkeiten weiterentwickelt und sukzessive mit Kategorien des Sprachspiels der Theorie der strategischen Führung (wie beispielsweise Entwicklung und Evolution) in Verbindung gesetzt, mit dem Ergebnis, daß drei Niveaus der Entfaltung unterschieden werden können. Das dritte Unterkapitel erweitert den Fokus nochmals und verortet das Thema Entfaltung im Rahmen der Theorie der strategischen Führung insgesamt bzw. in dem Konzept der Ökologie des Wissens. Hier wird insbesondere noch einmal der Aspekt herausgearbeitet, daß sich eine Entfaltung auch in dem Aufgreifen von Wissen äußert und die damit zusammenhängenden Prozesse werden näher spezifiziert. Dabei zeigt sich auch in ersten Zügen, daß die Theorie der strategischen Führung insgesamt als eine prozeßorientierte Theoriekonstruktion aufgefaßt werden muß, worauf in der Schlußbetrachtung des Arbeitstextes noch näher eingegangen wird.

¹⁷ Die nachfolgenden Ausführungen zur Entfaltung von Prozessen gehen auf eine kritische Auseinandersetzung des Lehrstuhlinhabers mit der Dissertation von Dörr zurück, die sich in einigen Arbeitspapieren und Denkelautprotokollen niedergeschlagen hat. Wir werden in zwei darauffolgenden Abschnitten durch eine Konfrontation mit der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern hierzu noch weitergehende Überlegungen anstellen, welche sie verfeinern, relativieren und auch in einigen Punkten modifizieren werden. Wir sprechen deshalb von einem ersten Blick auf die Entfaltung von Prozessen.

3.1 Entfaltung des Ongoing Process

Wenn wir uns mit der Entfaltung des Ongoing Process im Rahmen der Theorie der strategischen Führung beschäftigen, kann als Ausgangspunkt die besonders interessierende Frage genommen werden, wie sich Strategien in dem Ongoing Process formieren. Vor dem Hintergrund unserer Konzeption zu dem Primat der Formierung von Strategien, der hier zunächst noch einmal kurz rekapituliert werden soll, kann dann in einem zweiten Schritt die Entfaltung des Ongoing Process in elaborierter Weise dargestellt werden. In einem dritten Schritt wird dann gezeigt, daß der Begriff der Entfaltung des Ongoing Process in ein Spektrum verschiedener prozeßorientierter Begriffe der Theorie der strategischen Führung eingefügt werden muß. Diese Verortung führt dann in dem nächsten Unterkapitel zu einer Weiterentwicklung des Entfaltungsbegriffs in der Weise, daß dieser mit dem Konzept der Fähigkeiten verknüpft wird.

(1) Der Strategiebegriff, den wir in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern verwenden, unterscheidet sich grundlegend vom üblichen Strategiebegriff im Mainstream. Dort werden unter Strategien fast durchwegs *Strategieformulierungen* als Output von strategischen Entscheidungsprozessen auf höchster Führungsebene verstanden. Es wurde eingangs bereits darauf hingewiesen, daß wir diesbezüglich einen anderen Zugang wählen, der auf *Strategieformierungen* im Ongoing Process des organisatorischen Geschehens fokussiert ist. Angesichts einer Gemengelage von Prozeßsphären und Reflexionsgeschichten in Organisationen mag nun auch verständlich sein, warum eben in unseren Augen Strategieformulierungen noch keine Strategien sind: Ob der Akt der Formulierung im Ongoing Process entsprechenden „Anschluß findet“, d. h. ob die „Strategie“ in die Handlungsorientierungen von Akteuren eingeht, ist damit lange noch nicht gesagt. Dies ist wohl auch in einem umgangssprachlichen Sinne das zu Fordernde, wenn man sagt, ein Akteur oder ein Unternehmen verfolgt eine Strategie. Unser Strategieverständnis stellt, um es nochmals zu wiederholen, ein Plädoyer dafür dar, (kollektive) Akteure mehr an ihren Taten als an ihren Worten zu messen.

Wie fassen wir nun jedoch begrifflich Strategien auf eine konkretere Art und Weise? Der Begriff der (formierten) Strategie steht in einem engen Zusammenhang mit unserem obigen Begriff des Orientierungsmusters. D. h., es handelt sich um relativ abstrakte, „handlungsferne“ Einstellungen, Deutungstypen, Normen u. ä., mit welchen man sich in einer mehrdeutigen Welt orientiert. Verortet man Strategien in dieser größeren Begriffsfamilie, so läuft man freilich Gefahr, daß der Strategiebegriff vage wird. Nicht jedes lebensweltliche Orientierungsmuster ist auch eine Strategie. Orientierungsmuster müssen, um es auf den Punkt zu bringen, einige Zusatzmerkmale erfüllen, um als Strategie durchzugehen. Entsprechend des bisherigen Standes der Überlegungen wird von (Unternehmens-)Strategien erst dann gesprochen, wenn folgende vier Zusatzmerkmale erfüllt sind (vgl. Kirsch 1997d: 479):¹⁸

¹⁸ Diese begrifflichen Merkmale von (Unternehmens-)Strategien entsprechen dem Erkenntnis- bzw. Diskussionsstand des „Wegweisers“ (vgl. Kirsch 1997d). Mittlerweile hat Kirsch diese

(1) Es liegen lebensweltliche Handlungsorientierungen vor, die den Charakter von *Prinzipien* aufweisen. Mit dem Begriff der Prinzipien sind relativ generelle und abstrakte Orientierungsmuster angesprochen, an denen eine Vielzahl von Handlungen im Ongoing Process orientiert werden. (2) Diesen Prinzipien wird ein *politischer Wille attribuiert*. Mit dieser Formel wird auf die Verbindlichkeit der Prinzipien angespielt. Während im Mainstream Verbindlichkeit fast ausschließlich mit Autorisierung durch das Top-Management gleichgesetzt wird, vertreten wir hierbei ein offeneres Verständnis. Ein Prinzip mag ja als verbindlich *wahrgenommen* werden, ohne daß es jemals explizit autorisiert wurde, ja vielleicht dürfte sie noch nicht einmal autorisiert werden (wie etwa Schmiergeldzahlungen in den Tigerstaaten als Markteintrittsstrategie). (3) Diese Prinzipien betreffen die *Fähigkeiten* des Unternehmens. Damit wird der notwendige Bezug der Prinzipien auf das Strategische herausgestellt, das stets durch „die Fähigkeiten signifikant betreffend“ übersetzt werden kann. Ein dem Prinzip folgender Akteur könnte zumindest „auf Nachfrage“ den Bezug zu den Fähigkeiten des Unternehmens herstellen. (4) Über diese Merkmale (1) bis (3) liegt bei den Beteiligten ein *gemeinsames Wissen* vor. Ein gemeinsames Wissen bedeutet mehr als ein geteiltes Wissen, da die Beteiligten dann zusätzlich wissen, daß sie dieses Wissen teilen. Erst im Fall eines solch umfassenden gemeinsamen Wissens müssen die Beteiligten davon ausgehen, daß eine „Prinzipienuntreue“ überhaupt als solche erkannt werden kann und wahrscheinlich nicht folgenlos bleiben wird.

Die Merkmale (2) und (4) sind vor allem darauf gerichtet, Unternehmensstrategien von anderen Strategien zu differenzieren, die nicht in der Unternehmung als Ganzes – was dies hier auch immer heißen mag – verbindlich sind. Damit sind Individualstrategien angesprochen, die nur von einzelnen Akteuren (u. U. „im Geheimen“) verfolgt werden, und „kollektivierte“ Strategien, die sich auf kleinere Kollektive von Akteuren beziehen. Da es uns jedoch um unseren Strategiebegriff im allgemeinen geht, wollen wir im folgenden diese zwei Merkmale weitgehend außen vor lassen. Das Merkmal (1), welches fordert, daß Strategien relativ abstrakte und damit „handlungsferne“ Prinzipien sind, haben wir bereits versuchsweise mit den bisherigen Überlegungen in Beziehung gesetzt. Dies beschränkte sich jedoch darauf, daß Strategien respektive Prinzipien in einem engen Zusammenhang mit Orientie-

Begriffsstrategie kritisch reflektiert und auch teilweise modifiziert (vgl. Kirsch A-1998e, f). Da dieser Diskussionsprozeß allerdings erst ganz am Anfang steht, werden wir im folgenden hierauf nicht explizit eingehen. Dies ist folgendermaßen zu rechtfertigen: Die sich bisher abzeichnenden Modifikationen der Begriffsstrategie betreffen vor allem den Begriff der Unternehmensstrategie. Hier sollen die begrifflichen Anforderungen, um von Unternehmensstrategien sprechen zu dürfen, herunter geschraubt werden. Wir wollen im folgenden jedoch ohnehin nicht untersuchen, wie sich aus eventuellen Individualstrategien über bestimmte Zwischenstadien Unternehmensstrategien entwickeln (vgl. hierzu Dörr 1998). Es geht uns vielmehr darum, bestimmte Merkmale des Ongoing Process zu identifizieren, die wir metaphorisch als „Entfaltung“ bezeichnen, und den Einfluß dieser Merkmale auf die Strategiebildung ganz allgemein anzudeuten.

rungsmustern stehen. An diesem Punkt wollen wir nun ansetzen und beide Begriffe – Orientierungsmuster und Strategien – noch etwas genauer abgrenzen.

Strategien sind Prinzipien und damit – wie gesagt – relativ abstrakte, „handlungsferne“ Orientierungsmuster. Was hier „abstrakt“ oder „handlungsfern“ heißen soll, kann präzisiert werden, wenn man auf unterschiedliche „Generalisierungsdimensionen“ in Anschluß an Luhmann (1971) Bezug nimmt. Demnach kann sich eine weitere Generalisierung von Orientierungsmustern entlang dreier Dimensionen vollziehen: einer sachlichen, einer zeitlichen und einer sozialen. Mit einer sachlichen Generalisierung ist gemeint, daß die „Materie“, für welche die Orientierungsmuster „zuständig“ sind, immer weiter gefaßt wird. Zeitliche Generalisierung meint, daß die Orientierungsmuster relativ beständig oder nur unwesentlich modifiziert im Zeitablauf für eine Vielzahl von Handlungssituationen orientierend wirken. Wer permanent seine Strategie ändert, der verfolgt, so könnte man pointiert sagen, eigentlich gar keine Strategie. Schließlich steht soziale Generalisierung dafür, daß die Orientierungsmuster gegenüber einem sich zusehends verbreiternden Kreis von Akteuren in Anschlag gebracht werden.

Wenn man nun danach fragt, wie solche Strategien entstehen, dann kann man auf eine Unterscheidung Bezug nehmen, die in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern von zentraler Bedeutung ist: nämlich die Unterscheidung zwischen dem Ongoing Process in „Normalform“ und einem „voll entfalteten“ Ongoing Process (vgl. hierzu Abbildung 3-1).

Diese Abbildung versinnbildlicht unterschiedliche „Ebenen“ der Ordnungsbildung in Organisationen - mithin die Herausbildung von Orientierungsmustern und Strategien in einem mehr oder weniger „entfalteten“ Ongoing Process. Die Grundfläche dieses Zylinders symbolisiert dabei zunächst einmal den „normalen“ Ongoing Process, gleichsam ohne „Entfaltung“. Der hier eingetragene horizontale Kreisprozeß hat uns bereits ausführlich beschäftigt im Zuge der Ausführungen zur Parallelisierung von Reflexionsgeschichten in „Streams of Interactions. Ohne dies noch einmal ausführlich rekapitulieren zu wollen, besteht der Grundgedanke darin, daß aus zunächst rein individuellen Handlungsorientierungen im Zuge *alltäglicher* Interaktionen gemeinsame, parallelisierte Orientierungsmuster entstehen und handlungswirksam werden. D. h., sie tragen dann auch zu einer leichteren Annäherung konkreter Handlungsorientierungen bei. Solche Orientierungsmuster entstehen also in der organisatorischen Alltäglichkeit, gleichsam "as we go along". Für solche Orientierungsmuster, die sich auch in einem nicht oder noch kaum entfalteten Ongoing Process herausbilden können, gilt nun die These, daß es sich dabei um relativ "handlungsnah" Regeln handelt. D. h., sie fungieren mehr oder weniger direkt als generalisierte Handlungsorientierungen in spezifischen Interaktionen. Vor dem Hintergrund der obigen Überlegungen können wir auch sagen, daß solche gemeinsamen Orientierungsmuster hinsichtlich ihrer zeitlichen, sozialen und sachlichen Generalisierung eine relativ geringe Ausprägung aufweisen. Man halte sich noch einmal das Orientierungsmuster „Pünktlichkeit zur ersten Schulstunde“ vor Augen. Dieses gilt möglicherweise nur für die Klasse 10b mit

dem Klassenlehrer Herrn Müller und dort auch nur für bestimmte Schüler und den normalen Unterricht. U. U. wird es bei Ausflügen oder auch beim Nachmittagsunterricht gar nicht so streng angewandt. Und andere Klassen und/oder Lehrer mögen mit diesem Orientierungsmuster sogar relativ wenig anfangen können. Schon auf den ersten Blick wird nun allerdings deutlich, daß sich im Ongoing Process der Schule etwas „entfaltet“, wenn eine „Offensive gegen die notorische Unpünktlichkeit“ gestartet wird. Diese Offensive ist also mit der Hoffnung verbunden, daß sich hier ein Prinzip herausbildet, das für die unterschiedlichsten Bereiche des Schullebens, für alle Lehrer und Schüler und für die „Ewigkeit“ verbindlich ist. All dies ist bei einem schlichten Orientierungsmuster, wie wir es verstehen, nicht gegeben.

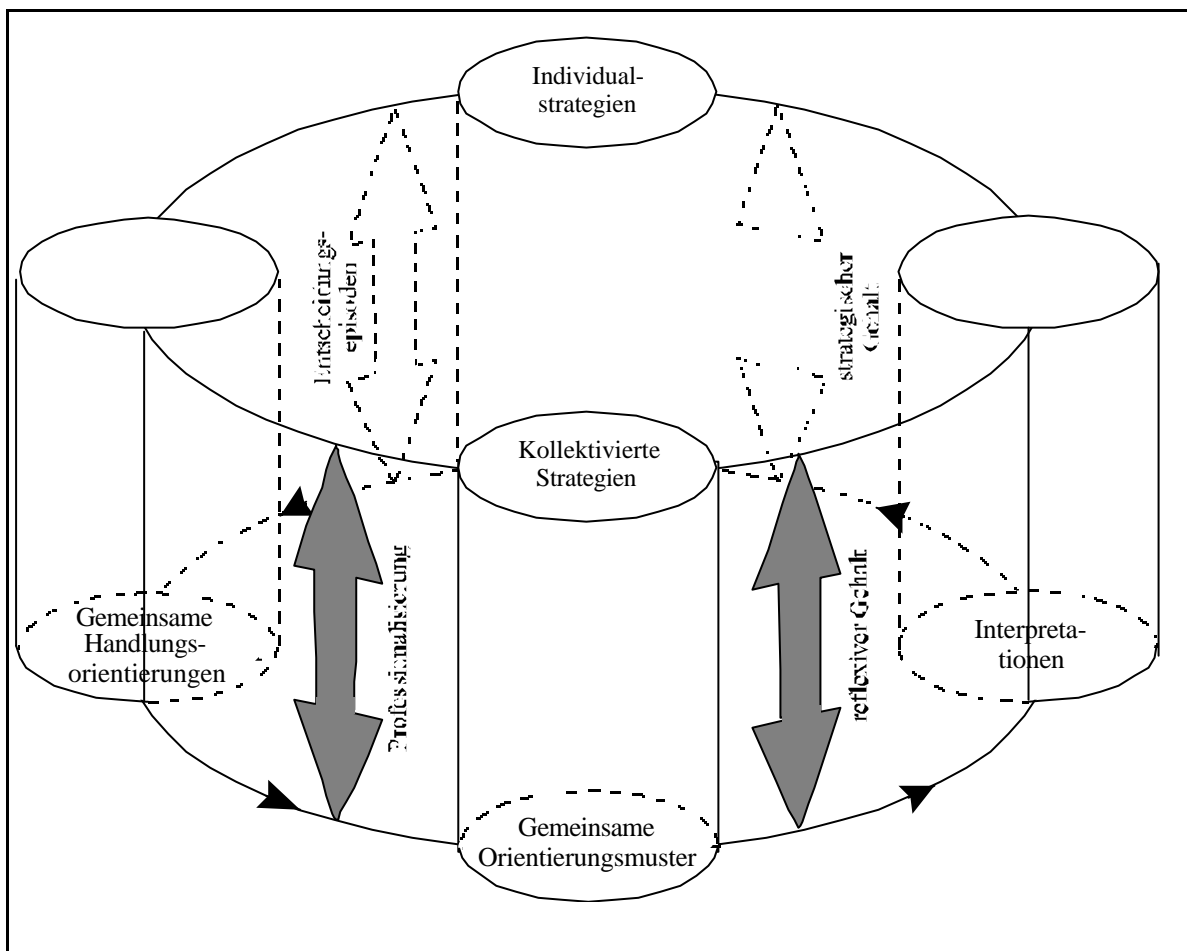


Abb. 3-1: Der Ongoing Process und seine "Entfaltung"

Ganz anders dagegen im Falle eines vollständig „entfalteten“ Ongoing Process, welcher in Abbildung 3-1 durch den Deckel des „Zylinders“ symbolisiert wird. Um zu verdeutlichen, was sich hinter dieser metaphorischen Umschreibung verbirgt, sei in einem ersten Zugriff die entscheidende Textstelle hierzu aus dem „Wegweiser“ zitiert:

„Der Basisprozeß [synonym: Ongoing Process] ‚entfaltet‘ sich, wenn bei den Aktivitäten und Interaktionen Reflexionen darüber auftauchen, ob und inwieweit hinter den

lebensweltlichen Regeln [synonym: Orientierungsmuster; der Verf.] ‚generalisierende‘ Prinzipien (oder Maximen) stehen, auf die Teilmengen dieser Regeln zurückgeführt werden können. Reflexion solcher Prinzipien innerhalb des Basisprozesses bedeutet, daß solche Prinzipien rekonstruiert und kommuniziert werden. Sofern diese Kommunikationen sich wiederholen und eine gewisse Nachhaltigkeit aufweisen, werden diese Prinzipien selbst Bestandteil der organisatorischen Lebenswelt (...). Sie werden zu lebensweltlichen Handlungsorientierungen eigener Art.“ (Kirsch 1997d: 484)

Wie ist nun ein derartiger (vollständig) entfalteter Ongoing Process zu charakterisieren? Festzuhalten ist zunächst einmal, daß es sich auf dieser Ebene um Strategien handelt, und diese entstehen nicht einfach „as we go along“. Der Kerngedanke besteht vielmehr darin, daß man es hier tendenziell mit hochabstrakten, relativ „handlungsfernen“ *Prinzipien* zu tun hat. Denn Strategien sind das Ergebnis einer weiteren, mehr oder weniger authentischen Generalisierung bereits existenter Regeln bzw. Orientierungsmuster. Es existieren dann zusätzliche, aus dem normalen Handlungsstrom *ausdifferenzierte Reflexionshandlungen*, die zu diesen weiter abstrahierenden Generalisierungen führen. Solche weiteren Generalisierungen vollziehen sich – wie gesagt – entlang der Dimensionen sozial, zeitlich und sachlich. Der Kerngedanke besteht jedoch nicht nur in dieser generalisierenden Rekonstruktion und Kommunikation von Regelkomplexen im Sinne von Prinzipien. Denn diese Regelkomplexe sind ja auch schon vor einer expliziteren Rekonstruktion vorhanden und wirken orientierend. So mögen sich etwa in einem Haushalt im Zuge des Familienalltags die Orientierungsmuster einer strikten (und freiwilligen) Mülltrennung und Müllvermeidung, eines sparsamen Umgangs mit Wasser und sonstigen Ressourcen, dem ausschließlichen Kauf ökologiebewußter Kleidung usf. herausgebildet haben. Wenn nun - so könnte man argumentieren - der Familienvorstand tagt, hinter diesem Komplex von Orientierungsmustern das Prinzip einer ökologischen Lebensweise rekonstruiert und dieses als Leitmaxime ausgibt, so wird sich nichts ändern. Diese Argumentation ist freilich zu kurzschlüssig. Wie dem auch sei. Eine solche generalisierende Rekonstruktion und Kommunikation von Prinzipien mag jedenfalls dazu führen, daß mit den dahinterstehenden bzw. anderen „selbstverständlichen“ Orientierungsmustern etwas geschieht.

Hier sind nun eine Vielzahl von Varianten dieses „Geschehens“ vorstellbar. Die generalisierende Rekonstruktion des Prinzips mag sich etwa nur auf eine Teilmenge der etablierten Orientierungsmuster beziehen und deshalb im Widerspruch zu bestimmten anderen stehen. Die Rekonstruktion des Prinzips kann dann zur Diskreditierung oder Verdrängung *dieser* Orientierungsmuster führen. Am Beispiel argumentierend mag dieses Schicksal etwa das Orientierungsmuster einer möglichst kunstvollen Verpackung von Geschenken ereilen. Andere wiederum mögen durch das Prinzip Modifikationen erfahren. Etwas karikierend ausgedrückt: Geschenke dürfen nurmehr mit ohnehin vorhandenem, gewissermaßen bereits angefallenem Altpapier eingepackt werden. Wieder andere Orientierungsmuster mögen durch das rekonstruierte und kommunizierte Prinzip völlig neu entstehen. Wie dem auch sei. Kerngedanke eines vollständig entfalteten Basisprozesses ist in jedem Fall, daß die organisatorische Lebenswelt fortlaufend mit relativ abstrakten Prinzipien angereichert wird, diese selbst Bestandteil der Lebenswelt werden und bei der fortlaufen-

den kritischen Überprüfung, Fortentwicklung usf. der „handlungsnäheren“ Orientierungsmuster in Anschlag gebracht werden. Strategien wirken also vor allem insofern orientierend, als sie auf die (Re-)Produktion von Orientierungsmustern Einfluß nehmen.

Wie diese Anreicherung freilich vonstatten geht, steht auf einem anderen Blatt. Bis dato sind wir ja zumindest implizit davon ausgegangen, daß es sich bei der Genese von Prinzipien um relativ „reine“, generalisierende Rekonstruktionen bereits etablierter Orientierungsmuster handelt. Denkbar ist freilich auch, daß ein Akteur sich bei dieser generalisierenden Rekonstruktion relativ neuartiger Kategorien bedient, wozu er etwa aufgrund seiner Reflexionsgeschichte gelangt. Man denke nur an einen Manager, der nach dem Besuch eines Seminars zur „Unternehmenswertmaximierung“ die bisherige Beteiligungspolitik des Unternehmens so beschreibt, daß „bis dato alles getan wurde, um für Aktionäre unattraktiv zu sein“. Das hinter einer Vielzahl etablierter Orientierungsmuster stehende Prinzip lautet also, daß man bis dato *nicht* unternehmenswertorientiert ist. Prinzipienrekonstruktionen und -kommunikationen können also bereits einen erheblichen Neuigkeitswert besitzen. Entfaltung des Basisprozesses meint damit nicht nur Rekonstruktion, sondern auch Konstruktion von Prinzipien. In jedem Fall ist die Existenz und Orientierungskraft solcher Prinzipien- bzw. Strategien kennzeichnendes Merkmal eines vollständig entfalteten Ongoing Process.

(2) Der heuristische Nutzen dieser Abbildung besteht nun darin, daß man zwischen „horizontalen“ und „vertikalen“ Prozessen im Zylinder differenzieren kann. Erstere beschreiben, wie individuelle Handlungsorientierungen für konkrete Interaktionen und von konkreten Aktoren, Handlungen und Zeitpunkten abstrahierende Individualstrategien kollektiviert werden, damit gemeinsame Handlungsorientierungen bzw. Strategien entstehen und handlungswirksam werden.¹⁹ In der Vertikalen wird dagegen die Entfaltung des Ongoing Process (als Prozeß) symbolisiert. Je weiter man nach oben wandert, desto eher und nachhaltiger kommt es zu Generalisierungen lebensweltlicher Orientierungsmuster im Sinne der (Re-)Konstruktion von Prinzipien sowie zur vor deren Hintergrund stattfindenden kritischen Reflexion, Modifikation, usf. von Orientierungsmustern. Dabei stellt sich dann freilich die Frage, an welchen Merkmalen des Ongoing Process man eine solche Entfaltung festmachen sollte, wann also die Genese und Wirksamkeit von Strategien wahr-

¹⁹ Die Kollektivierung von Handlungsorientierungen und die weitergehende Parallelisierung von Reflexionsgeschichten im Sinne der Entstehung gemeinsamer Orientierungsmuster haben wir bereits relativ detailliert beschrieben (vgl. nochmals die Ausführungen in Anschluß an Abbildung 7). Dieser Prozeß ist in Abbildung 9 durch die Grundfläche des Zylinders visualisiert. Es sei an dieser Stelle nur der kurze Hinweis gegeben, daß eine solche Parallelisierung für Strategien (im „Deckel“ des Zylinders) keineswegs so selbstverständlich ist und daß zur Charakterisierung der Strategiebildungsprozesse in einem vollständig entfalteten Ongoing Process ganz andere Kategorien Verwendung finden müssen. Wir können hierzu zwar beim gegenwärtigen Diskussionsstand kaum etwas Systematisches sagen. Die nachfolgenden Überlegungen sollten jedoch zumindest die Richtung dieser Diskussion anzeigen können.

scheinlicher wird. Im obigen Zitat sind ja mit dem Auftauchen von Reflexionen und diesbezüglichen Kommunikationen bereits einige Merkmale angeklungen. Kirsch (A-1998d) hat diese Merkmale noch ergänzt und weiter ausdifferenziert. Eine „Entfaltung“ des Ongoing Process könnte u. a. an folgenden Merkmalen festgemacht werden: (a) dem reflexiven Gehalt des Ongoing Process; (b) dem strategischen Gehalt der Reflexionen; (c) dem Niveau der Professionalisierung; und (d) dem Auftauchen und der Funktion von Entscheidungsepisoden. Diese vier Merkmale, anhand deren Ausprägung sich die „Entfaltung“ des Basisprozesses beurteilen läßt, gilt es im folgenden jeweils als dreistufige Eskalation zu skizzieren. Dabei sind die jeweiligen drei Eskalationsstufen freilich nicht als trennscharfe Übergänge zu verstehen. Vielmehr werden im Zuge der „Entfaltung“ des Ongoing Process die Eigenschaften höherer Stufen zunehmend relevant. D. h., sie können, wenn auch in sehr begrenztem Umfang, bereits auf niedrigeren Stufen vorhanden sein (vgl. zum folgenden Kirsch A-1998c, d). Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben also notwendige Zusatzmerkmale von im Ongoing Process signifikant vorkommenden Prozessen bzw. Prozeßsphären, um von einem entfalteten Ongoing Process sprechen zu können. „Signifikant vorkommend“ meint dabei, daß diese Prozeßsphären kein „Nischendasein“ in der organisatorischen Gemengelage führen, sondern auch in einer Vielzahl von anderen Prozeßsphären „Anschluß finden“, diese beeinflussen oder in sich „aufsaugen“ usw.

(a) Das erste Merkmal wollen wir den *reflexiven Gehalt* des Ongoing Process nennen. Grundidee ist dabei, daß der Ongoing Process in toto bzw. lediglich bestimmte Merkmale Gegenstand von Reflexionen werden können. Mit Reflexionen sind dabei freilich nicht jene alltäglichen Reflexionen gemeint, welche etwa Giddens (1988) bei seiner reflexiven Steuerung des Handelns herausstellt. Vielmehr ist der Begriff „reflexiver Gehalt“ reserviert für aus dem normalen Handlungsstrom ausdifferenzierte Reflexionshandlungen, die im obigen Sinne zur generalisierenden (Re-)Konstruktion von Prinzipien aus lebensweltlichen Orientierungsmustern führen - Reflexionen also, welche eine Antwort auf zwei Fragen suchen: Welche Prinzipien stehen hinter bestimmten Mengen von Orientierungsmustern? und: Welche Prinzipien sollten dahinter stehen? Diese Reflexionen können nun prozedural eskalieren, was einer zunehmenden Entfaltung des Ongoing Process gleichkommt: Auf der untersten Stufe tauchen zwar Reflexionshandlungen auf, welche auf eine (Re-)Konstruktion von Prinzipien gerichtet sind, sowie in begrenztem Umfang auch Kommunikationen über diese Prinzipien. Diese (kommunikativen) Handlungen sind jedoch eher beiläufig (als dominierend), sporadisch (als fortlaufend) und nebensächlich (als nachhaltig). Auf der zweiten Eskalationsstufe tauchen bereits verstärkt Versuche der Themen- und Agendabildung auf. D. h., bestimmte Akteure machen es sich zur Aufgabe, die (re-)konstruierten Prinzipien zu einem dominierenden, fortlaufenden und nachhaltigen Thema in Interaktionszusammenhängen zu machen. Im obigen Sinne geht es also um die Initiierung eines Forderungsflusses. Auf der höchsten Eskalationsstufe dieses Merkmals wird zusätzlich noch eine bestimmte Eigenschaft dieser kommunikativen Behandlung von Themen gefordert. Prinzipiell ist ja vorstellbar, daß ein Thema, obwohl es dominierend, fortlaufend und nachhaltig in

Kommunikationen behandelt wird, dennoch keine Folgen zeitigt (etwa im obigen Sinne einer Modifikation oder „Produktion“ von handlungsnäheren Orientierungsmustern und Handlungsorientierungen). Dies ist nämlich der Fall, wenn die Beiträge der Kommunikationsteilnehmer gleichsam vom "Hundertsten ins Tausendste" führen. Dagegen tauchen auf dieser dritten Stufe auch verstärkt „disziplinierte Diskurse“ auf, bei denen genau dies verhindert werden soll. D. h. beispielsweise, es finden sich strukturierende Beiträge im Sinne der Formulierung von Zwischenergebnissen, einer Rückbindung an das „ursprüngliche“ Thema, das „Durchargumentieren“ des Themas mit der Einforderung von Daten, Warrants und Backings usf.

(b) Das zweite Merkmal - der *strategische Gehalt* - bezieht sich auf die Frage, ob und inwieweit Reflexionen mit Bezug auf die Erfolgspotentiale oder Fähigkeiten des Unternehmens eine Rolle spielen. Auch hier können drei Eskalationsstufen unterschieden werden: Auf der untersten Stufe ist diese Bezugnahme lediglich implizit vorhanden. D. h. insbesondere, der Begriff Fähigkeiten oder Erfolgspotentiale taucht bei den Reflexionshandlungen nicht explizit auf. Ein Mittelständler aus dem verarbeitenden Gewerbe mag beispielsweise eine „zufriedene Kundschaft als entscheidend für zukünftige Erfolge“ ansehen. Hierbei spielt jedoch der Begriff Fähigkeiten noch keine Rolle. Auf der zweiten Eskalationsstufe findet dagegen bereits eine explizite Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten (bzw. mit einer Familie von explizit verwendeten Begrifflichkeiten) statt. D. h. auch, daß man sich explizit einen Begriff davon macht, worin eigentlich die Fähigkeiten des Unternehmens bestehen. Am Beispiel argumentierend könnte dies etwa folgendes bedeuten: Unser Mittelständler macht sich klar, daß in einem immer härter werdenden Preiswettbewerb ein großer und treuer Anteil an Stammkunden zur Möglichkeit beiträgt, sich nicht gänzlich dem Preiswettbewerb stellen zu müssen, damit höhere Margen realisieren zu können und letztlich die Innovationsfähigkeit zu sichern. Könnte der Mittelständler im ersten Fall auf die Frage, ob mit seiner Aussage ein Potential oder eine Fähigkeit angesprochen ist, lediglich mit Ja antworten, so wäre er im zweiten Fall bereits in der Lage, das Wie und das Warum genauer zu beschreiben. Auf dieser zweiten Stufe findet allerdings noch kaum eine explizite Auseinandersetzung mit Strategien statt, die diese Fähigkeiten betreffen (im Beispiel wäre etwa akribische Lieferzuverlässigkeit eine derartige Strategie). Auf der höchsten Eskalationsstufe schließlich ist nicht nur der Bezug auf die Fähigkeiten explizit. Der explizite Bezug ist zudem durch ein „Strategiebewußtsein“ geprägt. Hierbei geht es also nicht nur darum, daß die Fähigkeiten angesprochen werden, sondern auch darum, daß man sich um die Fähigkeiten kümmern sollte. Und man ist sich eben bewußt, daß und zudem welche Strategien in einem engen Zusammenhang mit der Konsolidierung, Nutzung oder dem Ausbau von Fähigkeiten stehen. D. h. Strategien werden *in dieser Hinsicht* in Kommunikationen kritisch reflektiert. Bei unserem obigen Mittelständler würde auf dieser Eskalationsstufe vielleicht viel über eine Strategie der Kundenbindung diskutiert sowie deren Bezug auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

(c) Das Merkmal der *Professionalisierung* bezieht sich auf die Frage, ob und inwieweit im Ongoing Process über Führungsrollen, insbesondere freilich einer stra-

tegischen Führung reflektiert wird. Während wohl in jedem Unternehmen über Führungsrollen reflektiert wird, ist hier zu fordern, daß dies in professioneller Weise geschieht. Ob dies zu konstatieren ist, wird vor allem daran festgemacht, daß bei diesen Reflexionen eine Öffnung gegenüber externen Traditionen bzw. externen Wissen stattfindet. Ohne auf dieses Merkmal genauer eingehen zu wollen (vgl. aber ausführlicher Kirsch A-1998c, d sowie zu Professionalisierung und Strategiegenese auch Schütz 1998), ist folgende Eskalationsstufenfolge des sich „entfaltenden“ Ongoing Process denkbar: Auf der untersten Stufe erfolgen die Rollenreflexionen zwar unter Bezugnahme auf externes Wissen, dies jedoch lediglich im Sinne eines „Blicks über den Gartenzaun“ - etwa zu Konkurrenten. Auf der zweiten Eskalationsstufe findet die Rollenreflexion unter zusätzlicher Bezugnahme auf *ein* Managementmodell statt (ohne jedoch auch die Vielfalt möglicher Professionalisierungsansätze zu reflektieren). Bezüglich der Richtung dieser Rollenreflexionen macht es dann freilich einen erheblichen Unterschied, ob die Führungskraft „Der Fürst“ von Machiavelli in die Hände bekommt oder das Konsensus-Management von Ulrich (1983). Für die begriffliche Charakterisierung der Entfaltung des Ongoing Process hinsichtlich des Merkmals „Professionalisierung“ ist dies allerdings unerheblich. Auf der letzten, vollentfalteten Eskalationsstufe schließlich erfolgt die Reflexion der Führungsrollen unter Öffnung gegenüber der Vielfalt von Professionalisierungsansätzen, wobei es freilich auch ein Ausdruck von Professionalität ist, wenn man sich dabei nicht „verzettelt“.

(d) Schließlich kann die „Entfaltung“ des Ongoing Process auch am Auftauchen und den Eigenschaften bzw. der Funktion von *Entscheidungsepisoden* als letzte Dimension festgemacht werden. Es ist an dieser Stelle keine sonderliche Überraschung mehr, daß wir das Auftauchen und einen Output von (strategischen) Entscheidungsepisoden nicht als notwendige Bedingung für die Existenz von Strategien ansehen. Entscheidungsepisoden können jedoch ein wesentlicher Treiber bzw. Indikator für eine „Entfaltung“ des Ongoing Process sein. Um dies deutlich zu machen, muß man sich die Ursachen der Initiierung bzw. des Auftauchens von Entscheidungsepisoden sowie deren Output genauer vor Augen führen. Knüpft man zunächst an den Ursachen der Initiierung an, so können Entscheidungsepisoden eher reaktiv oder eher proaktiv angestoßen werden. Im einen Fall werden sie der Organisation gleichsam aufgezwungen. Im anderen Fall setzen sie auf einer Antizipation von zukünftigen Entwicklungen auf. Hintergedanke ist dabei freilich folgendes: Es sollte Anzeichen für einen „entfalteten“ Ongoing Process sein, wenn verstärkt Bemühungen um eine Verlängerung der Reaktionszeit existieren, in deren Rahmen über Sachverhalte entschieden werden muß. Mit einer heißen Nadel strickt es sich eben nicht gut. Hinsichtlich der Funktion bzw. dem Output der Entscheidungsepisoden kann danach differenziert werden, ob sie fallweise oder generelle Regelungen zum Gegenstand haben - ob also Strategieformulierungen (bei einem signifikanten Bezug auf die Fähigkeiten) oder Einzelmaßnahmen verabschiedet bzw. diskutiert werden. Auch hier gilt die These, daß ein verstärktes Auftauchen von Entscheidungsepisoden, welche Strategieformulierungen produzieren, Zeichen einer „Entfaltung“ des Ongoing Process sein soll. Ein Beispiel zur Illustration: In einem Un-

ternehmen XY stehen Preisverhandlungen mit einem Kunden an, die durch einen Ausschuß vorbereitet werden. In einem „normalen“ Ongoing Process würde „aus der Situation heraus“ kommuniziert und entschieden. In einem „entfalteten“ Ongoing Process dagegen würde in dieser Ausschußsitzung eine Rolle spielen, ob man sich so oder so einen Präzedenzfall schafft, wie man generell mit Kunden dieses Typs umgeht, welche Signalwirkung für andere Kunden davon ausgeht usf. M. a. W. ginge es auch um die Preisstrategie bzw. zumindest um generelle Regelungen für Preisverhandlungen mit Kunden im allgemeinen.

Vor dem Hintergrund dieser zwei Merkmale können nun wiederum drei Stufen einer „Entfaltung“ des Ongoing Process differenziert werden: Auf der untersten Stufe finden sich im Ongoing Process vor allem Entscheidungsepisoden, welche reaktiv sind, und auf die fallweise Regelung von Einzelmaßnahmen gerichtet. Auf der zweiten Eskalationsstufe dominieren weiterhin reaktive Entscheidungsepisoden. Nunmehr beschränkt man sich allerdings nicht mehr nur auf eine fallweise Regelung von Einzelmaßnahmen. Vielmehr sind auch verstärkt Versuche einer generellen Regelung von bestimmten Inhalten zu verzeichnen. Auf der dritten Stufe schließlich finden sich in nennenswertem Umfang auch proaktive Entscheidungsprozesse im Ongoing Process, die auf die Formulierung von Strategien bzw. Strategieplänen gerichtet sind. Zu dieser Kategorie kann man auch handlungsentlastete Interaktionszusammenhänge wie die vielbeschworenen „Kamingespräche“ rechnen, in denen man sich „an der Zukunft reibt“. So gesehen stellen unsere Überlegungen zum strategischen Argumentieren mit möglichen Welten eine Sonderform von Prozessen dar, die empirisch vielleicht gar nicht so wahrscheinlich ist, sondern bereits Anzeichen eines entfalteten Ongoing Process. Hier „wurschtelt“ man sich dann nicht mehr „durch“.

Diese Merkmale sind natürlich nicht in Stein gemeißelt, sondern vielmehr Zwischenergebnis eines Diskussionsprozesses. So ist es freilich auch denkbar, daß man diesen vier Merkmalen bzw. Dimensionen der Entfaltung des Ongoing Process noch weitere Dimensionen hinzufügt. Die vorangegangenen Ausführungen erheben also keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Gleichwohl stellen sie empirisch hilfreiche Indikatoren für eine Entfaltung des Ongoing Process dar. Je weitergehend ein konkreter Ongoing Process hinsichtlich der Eskalationsstufenfolge jeder Dimension zu charakterisieren ist, desto eher scheint die Rede von einem vollständig entfaltetem Ongoing Process der Strategiegenese zulässig.

Wenn man sich nun die „Entfaltung“ des Ongoing Process in einem vierdimensionalen Raum vorstellt mit den diskutierten Merkmalen als den vier Achsen, so kann auch eine empirische Hypothese über den Entfaltungsprozeß formuliert werden: Eine „normale“ Entfaltung dürfte sich entlang der Diagonalen in diesem Raum bewegen - also relativ gleichzeitig bzw. gleichmäßig hinsichtlich aller vier Merkmale verlaufen. Dahinter steht die Annahme, daß „vorpreschende“ Dimensionen andere „nachziehen“ werden. Wer sich expliziter mit seinen Fähigkeiten auseinandersetzt, wird auch irgendwann danach fragen, wie er denn bisher mit diesen umgegangen ist. Er rekonstruiert dann formierte Strategien. In analoger Weise wird die intensive

Auseinandersetzung mit einer Vielzahl von Managementmodellen Reflexionen über strategische Prinzipien befördern usw. In der obigen Abbildung 9 wird mit dieser „Entfaltung“ des Ongoing Process der Zylinder gleichsam nach oben erweitert.

Die Entfaltung des Ongoing Process wird also im Kern mit aus dem normalen Handlungsstrom ausdifferenzierten, nicht-alltäglichen Reflexionshandlungen in Verbindung gebracht, die in verschiedener Form prozedural und inhaltlich eskalieren können. Die unterschiedenen Dimensionen und deren Stufenabfolge haben diesen Grundgedanken veranschaulicht und präzisiert. Nun werden aber demjenigen Leser, der nicht nur querliest, einige Ungereimtheiten des vorangestellten und weiterer Präzisierungsbedarf hin zu einem tragfähigen Entfaltungsverständnis aufgefallen sein. So taucht der zentrale Begriff der Reflexion praktisch in jeder Dimension auf, steht aber bis dato als „reflexiver Gehalt“ gleichberechtigt neben den anderen. Darüber hinaus resultiert aus dieser Gleichberechtigung der Dimensionen noch ein weiteres begriffliches Problem: Entsprechend der bisherigen Konzeption müßten wir ja auch von einer Entfaltung des Ongoing Process sprechen, wenn lediglich eine Dimension – etwa der reflexive Gehalt – eskaliert. Damit würde der Entfaltungsbegriff allerdings so ausgedehnt, daß er praktisch wertlos würde. Man denke nur an die Behörde, in der mit viel Energie, höchst reflektiert und diszipliniert immer montags die Fußballergebnisse des Wochenendes aufgearbeitet werden. Allein schon der Alltagsverstand wehrt sich dagegen, von solchen Geschehnissen auf einen besonders entfalteten Ongoing Process zu schließen.

(3) Um zu einem tragfähigeren Entfaltungsverständnis zu gelangen, müssen im folgenden Abschnitt zunächst einmal begriffliche Vorarbeiten geleistet werden. Hierzu sollen der in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern zentrale Begriff der Entwicklung sowie eine Reihe weiterer zu dieser Begriffsfamilie gehörende Ausdrücke wie Wandel, Höherentwicklung u. a. voneinander abgegrenzt und vor allem in einem ersten Zugriff zum Begriff der Entfaltung in Beziehung gesetzt werden. Vorarbeiten werden hier insofern geleistet, als sich in diesem Abschnitt die Möglichkeit andeuten wird, den *Entfaltungsbegriff* an den in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern bereits ausführlich vorgeklärten Begriff der *Entwicklung* anzuschließen. Und aus der (hier freilich noch vagen) Charakterisierung von Organisationen als der Evolution unterworfen, aber dennoch *entwicklungsfähig* wird deutlich, daß bei dieser begrifflichen Präzisierung des Entfaltungsbegriffs Fähigkeiten eine grundlegende Rolle zugewiesen wird. Diesen begrifflichen Bezug zwischen der Entfaltung und den Fähigkeiten des Unternehmens gilt es dann in einem zweiten Blick auf die Entfaltung von Prozessen expliziter herauszuarbeiten. Dabei wird auch nochmals auf den obigen „Zylinder“ zurückzukommen sein (vgl. Abbildung 3-1), um die erfolgten Modifikationen unseres Entfaltungsverständnisses deutlich zu machen.

Zunächst jedoch zu den verschiedenen relevanten Begriffen im Umfeld des Entfaltungsbegriffs. Weiter oben haben wir bereits darauf hingewiesen, daß wir in der Theorie der strategischen Führung bzw. der dahinterstehenden Organisationstheorie von einer „offenen“ Zukunft ausgehen, in die sich

Unternehmen hinein entwickeln. Wie ebenfalls bereits angesprochen stellt sich diese für eine Theorie der strategischen *Führung* paradox anmutende Grundhypothese bei genauerer Betrachtung als gar nicht mehr sonderlich paradox dar. Sie will nicht mehr bedeuten, als daß vom Status quo „weggerechnet“ eine Vielzahl von zukünftigen Welten möglich sind. Aus diesem Grund haben wir weiter oben auch von Szenarien oder eben möglichen Welten und nicht von Prognosen gesprochen. Und diese, zunächst trivial anmutende, Grundannahme wird dann durch zwei schon eher kontraintuitive Annahmen ergänzt: Erstens gehen wir davon aus, daß sich im Status quo Bedingungen (der Möglichkeit) finden, wobei nur eine Teilmenge dieser Bedingungen von einem fokalen Unternehmen kontrolliert (oder auch verändert) werden kann, um sich *bestimmte* mögliche Welten zu erschließen. Und zweitens gehen wir in Anschluß an Kambartel (1989) davon aus, daß sich Systeme in einer Weise entwickeln können, daß ihre „grammatischen Grenzen transzendiert“ werden. D. h. ex ante, vor der entsprechenden Veränderung, fehlen nicht nur Wahrscheinlichkeiten, um die unterschiedlichen möglichen Umweltzustände berücksichtigen zu können. Vielmehr ist dann sogar das in der Unternehmung existierende Vokabular nicht in der Lage, die tatsächlich eintretende Entwicklung auszudrücken.

Schon allein die Begrifflichkeiten wie offene Zukunft, grammatische Grenzen, mögliche Welten u. ä. machen deutlich, daß eine Theorie der strategischen Führung mit besonderen Anforderungen konfrontiert wird. Sie darf sich nicht nur darauf kaprizieren, wie man Unternehmen strategisch entwickeln soll oder entwickeln kann, sondern auch, wie sie sich „passiv“ entwickeln. Die Bezeichnung „Theorie der strategischen *Führung*“ sollte also mit anderen Worten in eine allgemeinere Theorie der *Entwicklung* (von Unternehmen) eingewoben sein. Diesen Anspruch erhebt die evolutionäre, weil sich auf eine z. T. unkontrollierbare Evolution einstellende, Organisationstheorie, die im Hintergrund der Theorie der strategischen Führung wirkt. Diese hier nur metaphorisch angesprochene Beziehung zwischen der Theorie der strategischen Führung und der evolutionären Organisationstheorie charakterisiert Kirsch (A-1998b) allgemein wie folgt:

Der jeweilige organisationstheoretische Ansatz prägt den Zugang zur Prozeßbetrachtung von Organisation, wobei auch die Prozeßbetrachtung der Genese und Wirksamkeit von Strategien geprägt wird. Der jeweilige organisationstheoretische Ansatz prägt aber auch die Optionen für all das, was man im Zusammenhang mit dem "Strategischen" thematisiert. Zwischen dem inhaltlichen Spektrum des Strategischen einerseits und der spezifischen Betrachtung der Prozesse von Organisationen andererseits besteht außerdem ein wechselseitiger Zusammenhang. Dies alles ist wieder eng verwoben mit der begriffsstrategischen Konzeption, die sich (in meinem Fall) sowohl auf das Adjektiv "strategisch" als auch (generell) auf das bezieht, was im jeweiligen theoretischen Zusammenhang als "Strategien" bezeichnet wird. (Kirsch A-1998b: V/2)

Grundlegend verstehen wir Organisationen im allgemeinen bzw. Unternehmen im besonderen als „der Evolution unterworfen, aber dennoch entwicklungsfähig“. Diese vage Formel gilt es nun deutlicher zu machen. Und damit ist freilich die Aufgabe formuliert, ein der Problemlage angemessenes, und das heißt vor allem hinrei-

chend präzises, Verständnis des Begriffsfeldes (Unternehmens-)Entwicklung zu generieren. Was dies alles mit „Entfaltung“ zu tun hat, soll dann erst in einem zweiten Schritt geklärt werden.

Um den Begriff der Entwicklung scharen sich eine Reihe von familienähnlichen Begriffen, deren semantisches Verhältnis zum zentralen Begriff der Entwicklung klärungsbedürftig ist. Beispielphaft seien genannt: Evolution, Wandel, Höherentwicklung, Veränderung, (Selbst-)Transformation, Entstehung, Genese u. a. Alle diese Begriffe transportieren (z. T.) unterschiedliche Bedeutungsgehalte, sind jedoch in toto zum Verständnis des Entwicklungsbegriffes in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern essentiell. Dabei werden bei der nachfolgenden Begriffsarbeit jedoch drei Begriffe besonders hervorgehoben – Evolution, Wandel und eben Entwicklung -, da sich die anderen genannten (und weitere) Begriffe relativ unproblematisch einem dieser drei zuordnen lassen würden. Bevor wir uns jedoch dem ersten Begriff zuwenden, soll zunächst noch das Spannungsfeld angedeutet werden, in welchem sich ein hinreichend weites und flexibles Verständnis dessen bewegen sollte, wie sich Organisationen „entwickeln“:

„Es ist keineswegs einfach, einen organisationstheoretischen Bezugsrahmen zu erarbeiten, der einerseits illusionslos davon ausgeht, daß Evolution ein Grundtatbestand ist und daß Führung nicht automatisch existiert, der aber dennoch auf der anderen Seite die Möglichkeit einer aktiven Entwicklung bzw. Selbsttransformation der Organisation nicht ausschließt. Ein solcher organisationstheoretischer Bezugsrahmen erscheint aber dringend erforderlich, wenn man sich in adäquater Weise den theoretischen Fragen der strategischen Unternehmensführung zuwenden will.“ (Kirsch 1992: 339)

(a) Zunächst nun aber zum Begriff und Gedanken der *Evolution*.²⁰ Um das in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern vorherrschende Evolutionsverständnis zu akzentuieren, ist u. U. ein kurzer Hinweis auf die Verwendung dieses Begriffs in den sogenannten evolutionstheoretischen Ansätzen sinnvoll (vgl. etwa Hannan/Freeman 1977, 1989). Solche Ansätze sind inspiriert durch ein evolutionsbiologisches Sprachspiel darwinistischer Prägung, das sich in einem allgemeinen Evolutionsmechanismus konkretisiert. Demnach werden (Populationen) von Organisationen, die *zufälligen Variationen* ihrer „Ausstattung“ ausgesetzt sind, mit bestimmten Umwelanforderungen konfrontiert, jene mit einer passenden „Ausstattung“ werden von der Umwelt *„selektiert“* und setzen sich über die *„Retention“*, d. h. Speicherung und Weitergabe, dieser Merkmale gegenüber

²⁰ Vgl. hierzu und teilweise auch zum folgenden Stetter (1994: 125 ff.). Stetter rekonstruiert an der angegebenen Stelle, befruchtet durch die Verwendung der entsprechenden Begrifflichkeiten in der Wissenschaft bzw. Wissenschaftstheorie, das jeweilige Begriffsverständnis (und seine Entwicklung) in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern. Der Kern seiner Argumentation hierzu ist im folgenden in knappster Form wiedergegeben. Es sei zudem an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, daß Stetter (1994) dem Entwicklungsbegriff sogar eine paradigmatische Bedeutung für eine Theorie der strategischen Unternehmensführung zuweist bzw. daß eine Theorie der strategischen Führung eigentlich so etwas wie eine Theorie der Unternehmensentwicklung sein sollte. Die Begründung für diese Einschätzung werden wir gleich nachreichen.

anderen Organisationen in der gleichen Umwelt durch. Zusammenfassend transportiert der Evolutionsbegriff hier also ein sehr passives Verständnis der Entwicklung (und des Überlebens) von Unternehmen, was in erster Linie an der Annahme einer zufälligen Variation der „Ausstattung“ von Organisationen und der Nicht-Beeinflußbarkeit der Umweltaforderungen aufgehängt ist. Der Handlungsspielraum einer strategischen Unternehmensführung – wenn man den Begriff hier überhaupt verwenden will – ist minimal.

Der Grundtenor dieser Verwendung des Begriffs kommt dem Evolutionsgedanken in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern durchaus nahe. Das passive Element, die Nicht-Beeinflußbarkeit eines Großteils der zukünftigen und für eine fokale Unternehmung relevanten Umweltkontingenzen bleibt erhalten. Dennoch muß zumindest eine Relativierung und eine Spezifizierung angeführt werden, um den der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern zugrunde liegenden Evolutionsgedanken offenzulegen.

Die Relativierung ist bereits im obigen Zitat angeklungen. Zwar gehen auch wir davon aus, daß sich vieles von dem, was in Organisationen geschieht, „passiv“ ereignet, daß mit anderen Worten die Existenz und die Möglichkeit einer strategischen Führung von Unternehmen illusionslos gesehen werden muß. Die weiter oben ausgebreitete Prozeßdenke sowie der von uns unterstellte Primat formierter Strategien belegen diese evolutionäre, weil sich auf die Evolution einstellende, Grundhaltung. Allerdings ist es ebenso unumstritten, daß unterschiedliche Unternehmen in einem relevanten Umfeld auf (bedrohliche) Umweltaforderungen unterschiedlich erfolgreich reagieren. Und es ist dann freilich erstens nicht ausgeschlossen, daß diese einfach „besser geführt“ werden (Relativierung der Variationshypothese). Zweitens muß jedoch vor diesem Hintergrund dann auch präzisiert werden, was im Fall von Organisationen mit „Ausstattung“ gemeint sein könnte. Weiter unten werden wir statt dessen von den Fähigkeiten eines Unternehmens sprechen. D. h., ein im evolutionären Prozeß erfolgreicherer Unternehmen hat möglicherweise „überlegene“ Fähigkeiten, was dies hier auch immer heißen mag.

Die Präzisierung, und diese ist von der Herausstellung von Fähigkeiten freilich nicht unabhängig, besteht darin, daß uns an der Evolution auch das interessiert, was bereits mehrfach mit der „offenen Zukunft“ angesprochen wurde. Soziale Systeme und ihre Umwelt können sich von einem Zeitpunkt t_0 zu einem Zeitpunkt t_1 so entwickeln, daß sie ihre „grammatischen Grenzen transzendieren“. D. h., die Sprache eines sozialen Systems zu t_0 enthält nicht einmal passende Kategorien, um den Status quo zu t_1 ausdrücken zu können (geschweige denn Wahrscheinlichkeiten für die Umweltzustände). Mit Rorty (1997) könnte man auch sagen, daß das „abschließende Vokabular“ des sozialen Systems, das prinzipiell zur Interpretation der Welt zur Verfügung steht, nicht ausreichend dimensioniert ist, um die Entwicklung ex ante beschreibbar zu machen. Es leuchtet ein, daß aus dieser Evolutionssicht spezifische Anforderungen an die strategische Führung von Unternehmen erwachsen. Wie will man eine Entwicklung beeinflussen, die zu einem Zustand führt, denn man nicht einmal beschreiben kann?

Die Präzisierung des Evolutionsgedankens besteht also zusammenfassend darin, daß die Evolution auch sprachphilosophisch gedeutet wird. Der Möglichkeit, über die Evolution zu reden und dabei möglichst viele und weitreichende antizipative Elemente in seinem abschließenden Vokabular zu tragen, wird also sowohl in der Theorie als auch in der Praxis der strategischen Führung große Bedeutung beigegeben. Ein Unternehmen, dessen Vokabular weniger „abgeschlossen“ ist, kann möglicherweise „schwache Signale“ (Ansoff 1976) für bedrohliche oder chancenreiche Entwicklungen wahrnehmen, die andere Unternehmen argumentativ ausfiltern. Man denke nur an die bevorstehende Entstehung einer Internet-Ökonomie mit ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten, welche in den meisten Unternehmen (noch) kein sprachliches Pendant aufweisen dürften. Wer kann schon mit „Drucker’s Rule“, „Metcalfes Law“ und „Follow the Free“ sehr viel anfangen. Genau diese sprachliche Qualität der Evolution ist für eine (Theorie der) strategische(n) Führung mithin von größter Bedeutung. Nicht zuletzt deshalb haben wir uns weiter oben so ausführlich mit dem Argumentieren mit möglichen Welten befaßt. Weiter unten werden wir diesen Gedanken dann unter Bezugnahme auf Lernkapazitäten bzw. die Lernfähigkeit von Unternehmen noch verallgemeinern.

(b) Nun jedoch zum Begriff des *Wandels*. Die Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern ist gegründet auf die „Nullhypothese Wandel“. D. h. auf allgemeinsten Ebene, daß Stabilität von „X“ in Organisationen (wobei man sich unter „X“ Organisationsstrukturen, Strategien, Geschäftsprozesse u. a. vorstellen kann) als erklärungsbedürftiges Phänomen betrachtet wird. In einem ersten Zugriff korrespondiert diese Nullhypothese mit dem auch in der Organisationstheorie häufig zu findenden Heraklit-Zitat: „Alles fließt“. Für Organisationen bedeutet dies, daß man an keinem Tag in dieselbe Organisation zur Arbeit geht oder eben andersherum, daß sie einem permanenten Wandel unterliegen. Bezüglich dieser „Allesfließt-Denke“ sind nun allerdings einige Verfeinerungen nötig, um die Nullhypothese Wandel verständlich zu machen:

„Ich interpretiere dies (die ‘Alles-fließt-Denke’; d. Verf.) wie folgt: Für die Welt gilt: Nichts wiederholt sich, zumindest nicht auf Dauer, wobei sich die Dauer von einzelnen durchaus beobachtbaren Wiederholungen selbst ebenfalls (auf Dauer) wiederholt. Diese zunächst etwas kompliziert erscheinende Interpretation mag (...) verständlicher werden, wenn ich auf die bekannte Matrix der sozialwissenschaftlichen bzw. organisationstheoretischen Paradigmen von Burrell und Morgan (zum Teil uminterpretiert) Bezug nehme: Die eine Achse verweist hier auf die Unterscheidung zwischen Außenperspektive und Binnenperspektive. Dies wiederum steht in einem gewissen Bezug zu der Unterscheidung von Oberflächenstruktur und Tiefenstruktur. Ich verweise hier auf meine Überlegungen zum ‘Super-Goethe’. Die zweite Achse zur Unterscheidung verschiedener Paradigmen beruht auf der Unterscheidung zwischen ‘Ordnung’ und ‘radikaler Wandel’. Ansätze, bei denen das Weltbild ‘Ordnung’ dominiert, stellen die Wiederholung in den Vordergrund. Diese Wiederholungen können sich zum einen auf Oberflächenstrukturen, zum anderen auch auf die Tiefenstrukturen beziehen (einmal mehr sei auf den Super-Goethe verwiesen). Das Weltbild ‘radikaler Wandel’ interpretiere ich dahingehend, daß eher die Nicht-Wiederholung und damit das Differentielle im Vordergrund steht. Auch hier ist natürlich im Hinblick auf die Unterscheidung von Oberfläche und Tiefenstruktur differenzierend zu argumentieren.“ (Kirsch A-1998b: 24 f.)

Kehren wir in Anbetracht dieses etwas längeren Zitats noch einmal zu der geforderten Prozeßorientierung einer Theorie zurück. Eine Theorie hat (mangels besserer Terminologie) dann als „naiv“ zu gelten, wenn damit das Weltbild „alles fließt“ im Sinne eines radikalen Wandels angesprochen wird. Eine „geläuterte“ Theorie zielt demgegenüber auf das Fadenkreuz. „Ordnung“ und „radikaler Wandel“ sind alternierend gleichermaßen relevant. Wenn man eine evolutionäre Theoriekonstruktion mit dem Zielen auf das Fadenkreuz charakterisiert, dann ist damit eine „tendenziell geläuterte“ Prozeßorientierung gemeint, was immer dies dann in der realen Konstruktion im einzelnen bedeutet.

Einige Beispiele für ein solches Verständnis der Nullhypothese Wandel: Ein Unternehmen bzw. bestimmte seiner Merkmale können sich über einen gewissen Zeitraum hinweg für einen außenperspektivischen Beobachter weitgehend stabil darstellen. Dennoch kann ein kompetenter Teilnehmer der organisatorischen Lebenswelt zu berichten wissen, daß es über denselben Zeitraum zu einer „wahren Revolution der Denkhaltungen und Orientierungsmuster kam“. (Die Telekom würde wohl gerne so argumentieren - konfrontiert mit dem Vorwurf, sich weiterhin als Monopolist aufzuspielen.) Auch der umgekehrte Fall ist vorstellbar. Ein etabliertes Unternehmen verändert beobachtbar sein Verhalten radikal: Eine „Home Page“ wird eingerichtet, die auch „e-commerce-tauglich“ ist. Der obligatorische „Chat-Room“ kommt dazu usw. Intime Kenner des Unternehmens wissen jedoch vielleicht, daß das Internet-Engagement als reiner Prestigeauftritt gesehen wird, um sich als modernes Unternehmen zu profilieren. Das Internet wäre in den Augen der Hauptleistungsträger eigentlich nur ein weiterer Vertriebskanal. Es würden in Zukunft wahrscheinlich weiterhin Outlets in zentralen City-Lagen aus dem Boden gestampft. Eben weiterhin „Atome“ statt „Bits“. Eine solchermaßen differenziertere Argumentation zum Thema „Wandel“ haben wir im Auge, wenn wir von der Nullhypothese Wandel sprechen. Letztlich bedeutet die Nullhypothese Wandel also das „Zielen auf das Fadenkreuz“ einer Matrix mit den zwei Unterscheidungen Oberflächen- und Tiefenstruktur bzw. radikaler Wandel und Ordnung. Jenseits dieser Charakterisierung kann „Wandel“ jedoch als allgemeine Beschreibungskategorie für beliebige Veränderungsprozesse gelten.

(c) Wie ist vor diesem begrifflichen Hintergrund nun unser Entwicklungsverständnis zu kennzeichnen? Eine gewisse Schwierigkeit ist zunächst damit verbunden, daß der Begriff „*Entwicklung*“ aktivisch und passivisch Verwendung finden kann: Ein Unternehmen kann sich entwickeln oder man entwickelt ein Unternehmen bzw. ein Geschäftsfeld. Doch dies ist für das angestrebte, hinreichend weite Entwicklungsverständnis durchaus von Vorteil - wie gleich zu zeigen sein wird. Der Entwicklungsbegriff kann nämlich vor dem Hintergrund des Gesagten „zwischen“ einem völlig allgemeinen und qualitativ nicht weiter ausgezeichneten Wandel und einer ex definitione aktiven Entwicklung (qualifiziert als Entfaltung der Fähigkeiten) des Unternehmens positioniert werden. Ein solches Entwicklungsverständnis muß also auf den Punkt gebracht dem Evolutionsgedanken mit den angelagerten Konstrukten „offene Zukunft“ und

Fähigkeiten zu ihrer Bewältigung Rechnung tragen. D. h., es muß auch die aktivische Konnotation (etwas entwickeln) und die passivische Konnotation (etwas entwickelt sich) in sich aufnehmen.

Stetter (1994) unterscheidet nun vor dem Hintergrund dieses Anforderungsprofils eine Reihe von Kategorien, die sich von einem nicht näher qualifizierten Wandel zunächst dadurch abgrenzen, daß Entwicklung immer eine Relation späterer zu jeweils früheren Zuständen beschreibt. D. h., der Begriff Entwicklung bezieht sich immer auf aufeinander folgende Zustände, die zumindest hinsichtlich eines *durchgängigen* Merkmals eine Veränderung nachzeichnen und damit die Zustände vergleichbar machen. So verweist etwa der Begriff „Persönlichkeitsentwicklung“ auf den Ausbau der Sprachkompetenz, sozialer, emotionaler und anderer Kompetenzen im Zuge des Heranwachsens eines Menschen. Das durchgängige Merkmal ist hier also in der Entfaltung genereller Fähigkeiten zu sehen. Eine rekonstruierbare Logik oder zumindest Richtung in der Relation aufeinander folgender Zustände ist also u. E. für eine sinnvolle Verwendung von „Entwicklung“ begriffsnotwendig, nicht jedoch für den Begriff „Wandel“. Dies entspricht freilich noch der alltagssprachlichen Verwendung beider Begrifflichkeiten. Man hätte beispielsweise keinerlei Probleme mit der Rede von einem „Wandel der Mode“, wohl aber damit, wenn man die scheinbar zufällige Variation der Farben und Stile von Saison zu Saison als „Entwicklung“ bezeichnen sollte. Damit ist allerdings erst ein notwendiges Merkmal unseres Entwicklungsverständnisses angesprochen. Um den Begriff aber auf die uns interessierenden Fragestellungen zuzuschneiden – nämlich die Entwicklung von Unternehmen – kann man sich eine von Stetter vorgeschlagene Unterscheidung zunutze machen: die Unterscheidung zwischen einer Entwicklung im *weiteren* und *engeren Sinne*:

„Entwicklung *im weiteren Sinne* bezieht sich auf Veränderungen beliebiger interessierender Merkmale, zwischen denen eine spezifische Relation der Zustände auszumachen ist. Von einer Entwicklung *im engeren Sinne* kann gesprochen werden, wenn zudem auch eine *Entfaltung von Fähigkeiten* festzustellen ist. Dabei ist ohne Belang, ob diese Entfaltung (beispielsweise von der Führung eines Unternehmens) intendiert ist oder nicht.“²¹ (Stetter 1994: 128; Herv. z. T. hinzugefügt)

In diesem *engeren Sinne* verwenden wir im folgenden den Begriff der (Unternehmens-)Entwicklung. Ein Unternehmen entwickelt sich also, wenn es einen Veränderungsprozeß (Wandel) durchläuft, der allgemein als Entfaltung seiner Fähigkeiten

²¹ Stetter (1994: 128 f.) nennt noch einen dritten Entwicklungsbegriff, und zwar nunmehr *im engsten Sinne*. Hier wird die Entfaltung von Fähigkeiten dann *ex definitione* mit einem aktiven Tun (vorwiegend freilich einer strategischen Führung) in Verbindung gebracht. Genau genommen bleibt das Entwicklungsverständnis in diesem Fall jedoch von den interessierenden Veränderungen her unverändert. Diese werden ja auch hier allgemein in Form der Entfaltung der Fähigkeiten berücksichtigt. D. h., es werden lediglich die potentiell relevanten Ursachen der Entfaltung eingeschränkt – und zwar auf Führungshandlungen. Da strategische Führung in der organisatorischen Gemengelage und ihr Bezug zur Entfaltung des Ongoing Process ein noch ganz anderes, schwierigeres Problem als die bloße Präzisierung des Entfaltungsbegriffs ist, werden wir dieses Entwicklungsverständnis im weiteren ausklammern.

charakterisiert werden kann. Ob diese Entfaltung der Fähigkeiten auf Führungshandlungen einer strategischen Führung zurückzuführen ist oder nicht, spielt hierfür – um es nochmals zu betonen – keinerlei Rolle.

Die Modifikation des Entfaltungsverständnisses kann auch als Weg „Von der Entfaltung des Ongoing Process zu der Entfaltung der Fähigkeiten“ beschrieben werden. Um die Plausibilität dieses Weges zu verdeutlichen wurden zuletzt einige Kategorien des Sprachspiels der Theorie der strategischen Führung rekapituliert, die sich im Umfeld des Entfaltungsbegriffs befinden. Dabei wurde auch deutlich, daß der Begriff der Entfaltung auf eine Reihe von Kategorien verweist, die im Rahmen der Prozeßorientierungsdebatte relevant werden.

3.2 Entfaltung von Fähigkeiten

In diesem Unterkapitel soll nun in einem ersten Schritt gezeigt werden, daß sich die Entfaltung des Ongoing Process eigentlich als eine Entfaltung der Fähigkeiten darstellt. Die Entfaltung der Fähigkeiten verweist dann zweitens auf die Thematik der Höherentwicklung und die damit verbundenen Rationalisierungsniveaus. Drittens kann schließlich der Begriff der Entfaltung der Fähigkeiten systematisch mit dem Konzept der Höherentwicklung in Verbindung gebracht werden und drei Eskalationsstufen der Entfaltung unterschieden werden. Dies wiederum ist dann die Brücke zu dem nächsten Unterkapitel, daß sich mit der Entfaltung im Rahmen der Ökologie des Wissens beschäftigt.

(1) Mit diesen Ausführungen wurden für den Entfaltungsbegriff im Vergleich zu unserem obigen ersten Blick bereits wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf seine Modifikation und Präzisierung gewonnen. (Unternehmens-)Entwicklung wird mit der Entfaltung von Fähigkeiten gleichgesetzt. Und in diesem Sinne wollen wir im folgenden den Entfaltungsbegriff (auch ohne den Zusatz „...der Fähigkeiten“) auch verwenden. Wenn also im weiteren von der Entfaltung von Prozessen im allgemeinen bzw. des Ongoing Process im besonderen die Rede ist, dann ist damit (in einem noch genauer zu erläuternden Sinne) eine Entfaltung von Fähigkeiten gemeint. Der Entfaltungsbegriff wird mithin an den Entwicklungsbegriff (im engeren Sinne) gekoppelt. Es entfalten sich unmittelbar Fähigkeiten, und nicht Prozesse. Was dies jedoch im einzelnen für eine Modifikation des Entfaltungsbegriffs bedeutet, soll erst im nächsten Abschnitt behandelt werden.

Nun interessieren uns dabei allerdings nicht alle Arten von Fähigkeiten. Man erinnere sich in diesem Zusammenhang noch einmal kurz zurück an unser Kutscherpeitschen-Unternehmen. Mit dem angestrebten Entfaltungsverständnis muß auf jeden Fall verhindert werden, daß eine Entwicklung dieses Unternehmens im Sinne einer immer sophistizierteren Herstellung von Kutscherpeitschen als Entfaltung bezeichnet würde. In der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern findet sich eine Systematisierung von Fähigkeiten, welche sich an diesem

Punkt als hilfreich erweist: die Unterscheidung zwischen Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung:

„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, 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. Auch die Innovationsfähigkeit läßt sich als Ausdruck einer Fähigkeit zweiter Ordnung auffassen, indem sie vor allem darauf abzielt, Kernfähigkeiten (im Sinne von unmittelbar erfolgswirksam relevanten Fähigkeiten erster Ordnung) zur Anwendung zu bringen. Die Fähigkeit, seine Fähigkeiten selbst realistisch einzuschätzen, ist keineswegs stets vorhanden. Schließlich können als Fähigkeiten dritter (oder höchster) Ordnung die Fähigkeiten bezeichnet werden, solche erster und zweiter Ordnung fortzuentwickeln bzw. zu entfalten. Man kann diese Fähigkeiten (höchster Ordnung) auch als *Basisfähigkeiten* bezeichnen. Diese Basisfähigkeiten sehen wir in der Lernfähigkeit, der Handlungsfähigkeit und der Responsiveness (Empfänglichkeit) der Organisation.“ (Kirsch 1997d: 8; Herv. d. Verf.)

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung von Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung ist es auch möglich, bei unserem obigen Kutscherpeitschen-Unternehmen nicht von einer Entfaltung des Ongoing Process sprechen zu müssen. Denn dieses Unternehmen hat zwar vielleicht seine Fähigkeiten (erster Ordnung) zur Produktion und Vermarktung von Kutscher-Peitschen laufend gesteigert und überlebte deshalb relativ zu seinen unmittelbaren Konkurrenten am längsten. Es fehlten jedoch Fähigkeiten höherer Ordnung, um zu erkennen, daß im Zuge der Industrialisierung andere Konkurrenten mit der Massenproduktion von Automobilen hinzukamen.

Wie sind diese Fähigkeiten dritter Ordnung nun im einzelnen zu charakterisieren? 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, also Problemlösungsbemühungen initiiert und zu einer Entscheidung gebracht werden, für deren Verwirklichung auch die erforderlichen Ressourcen und die Akzeptanz der Betroffenen mobilisiert werden können. Neben der Handlungsfähigkeit ist die Lernfähigkeit (vgl. ausführlich Pautzke 1989) zu nennen. Zunächst ist hier an die Fähigkeit zu denken, systematisch Wissen über die Welt zu erwerben. Dabei gehen wir selbstverständlich davon aus, daß es Möglichkeiten eines organisatorischen Lernens gibt, die nicht von vornherein den Charakter jenes Lernens annehmen, das man als wissenschaftliches oder "rationales" Lernen bezeichnen kann. Eine Disziplin wie die angewandte Führungslehre, die unter anderem die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse bzw. wissenschaftlicher Erkenntnismethoden in der Praxis thematisiert, wird gerade den damit verbundenen Formen des organisatorischen Lernens besondere Aufmerksamkeit widmen. 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 Kontexten ein, die relevantes Wissen zur Verfügung stellen können. Dann betrifft die Responsiveness insbesondere auch die Sensibilität der Organisation gegenüber wissenschaftlichen Traditionen.

Bereits aus diesen skizzenhaften Überlegungen ist ersichtlich, daß die Basisfähigkeiten kein statisches Konstrukt darstellen, sondern selbst als der Evolution unterworfen bezeichnet werden können. Es ist daher anzunehmen, daß die Handlungsfähigkeit, die Empfänglichkeit und die Lernfähigkeit einer Organisation verändert und unter Umständen auch gesteigert werden, wenn sich im organisatorischen Feld Veränderungen vollziehen. Einige Beispiele mögen die Steigerungen der Basisfähigkeiten plausibel machen: (1) So können Veränderungen von Organisationsstrukturen vormals vorhandene Informationspathologien mindern und in diesem Sinne die Lernfähigkeit des Systems steigern. Dabei muß nicht unterstellt werden, daß diese Strukturveränderungen das Ergebnis willentlicher Handlungen darstellen. (2) Die Handlungsfähigkeit eines Systems wird möglicherweise gesteigert, wenn aufgrund bestimmter Veränderungen zusätzliche Ressourcen für das System verfügbar werden oder die Mobilisierung solcher Ressourcen erleichtert wird. Wer (auch im übertragenen Sinne) eine "Erbschaft" macht, wird meistens handlungsfähiger. (3) Und schließlich können auch bezüglich der Empfänglichkeit strukturelle Veränderungen des Systems Steigerungen hervorrufen: Geraten (aus welchen Gründen auch immer) die Akteure des fokalen Systems in stärkeren Kontakt zu irgendwelchen Betroffenen, und werden sie durch diese räumliche Nähe (und möglicherweise auch durch andere Einflußgrößen) zu Interaktionen mit diesen Betroffenen "genötigt", so wird dies unter Umständen die Empfänglichkeit des Systems positiv beeinflussen.

Es wäre freilich ein reichlich unbefriedigendes Ergebnis, wenn auf der einen Seite postuliert würde, das System hätte die Möglichkeiten, mit Hilfe bestimmter Fähigkeiten auf die Evolution Einfluß zu nehmen, auf der anderen Seite aber diese Fähigkeiten selbst ausschließlich der Evolution unterliegen. Eine Steigerung der Basisfähigkeiten vollzieht sich durchaus nicht nur angeregt von Veränderungen des Feldes, sondern entwickelt sich auch gleichsam autonom aus deren wechselseitiger Vernetzung heraus. Die zentrale Bedeutung im Hinblick auf die Entwicklung von Basisfähigkeiten fällt hierbei der Lernfähigkeit zu. In diesem Zusammenhang ist zunächst der Hinweis wichtig, daß Systeme natürlich auch lernen können, wie sich die verschiedenen Basisfähigkeiten wechselseitig positiv oder negativ beeinflussen. Und damit lernt das Unternehmen auch zu lernen bzw. seine eigene Lernfähigkeit zu verbessern. Man denke nur an einen Vorstand, der, zunächst nur um eine Honorarprofessur zu erreichen, die Leitung eines Seminars an einer Universität übernimmt. Im Zuge seiner Vorbereitung wird er jedoch genötigt, sich auch mit wissenschaftlichen Modellen zu befassen. Wenn er nun feststellt, daß dies zu einer Steigerung der Responsiveness gegenüber der Wissenschaft führt und daß er dabei auch viel (zu-

mindest in einer spezifischen Weise) über seine Branche lernt, dann wäre dies hierfür ein Beispiel. Der angehende Honorarprofessor lernt, daß die Steigerung seiner Responsiveness gegenüber wissenschaftlichen Modellen und Traditionen ihm ein Hilfsmittel an die Hand gibt. Er kann seine alltäglichen Erfahrungen nunmehr auch aus diesem Blickwinkel kritisch reflektieren. Und just durch eben diese gesteigerte Responsiveness erhöht er auch seine Lernkapazitäten in bezug auf das Geschehen in seiner Branche bzw. seinem Unternehmen. Dies wird – so unsere These – gefördert, wenn die Basisfähigkeiten ein Pendant in der Begrifflichkeit der Lebenswelt der Organisation besitzen und die Akteure insofern diese Fähigkeiten der Organisation selbst reflektieren.

(2) Vor dem Hintergrund dieses Trias von Basisfähigkeiten wird nun auch deutlicher, was wir mit der Charakterisierung von Organisationen als evolvierend, aber dennoch entwicklungsfähig meinen: Unternehmen besitzen (u. U.) Basisfähigkeiten, die sie in die Lage versetzen, sich zu entwickeln, d. h. ihre Fähigkeiten (unterschiedlicher Ordnung) zu entfalten. Sie können deshalb den Evolutionsmechanismus zwar nicht ausschalten – wie etwa die für unser Kutscherpeitschen-Unternehmen ärgerliche Tatsache, daß ein Herr Daimler ein Kraftfahrzeug erfindet. Sie können jedoch besser mit der in wesentlichen Zügen nicht steuerbaren Evolution umgehen, indem sie fortlaufend ihrer Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung kritisch reflektieren und fortentwickeln. Damit wird im übrigen auch die Brücke zur strategischen Dimension der Unternehmensentwicklung geschlagen. Hier wurde ja bereits darauf hingewiesen, daß das Adjektiv „strategisch“ stets mit die Fähigkeiten des Unternehmens signifikant betreffend übersetzt werden kann. Eine strategische Dimension hat die Entwicklung eines Unternehmens also dann, wenn es in ihrem Zuge auch zu einer Steigerung seiner Fähigkeiten kommt. Natürlich ist auch vorstellbar, daß die strategische Entwicklung des Unternehmens umgekehrt darin besteht, daß bestimmte Fähigkeiten „abgegeben“ werden. Man denke nur an die Diskussion um die Neuordnung von Geschäftsportfolios im Hinblick auf eine Reduzierung auf die Kernkompetenzen. Hier geht es ja im Kern auch um die alte Bauernregel: „Schuster bleib bei deinen Leisten“ bzw. kehre zu ihnen zurück. Und wenn bei Reflexionen über Fähigkeiten sogar die von uns hervorgehobenen Basisfähigkeiten höchster Ordnung ein begriffliches Pendant in der organisatorischen Lebenswelt aufweisen und damit auch darüber reflektiert werden kann, wie man im angedeuteten Sinne zu einem Ausbau wechselseitiger Steigerungsverhältnisse bzw. zu einem Abbau von Konkurrenzverhältnissen gelangt, so hat die strategische Unternehmensentwicklung eine besondere Qualität. Ein Unternehmen mag dann in der Lage sein, immer besser mit den zwangsläufigen Diskontinuitäten, dem Unvorhergesehenem und Unvorhersehbaren der Evolution umzugehen. Eine derartige Entfaltung der Basisfähigkeiten kann dann ein synonym für die *Höherentwicklung* des Unternehmens darstellen.

Je weiter man diese Überlegungen vorantreibt, desto mehr nähert man sich dem Punkt, an dem die Einbeziehung von Rationalisierungstendenzen im Rahmen der organisatorischen Lebenswelt erforderlich wird. Rationalisierung der Lebenswelt bedeutet dabei in einem ersten Zugriff nicht mehr, als daß in bezug auf die Hand-

lungen im Ongoing Process einer Unternehmung immer mehr Begründungsversuche bzw. Begründungszwänge auftauchen. Bei einem genaueren Blick, welche Begründungsversuche auftauchen und vor allem, welche eine Chance besitzen, als „rational“ zu gelten, zeigt sich schnell, daß hierbei ganz unterschiedliche Möglichkeiten bestehen. Es ist vor allem Habermas (1981a, b) zu verdanken, daß die Aufmerksamkeit auf den einseitigen „okzidentalen Rationalismus“ in der westlichen Hemisphäre gelenkt wurde. Diese mögliche Schlagseite der Rationalisierung nennt er kognitiv-instrumentelle Rationalität. Daneben sollten jedoch auch moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Begründungsmuster als rational gelten können.

Die These ist also, daß es in einer Organisation „hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse“ gibt *und* deren Institutionalisierung (z. B. in Form von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder Rechtsabteilungen) sichergestellt sein muß. Auf diesem Wege kann gleichzeitig eine organisatorische Lernfähigkeit aufgebaut bzw. gepflegt und die Rationalisierung der Lebenswelt vorangetrieben werden.

Abbildung 3-2 faßt unsere Überlegungen zur Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt und der organisatorischen Lernfähigkeit noch einmal anschaulich zusammen. Der Einfluß der Veränderungen im organisatorischen Feld auf die verschiedenen Basisfähigkeiten wird dabei nur noch indirekt angedeutet (Pfeile 1). Ein Beispiel hierzu: Der Konkurs des wichtigsten Hauptkonkurrenten kann natürlich die Handlungsfähigkeit einer Unternehmung deutlich erhöhen. Es kann eine Ressourcenkonzentration möglich sein, da viele Probleme einfach verschwunden sind. Zusätzlich wird in Abbildung 10 zum Ausdruck gebracht, daß sich die Lernfähigkeit auch auf ein Lernen bezüglich der Handlungsfähigkeit und der Responsiveness (Pfeile 3), die Beziehung zwischen den Basisfähigkeiten (Pfeile 4), aber auch auf den fördernden oder beeinträchtigenden Einfluß systemischer Veränderungen des Feldes beziehen kann (Pfeile 2). Dies ist letztlich mit einem verstärkten Lernen bezüglich der Lernfähigkeit des Systems selbst und seiner Einflußfaktoren verbunden (Pfeil 5). Das treibt die Rationalisierung der Lebenswelt in ihren verschiedenen Dimensionen voran, ist aber selbst auch von dem Ausmaß eben dieser Rationalisierung abhängig (Pfeile 6a, 6b). Je fortgeschrittener hier das Niveau ist, desto eher ist es dann auch berechtigt, den Begriff der Lernfähigkeit auf den der Erkenntnisfähigkeit auszudehnen.

Unsere Betrachtung der Lernfähigkeit beschränkt sich nicht auf das kognitiv-instrumentelle Wissen, sondern bezieht auch das moralisch-praktische und das ästhetisch-expressive Wissen mit ein. Insofern gibt es auch auf dieses Wissen bezogene Lernprozesse. Es stellt sich dann unter anderem die Frage, ob in Organisationen auch auf diese Wissensformen bezogene hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse auftauchen und institutionalisiert werden. Eine „Ethikkommission“ beispielsweise stellt ja in Unternehmen alles andere als den Regelfall dar. In diesem Falle kann von einer moralisch-praktischen und ästhetisch-expressiven Rationalisierung der Lebenswelt gesprochen werden. Freilich bleibt es eine offene Frage, ob in jeder Unternehmung (zusätzlich zu den möglicherweise auftretenden

"naturwüchsigen" Lernprozessen) diese Formen der Rationalisierung eine Bedeutung besitzen. Wenn man die empirische Bedeutung einer moralisch-praktischen bzw. ästhetisch-expressiven Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt verneint und diese Rationalisierungsformen zunächst nur als Möglichkeiten ansieht, die nicht für jede Unternehmung gegeben sein müssen, dann liegt es nahe, verschiedene *Entwicklungsstufen der Rationalisierung* zu unterscheiden, je nachdem, ob und in welcher Weise moralisch-praktische bzw. ästhetisch-expressive Erkenntnisprozesse auftauchen. Dies sehen wir in einem engen Zusammenhang mit der Frage, auf welchem Entwicklungsniveau (Entwicklung im engeren Sinne) bzw. Rationalisierungsniveau sich die jeweils betrachtete Organisation bewegt.

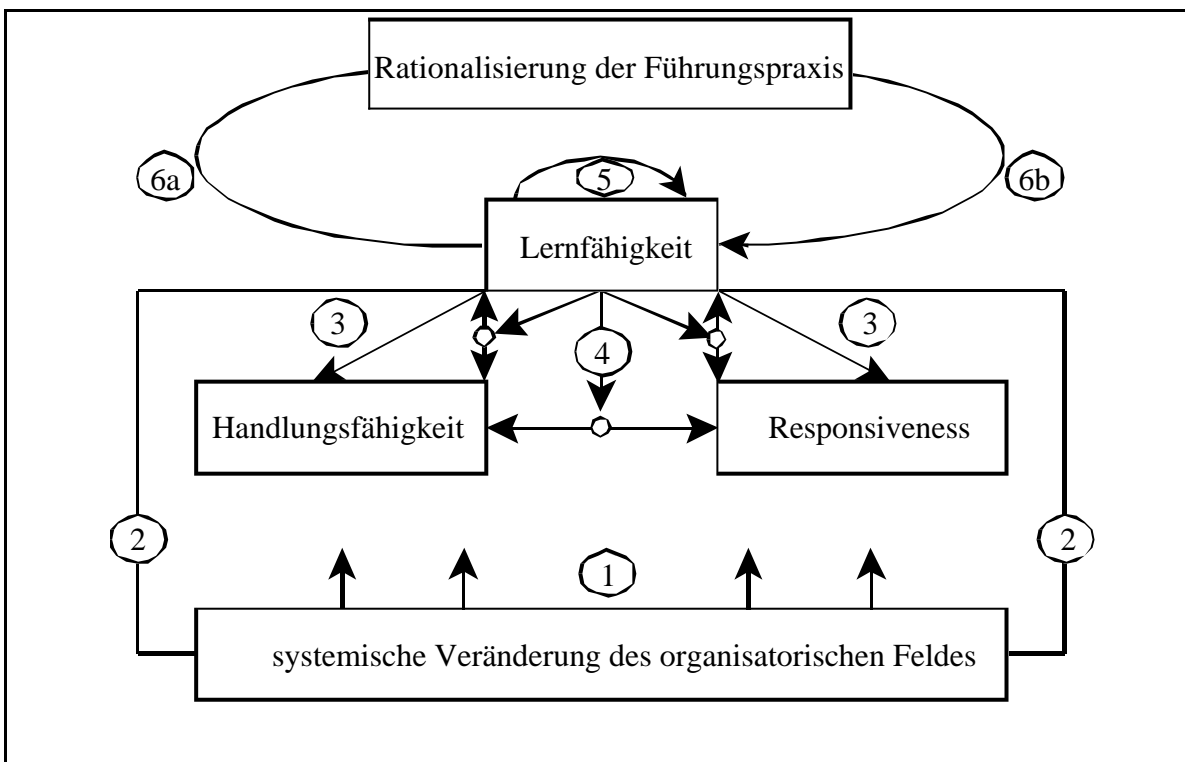


Abb. 3-2: Der Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Rationalisierungstendenzen der Lebenswelt

Die vorangegangenen Ausführungen haben bereits implizit zum Ausdruck gebracht, daß wir mit dem Ausbau der Rationalitätstheorie zugleich eine Höherentwicklung von Organisationen verbinden, welche sich in einer jeweils zusätzlichen Relevanz von Rationalitätstypen niederschlagen. D. h. beispielsweise, daß wir eine Organisation, in der auch moralisch-praktisches und ästhetisch-expressives Wissen als rational gilt und argumentierbar ist, tatsächlich als „höherstufig“ gegenüber einem lediglich „hartes“ kognitiv-instrumentelles Wissen einen Primat einräumenden, gleichsam „ökonomischen“ Denken ansehen. Wenn man ein solch umfassendes Rationalitätsverständnis in praxi für den Ausnahmefall hält, dann bietet es sich an, auf der Basis des jeweils „zugelassenen“, weil als „rational“ geltenden Wissens verschiedene Entwicklungsniveaus zu differenzieren. Vor diesem Hintergrund kann

man dann ein konkretes organisatorisches Geschehen einem dieser Entwicklungsniveaus zuordnen und damit Möglichkeiten einer Höherentwicklung der Organisation aufzeigen. Dazu jedoch gleich mehr.

Die hier anzustrebende Unterscheidung von Entwicklungsniveaus setzt also an der ersten Bedingung für eine fortlaufende Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt an: „Die Lebenswelt muß eine Art Koordinatensystem mit Geltungsansprüchen (propositionale Wahrheit, normative Richtigkeit, subjektive Wahrhaftigkeit) bereitstellen, (...)“. Neben dem jeweiligen Rationalitätsverständnis bietet es sich aber fürderhin an, auch die Bedingungen zwei und drei der Rationalisierung von Lebenswelten bei Habermas für die organisationstheoretische Fragestellung nach der Höherentwicklung von Organisationen zu adaptieren. Diese Bedingungen bestehen – wie gesagt – übergreifend darin, daß die lebensweltlich verankerten kulturellen Überlieferungen und Deutungsschemata fortlaufend kritisch überprüft und notfalls „verflüssigt“ werden. In Anbetracht der Frage, wie dies geschieht, lassen sich dabei drei Entwicklungsniveaus unterscheiden. Diese seien im folgenden der Einfachheit halber mit R_1 , R_2 und R_3 bezeichnet.

(a) Auf dem Entwicklungsniveau R_1 einer organisatorischen Lebenswelt tauchen fortlaufend und nachhaltig „hypothese gesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse“ in der organisatorischen Gemengelage auf, die der organisatorischen Lebenswelt ein „reflexives Verhältnis zu sich selbst“ gestatten. Vorgängig vorhandene Orientierungsmuster werden also nicht selbstverständlich und „fraglos“ zur Handlungskoordination eingesetzt. Vielmehr wird ihre Angemessenheit und Tragfähigkeit fortlaufend vor dem Hintergrund aktueller Ereignisse kritisch reflektiert. Man halte sich zur Illustration nochmals das obige Beispiel einer Organisation vor Augen, in welcher das Orientierungsmuster: „Frauen sind die besseren Führungskräfte“ lebensweltlich verankert ist. Auf dem Entwicklungsniveau R_1 würde sich diese Lebenswelt befinden, wenn die „Performance“ aller weiblichen Führungskräfte, etwa mithilfe eines Personalplanungs- und -beurteilungssystems, regelmäßig kritisch diskutiert und auch versuchsweise ermittelt würde. Welche Erfolgsmaßstäbe dabei eine Rolle spielen, wäre dann freilich wiederum eine Frage des vorherrschenden Rationalitätsverständnisses.

(b) Das Entwicklungsniveau R_2 wird erreicht, wenn sich in der Organisation oder in ihrem Umfeld „sekundäre“ Lebens-, Sprach- und Wissensformen ausdifferenzieren und eine Abkopplung (bei einer Ausdifferenzierung im Umfeld) bzw. Verselbständigung (bei interner Ausdifferenzierung) institutionalisiert *vermieden* wird.²² Insti-

²² „Sekundär“ sind dabei solche wissenschaftlichen und sonstigen Lebens-, Sprach- und Wissensformen, die sich vorwiegend mit „primären“ Lebens-, Sprach- und Wissensformen befassen – also etwa die Betriebswirtschaftslehre mit ihrem Objektbereich Unternehmen, die Ethik mit ihrem Objektbereich „richtiges Handeln“, aber auch die Astrologie mit ihrem Objektbereich „Die Sterne und ihr Einfluß auf den Menschen“. Sekundäre Traditionen sind also keine Lebens-, Sprach- und Wissensformen der unmittelbaren Praxis, auf welche Praxis konkret sie sich dann auch beziehen mögen.

tionalisiert bedeutet dabei, daß diese sekundären Traditionen nicht nur punktuell, sondern fortlaufend und nachhaltig im organisatorischen Geschehen argumentativ bearbeitet werden und daß die betreffenden Argumentationen nicht nur ein vergleichsweises „Nischendasein“ in der Organisation fristen. Es sind also nicht (nur) die Debattierclubs in Organisationen, die uns interessieren, sondern in weit größerem Ausmaß die fortlaufende Anreicherung verfügbaren Wissens in der gesamten organisatorischen Gemengelage. Innerhalb dieser Entwicklungsstufe ist auch das anzusiedeln, was Kirsch (1997c) als „tertiäre Traditionen“ bezeichnet (vgl. aber auch Kirsch 1984: 1076 ff.). Diese beziehen sich auf das Verhältnis der primären und sekundären Traditionen. In dem Maße, wie die organisatorische Lebenswelt sich nicht von solchen tertiären Traditionen abschottet, öffnet sie sich auch gegenüber einem Wissen, das z. B. die Bedingungen der Anwendungen wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis problematisiert (vgl. hierzu auch Abschnitt 10). Hinsichtlich des Bezugs dieses Rationalisierungsniveaus zu den organisatorischen Basisfähigkeiten schlußfolgert Kirsch (1997c: 459):

„Es leuchtet ein, daß diese Entwicklungsstufe der Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt Responsiveness voraussetzt: Die organisatorische Lebenswelt ist gleichsam von sich aus offen gegenüber Verfremdungen durch andere Lebens- und Sprachformen. Wenn in diesem Zusammenhang Bemühungen um Übersetzungen gefordert werden, so bedeutet eine solchermaßen rationalisierte organisatorische Lebenswelt, daß die im Prinzip zugängliche organisatorische Wissensbasis ganz erheblich erweitert wird. Denn mit dem Begriff der organisatorischen Wissensbasis wird nicht ausschließlich jenes Wissen charakterisiert, das im Kontext der organisatorischen Lebenswelt im Prinzip zugänglich ist. Auf der zweiten Entwicklungsstufe erweitert sich die organisatorische Wissensbasis über dieses lebensweltliche Wissen ganz entscheidend hinaus. Allenfalls auf der ersten Entwicklungsstufe R_1 besteht diese Koinzidenz zwischen organisatorischer Lebenswelt und organisatorischer Wissensbasis.“

Man kann nun die zweite Entwicklungsstufe verallgemeinern: Es geht nicht nur um die Offenheit gegenüber sekundären Lebens-, Sprach- und Wissensformen. Geht man davon aus, daß die organisatorische Lebenswelt durch exogene (beispielsweise wissenschaftliche) und endogene Lebens-, Sprach- und Wissensformen (wie etwa Subkulturen) beeinflusst werden kann, so könnte man die zweite Entwicklungsstufe der Rationalisierung dieser organisatorischen Lebenswelt gerade dadurch charakterisieren, daß in zunehmendem Maße exogene Verfremdungen durch „beliebige“ Lebens-, Sprach- und Wissensformen (also nicht nur ausdifferenzierte Traditionen wie z. B. wissenschaftliche Aussagesysteme) an Bedeutung gewinnen.

(c) Das Entwicklungsniveau R_3 wird erreicht, wenn innerhalb der organisatorischen Lebenswelt (unter Einfluß tertiärer und sonstiger Traditionen) die Rationalisierung dieser Lebenswelt selbst problematisiert wird. Es liegt dann also so etwas wie eine „selbstbezügliche Rationalisierung“ vor. Dies zeigt sich etwa, wenn man die Formel „Paralyse durch Analyse“ rational zu bewältigen versucht. Hierzu folgenden Fall: In einer Unternehmung ist es üblich geworden, bei Projekten und Aufgaben von „strategischer“ Relevanz stets Berater miteinzubeziehen. Diese zunehmende Rationalisierung, die mit dem Zugang etwa zu professionellem Methoden-Know-how

einhergeht, droht jedoch die Aufmerksamkeitskapazität des mittleren Managements zu überlasten. Außerdem liegen die Beraterkosten mittlerweile bei einem bis zu zwei Prozent des Jahresumsatzes. Es wird deshalb über „Regeln für einen effektiven Einsatz externer Berater“ reflektiert. In unseren Worten: Die Responsiveness des sozialen Systems soll wegen einer Gefährdung der Handlungsfähigkeit zurückgeführt werden. Wenn also solche und ähnliche Gedankengänge für die organisatorische Lebenswelt wirklich eine Rolle spielen, dann befinden wir uns auf dem dritten Entwicklungsniveau.

Nun jedoch zur zweiten „Richtung“, in welcher Organisationen sich stufenweise (höher-)entwickeln können. Diese Stufenabfolge der Entwicklung von Unternehmen bezieht sich auf die Differenzierung zwischen kognitiv-instrumentellem, moralisch-praktischem und ästhetisch-expressivem Wissen. Grundlegend für eine Rationalisierung der organisatorischen Lebenswelt waren bei Habermas ja „hypothese-gesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse“ sowie deren Institutionalisierung. Wenn man nun beide Merkmale zusammen denkt, so kann eine zunehmende Rationalisierung auch daran festgemacht werden, ob und in welcher Form neben kognitiv-instrumentellen auch moralisch-praktische bzw. ästhetisch-expressive Argumentationsformen auftauchen und entsprechende Lernprozesse unterstützen. D. h. dann auch, daß bei der Relevanz und Zulässigkeit solcher Lernprozesse andere Hypothesen ins Spiel kommen und auch die argumentativen Filter „durchlässiger“ ausgelegt sind. Wenn etwa Aussagen von der Art: „Auch eine zufriedene Belegschaft wäre als Erfolg eines Reorganisationsprojekts zu werten!“, nicht nur Lippenbekenntnisse, sondern authentische und nicht als irrelevant abgetane Redeweisen darstellen, dann würde man sich auf dem zweiten oder gar dritten Entwicklungsniveau befinden. Im folgenden sollen vor diesem Hintergrund versuchsweise ebenfalls drei Entwicklungsstufen charakterisiert werden, die mit R_a , R_b und R_c gekennzeichnet sind.

(a) Auf dem Entwicklungsniveau R_a befindet sich eine organisatorische Lebenswelt, wenn ausschließlich kognitiv-instrumentelle Rationalisierungen vor dem Hintergrund entsprechender argumentativ unterstützter Lernprozesse auftreten. Dies schließt nicht aus, daß in einer solchen Lebenswelt z. B. auch ein Lernen in bezug auf Moral und Ästhetik existiert. Dieses Lernen nimmt jedoch nicht den Charakter rationalisierter Erkenntnisprozesse an. Dies bedeutet aber auch, daß in einer solchen organisatorischen Lebenswelt kein Raum für moralisch-praktische bzw. ästhetisch-expressive Argumente ist. Es liegt eine eindeutige Dominanz kognitiv-instrumenteller Argumente vor.

(b) Das Entwicklungsniveau R_b wird erreicht, wenn zwar moralische und ästhetische Argumentationen auftauchen, diese aber letztlich in die Form kognitiv-instrumenteller Argumentationen gegossen werden. In einer solchen organisatorischen Lebenswelt ist moralisches Handeln ausschließlich Mittel zum Zweck. Dabei wird der Zweck des Handelns wie selbstverständlich unterstellt und nicht normativ hinterfragt. Es liegt also eine Instrumentalisierung moralisch-praktischer und ästhetisch-expressiver für kognitiv-instrumentelle Argumente vor. Diese Instrumentali-

sierung schließt nicht aus, daß moralische und ästhetische Argumente (zeitweise) eine funktionale Autonomie gewinnen. Dies wird aber durch kognitiv-instrumentelle Argumente grundsätzlich legitimiert. Geht diese funktionale Autonomie moralisch-praktischer Argumente sehr weit, so entwickelt sich eine Kultur, die Elemente eines „aufgeklärten Egoisten“ aufweist. Es ist zu erwarten, daß nicht alle moralischen Argumente in die Form kognitiv-instrumenteller Argumentationen gebracht werden können. Kognitiv-instrumentelle Argumentationen legitimieren, daß moralische (und möglicherweise auch ästhetisch-expressive) Argumentationen in professionellen Kontexten relevanter sekundärer Traditionen eine gewisse „funktionale Autonomie“ erhalten. Dies bedeutet aber, daß in einer solchen organisatorischen Lebenswelt auch Arenen bzw. Episoden eines konsensorientierten Handelns an Boden gewinnen, die sich auf moralische Fragen beziehen. Dies verweist dann freilich schon auf einen Übergang zum nächsten Entwicklungsniveau.

(c) Das Entwicklungsniveau R_C ist erreicht, wenn in der organisatorischen Lebenswelt eine Art Bewußtsein besteht, daß die Medien Geld und Amtsmacht (Autorisierungsrecht) einer Legitimation bedürfen, die Bemühungen um eine umfassend verstandene Rationalität erforderlich erscheinen läßt. 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 gleichsam um: Moralisch-praktische Argumentationen reproduzieren die Legitimationsbasis, der zufolge es gerechtfertigt ist, wenn man „im Normalfall“ ausschließlich erfolgsorientiert handelt und sich auf kognitiv-instrumentelle Lernprozesse konzentriert. Analoges läßt sich bezüglich der mit einer ästhetisch-expressiven Rationalisierung verbundenen Argumentationsformen feststellen.

Wenn man sich nun jeweils diese drei Rationalisierungs- oder auch: Entwicklungsniveaus vor Augen führt, so zeigt sich, daß eine Höherentwicklung in diesem Sinne auch mit einer Entfaltung der Basisfähigkeiten einhergeht. Allein schon die enge Anlehnung dieser Konstruktion von Entwicklungsniveaus an die „hypothese gesteuerten und argumentativ gefilterten Lernprozesse“ à la Habermas macht den Bezug deutlich. Solche Prozesse in der organisatorischen Gemengelage sowie deren Institutionalisierung wurden schließlich allgemein zur Kennzeichnung der individuellen und damit auch organisatorischen Lernfähigkeit verwendet. Beide „Richtungen“ der Stufenabfolgen von Entwicklungsniveaus stellen lediglich eine Verfeinerung dessen dar, mit welchem Wissen die organisatorische Wissensbasis angereichert wird. Bei der Stufenabfolge R_A bis R_C geht es um das zusätzlich relevante moralisch-praktische und ästhetisch-expressive Wissen. Da beispielsweise „schwache Signale“ nur in den seltensten Fällen mit „harten Fakten“ untermauert werden können, ist klar, welche enorme Bedeutung eine Lernfähigkeit auch in bezug auf ein solches, zunächst nur der subjektiven Intuition zugängliches, Wissen aufweist. Bei der Stufenabfolge R_1 bis R_3 wird dagegen auf das hinzukommende externe Wissen abgehoben. Wenn also ein Zugang zu und die Relevanz von externem und „weichem“ Wissen in der Form abgesichert ist, so geht damit eine beträchtliche Steigerung der organisatorischen Lernfähigkeit einher. Darüber hinaus ist auch unschwer

nachvollziehbar, daß im Zuge einer unterstellten Entwicklung entlang beider „Richtungen“ auch die Responsiveness der Organisation positiv beeinflußt wird. Wo man permanent mit anderen Konstruktionen der „Realität“ (etwa durch wissenschaftliche Aussagesysteme) konfrontiert wird, dann wird man möglicherweise sehr bald zu der Einsicht gelangen, daß es *die* Realität vielleicht gar nicht gibt. Und von diesem Punkt weg ist es dann auch wahrscheinlich, daß man weniger bereit und in der Lage ist, sich gegenüber alternativen Lebens-, Sprach- und Wissensformen abzuschotten. Die Lernfähigkeit und das Lernen in bezug auf externe Lebens-, Sprach- und Wissensformen führt gleichsam „natürlich“ zu einer „Aufwertung“ alternativer Realitätskonstruktionen und damit fast zwangsläufig zu einer gesteigerten Responsiveness. Daß die Relevanz und Zulässigkeit „weicher“ Argumentationsformen hier ein Übriges tut, verdient da kaum mehr Erwähnung. Für die Steigerung der Handlungsfähigkeit ließe sich schließlich analog argumentieren. Hier ist lediglich die Gefahr der „Analyse durch Paralyse“ anzusprechen.

Diese Überlegungen machen einmal mehr deutlich, daß wir eine sehr umfassende, organisationstheoretisch fundierte Konzeption dessen anstreben, was wir die Basisfähigkeiten der Organisation nennen. Die Entwicklungsniveaus R_1 bis R_3 und R_a bis R_c stellen dabei eine Möglichkeit dar, auf relativ allgemeine Weise ihre Entfaltung zu thematisieren.

Wenn man nun beide Stufenabfolgen der Entwicklung von Unternehmen kombiniert, dann gelangt man zu einer spezifischen Sprechweise, wie sich die Entfaltung der Basisfähigkeiten und der Rationalität von Organisationen vollziehen kann: nämlich zu den Modellen der Sinnorientierung der (Führungs-)Praxis von Organisationen. Sinnmodelle von Organisationen können im Rahmen einer Entwicklungslogik als strukturell unterschiedliche Stufen der Wissensorganisation einer Unternehmung betrachtet werden. Entscheidend ist die Frage, worauf die in Organisationen ablaufenden Lernprozesse gerichtet sind und auf welchem Rationalisierungs- bzw. Entwicklungsniveau diese stattfinden. Abbildung 3-3 gibt die Höherentwicklung vom Instrumental- zum Fortschrittsmodell schematisch wider.

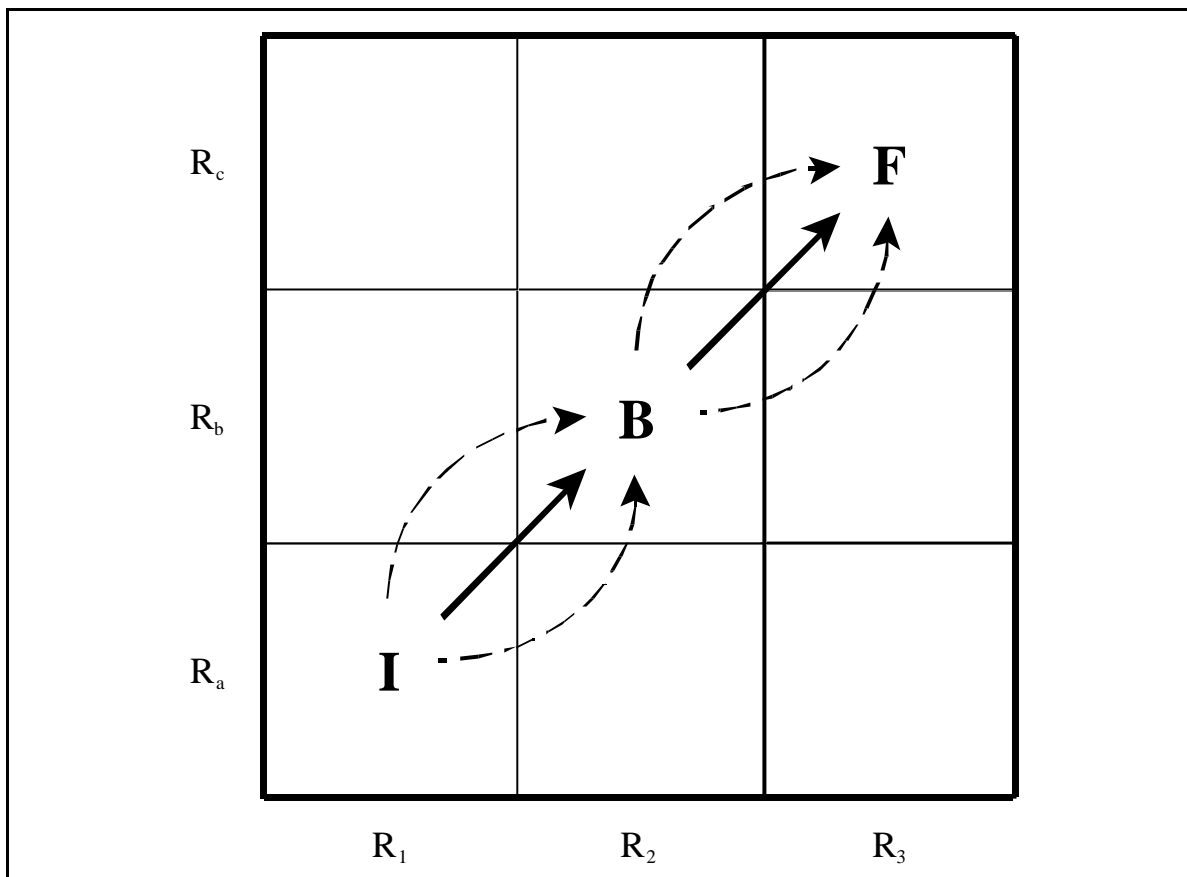


Abb. 3-3: Rationalisierungsniveaus und Modelle der Sinnorientierung

Die Pfeile geben die bereits erläuterte Entfaltung der Rationalität und der Basisfähigkeiten wieder. Es werden zwar für die zentralen Sinnmodelle in spezifischer Weise eindeutige Konstellationen der dargelegten Rationalisierungsniveaus postuliert. Dennoch wird damit nicht behauptet, daß die beiden aufgezeigten Möglichkeiten, Entwicklungsniveaus der Rationalisierung zu unterscheiden, stets „synchronisiert“ sind. Es ist also möglich, daß eine Organisation auf der einen Entwicklungslinie (R_1 , R_2 , R_3) einen Entwicklungsschub durchmacht, der erst nachher auch einen entsprechenden Schub auf der anderen Entwicklungslinie auslöst. Im Übergang entsteht hierdurch eine Art „dialektisches Verhältnis“ zwischen verschiedenen Rationalisierungstendenzen. Die Übergänge sind also gerade dadurch gekennzeichnet, daß die Lebenswelt bereits starke Hinweise auf ein höheres Entwicklungsniveau bezüglich einer Entwicklungslinie aufweist, während im Bereich der anderen Entwicklungslinie noch starke Beharrungstendenzen einen analogen Entwicklungsschub verhindern. Dies bedeutet beispielsweise, daß eine Organisation, bei der das (reine) Instrumentalmodell die Lebenswelt prägt, eine Öffnung gegenüber wissenschaftlichen Traditionen verfolgt, ohne daß hierdurch die Dominanz der kognitiv-instrumentellen Rationalisierung gebrochen wäre. In dem Maße, wie aber eine Organisation (mit dem Instrumentalmodell) sich gegenüber anderen Lebens-, Sprach- und Wissensformen, insbesondere gegenüber sekundären und tertiären Traditionen öffnet, wird hierdurch eine kulturelle Transformation

hervorgerufen, die schließlich (im Sinne von R_b) freilich eher rudimentäre moralisch-praktische und gegebenenfalls auch ästhetisch-expressive Argumentationsformen auftreten läßt.

Diese Konzeption der Unternehmensentwicklung bzw. der Entfaltung der Basisfähigkeiten wirft angesichts einiger weiterer – bis dato z. T. nicht explizit genannter – organisationstheoretischer „Baustellen“ in der Theorie der strategischen Führung eine Reihe von ungeklärten Fragen auf. Solche „Baustellen“ sind etwa: Die zunehmende Involvierung von Unternehmen in Unternehmensverbindungen und multinationale Felder mit dem damit in Zusammenhang stehenden Phänomen des unternehmenspolitischen Polyzentrismus (vgl. Kirsch 1997d), die (davon freilich nicht unabhängige) sozialwissenschaftliche Globalisierungsdebatte mit ihren Treibern Digitalisierung und Vernetzung von Wirtschaftsräumen (vgl. Beck 1997a, b, c, Giddens 1996), die Auflösung der Grenzen der Unternehmung (vgl. Picot et al. 1996) u. a. Angesichts dieser Entwicklungen können Unternehmen immer weniger als „stationäre Einheit“ gedacht werden. Sie gleichen vielmehr dispersen, sich permanent verändernden und hoch vernetzten Wertschöpfungsprozessen, die zudem häufig noch in Unternehmensgrenzen überschreitenden Wertschöpfungsverbänden integriert sind. Schon auf den ersten Blick wird deutlich, daß es problematisch ist, angesichts dieser (Gemenge-)Lage noch von den Fähigkeiten *des* Unternehmens zu sprechen. Doch selbst wenn man diese offene Frage klären könnte. Wie soll man es rechtfertigen, daß man nicht gleichberechtigt auch die strategische Relevanz der Fähigkeiten der Wertschöpfungspartner, die Fähigkeiten der Länder und Regionen, in welche man involviert ist und die Fähigkeiten zu einem weltweiten „Scanning“ relevanter Fähigkeiten oder zu einem Fähigkeitentransfer heraushebt? Darüber hinaus müßte man sich Gedanken machen, wie man angesichts einer weitgehend unkontrollierbaren Gemengelage von Prozeßsphären und Reflexionsgeschichten überhaupt noch die Möglichkeit einer effektiven Nutzung vorhandener Fähigkeiten bejahen will.

Uns ist jedoch bewußt, daß sich die Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten komplizierter darstellt, wenn man (in der Fürstensaalmatrix) von ‘rechts oben’ [von der Involvierung in multinationale Felder und Unternehmensverbindungen her; d. Verf.] 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 inauthentisch in der Sprache ‘Organisation als Einheit’ artikuliert wurde, hat bereits einiges antizipiert, was (in neuformulierter Weise) relativ gut zu passen scheint.

Vor diesem Hintergrund einer (auch kritischen Reflexion) des Konzepts der Entfaltung von Fähigkeiten und der Möglichkeit einer Höherentwicklung soll nun in einem dritten Schritt der Versuch unternommen werden, die Konzepte der Entfaltung und der Höherentwicklung in Verbindung zu setzen.

(3) In diesem dritten Abschnitt geht es insofern darum, ein Verständnis von Entfaltung zu generieren, daß die Entfaltung des Ongoing Process bzw. der Fähigkeiten einerseits und die Thematik der Höherentwicklung andererseits so zu verbinden, daß eine zweite Schritt in Richtung eines Verständnisses von Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne getan wird. Hierzu werden als Ergebnis drei Entfaltungsbegriffe unterschiedlicher Ordnung vorgestellt. Um diesen Schritt plausibel zu machen, gilt es zunächst, eine zentrale Unterscheidung einzuführen: nämlich die Unterscheidung zwischen der Prozeßforschung und der Inhaltsforschung „zum Strategischen“.

Die Unterscheidung von *Prozeßforschung und Inhaltsforschung*, die nach Huff und Reger (1987: 211) bereits auf Chandler (1962), Ansoff (1965) und Andrews (1971) zurückgeführt werden kann, ist spätestens seit Schendel und Hofer eine explizite Zweiteilung der Forschungsaktivitäten innerhalb der Forschungsgemeinschaft Strategic Management, insbesondere innerhalb der anglo-amerikanischen Literatur (vgl. hierzu die Gliederung der Veröffentlichung von Schendel und Hofer Hrsg., 1979).

Im Rahmen der Inhaltsforschung „zum Strategischen“ ist die Bezugnahme auf die Fähigkeiten des Unternehmens alles andere als außergewöhnlich. In der deutschsprachigen Literatur besitzt dabei der familienähnliche Begriff der Erfolgspotentiale besondere Prominenz. Die Bezugnahme auf Erfolgspotentiale geht auf Gälweiler (1974) zurück. Erfolgspotentiale sind für Gälweiler „Vorsteuergrößen“ für die üblichen (finanzwirtschaftlichen) Steuergrößen wie Gewinn, Liquidität usw., nach denen der „Erfolg“ des Unternehmens zu beurteilen ist. Auch wenn der Begriff des Erfolgspotentials in der Literatur unterschiedlich verwendet wird, läßt er sich aufgrund seiner geschichtlichen Wurzeln präziser fassen. Das Verständnis des Wesens von Erfolgspotentialen ist an die Überlegungen der sogenannten „Design School“ (Mintzberg 1990) angelehnt. Diese geht auf Lehrveranstaltungen zur Business Policy an der Harvard Business School in den fünfziger und sechziger Jahren zurück.²³ Das Grundmodell der Design School ist das sogenannte SWOT-Schema. Unternehmen besitzen demnach bestimmte Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) und werden von ihren Feldbedingungen her mit bestimmten Gelegenheiten (Opportunities) und Gefahren (Threats) konfrontiert. Die Handlungsanweisung ist klar. Nutze deine relativen Stärken, um Gelegenheiten zu ergreifen und Gefahren

²³ Learned et al. (1965) ist eine der ersten systematischen Veröffentlichungen zu diesem Thema. Dieses Buch wurde unter wechselnder Autorenschaft mehrmals überarbeitet und ist inzwischen in der sechsten Auflage erschienen (Christensen et al. 1987). Da das Textmaterial dieser Veröffentlichung insbesondere Andrews zugeschrieben wird, ist dessen später erschienene Monographie „The Concept of Corporate Strategy“ (1971) als richtungsweisend für die Design School zu bezeichnen.

abzuwehren. Freilich verwendet dieses Schema selbst nicht den Begriff des Erfolgspotentials. Dies scheint ein auf den deutschen Sprachraum beschränktes begriffsstrategisches Vorgehen zu sein, das wohl auf den Einfluß der Veröffentlichungen Gälweilers zurückgeht. Wir sehen in der Charakterisierung des Strategischen mit Hilfe des Konzepts der Erfolgspotentiale einen (vor allem in der Praxisdiskussion sehr brauchbaren) Sonderfall der allgemeineren Bezugnahme auf die Fähigkeiten, wie wir sie weiter oben ausgeführt haben. Die Inhaltsforschung hat also gleichsam eine natürliche Affinität zur Fähigkeitendiskussion. Noch deutlicher wird diese Affinität beim Konzept der Kernfähigkeiten (vgl. Prahalad und Hamel 1990, dt.: 1991), die den Fähigkeitenbegriff explizit im Namen führen. Die Inhaltsforschung interessiert sich also dafür, *was* Unternehmen tun können, um im Wettbewerb zu bestehen, oder wie wir etwas abstrakter sagen würden: mit der Evolution umzugehen. Und die Antwort ist eben: Sie müssen Fähigkeiten aufbauen, pflegen und effektiv einsetzen.

Dieser Bezug zu den Fähigkeiten ist bei der Prozeßforschung „zum Strategischen“ weit weniger offensichtlich. Hier geht es in erster Linie um die Fragestellung, *wie* in Unternehmen Strategien entstehen. Ein Großteil der Forschungsbemühungen fokussiert hierbei – wie bereits kurz erwähnt – auf strategische Entscheidungsprozesse. Diese Forschungsbemühungen laufen unter der Headline *Strategic Decision Making* (vgl. für einen Überblick Eisenhardt/Zbaracki 1992). Über *was* in diesen Entscheidungsprozessen geredet und entschieden wird, stellt dagegen keinen expliziten Forschungsschwerpunkt dar. Man beläßt es meistens bei dem knappen Hinweis, daß *strategische* Entscheidungen fundamentale Richtungsentscheidungen sind, die den „Kurs“ des Unternehmens und damit auch sein Überleben wesentlich beeinflussen.²⁴ Daß jedoch beispielsweise ein vergleichsweise „niedrig aufgehängter“ Entscheidungsprozeß, in dem der Preisnachlaß für einen bestimmten Kunden auf der Agenda ist, zu einem im höchsten Maße strategisch relevanten Verfahren werden kann, ist mit dieser Fassung des Strategischen nicht einzufangen. Ein eingeräumter Preisnachlaß kann bei Bekanntwerden zu einem Schneeballeffekt ausarten, indem er als Präzedenzfall für die meisten sonstigen Kunden gilt. Und dann schmelzen vielleicht die Margen sehr schnell dahin. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund solcher, nicht sofort als strategisch relevant zu identifizierender, Prozesse haben wir eine vergleichsweise abstrakte Konzeption des Strategischen vorgeschlagen. Es wird lediglich ein signifikanter Bezug zu den Fähigkeiten gefordert. Ob ein strategischer (Entscheidungs-)Prozeß dann auf der Top-Management-Ebene stattfindet oder nicht, ob er auch als solcher bezeichnet würde, ob es dabei um Strategien geht, dies alles sind interessante, aber erst zweitrangige Fragestellungen. Es bleibt also festzuhalten, daß die Prozeßforschung zwar einiges anzubieten hat, *wie* das Strategische in Unternehmen „prozessiert“ wird. Das „Was“ bleibt jedoch völlig unterbelichtet.

²⁴ Es geht um jene „fundamental decisions which shape the course of a firm“ bzw. um „those infrequent decisions made by the top leaders of an organization that critically effect organizational health and survival“ (Eisenhardt/Zbaracki 1992: 17).

Aus dieser Zweiteilung der Forschungsaktivitäten resultiert für eine Theorie der strategischen Führung, die sich exponierter Weise mit „dem Strategischen“ in Unternehmen befaßt, die zentrale Aufgabe, das „Was“ und das „Wie“ gleichermaßen zu thematisieren.²⁵ Es gilt also, die Dichotomie von Prozeß- vs. Inhaltsforschung im Mainstream zu überwinden. Der „Zylinder“ kann dabei durchaus als ein erster Versuch der Überwindung dieser Dichotomie gewertet werden. Mit den Dimensionen „reflexiver Gehalt“, „strategischer Gehalt“, „Professionalisierung“ und „Entscheidungsepisoden“ wird in umfassender Weise auf das „Was“ und das „Wie“ des Strategischen in Unternehmen Bezug genommen. Der reflexive Gehalt entspricht (in - wie gleich zu zeigen sein wird - grundlegender Weise) dem „Wie“. Mit den Begriffen Reflexionshandlung, Agendabildung und disziplinierte Diskurse sind basale Prozeßkategorien angesprochen, die es dann freilich noch weiter auszuarbeiten gelte. Z. T. ist dies mit unserem Wiedervereinigungsbeispiel sowie den Ausführungen zu Diskursen und Argumentationen auch geschehen. Der strategische Gehalt entspricht (in grundlegender Weise) dem „Was“. Hier ging es ja im Kern um die Fähigkeiten, die, um es nochmals zu betonen, in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern als parts pro toto für das Strategische stehen. Dazu jedoch gleich mehr. Die Dimension Professionalisierung spricht gleichzeitig Aspekte des „Was“ und des „Wie“ an. Im Vordergrund stand die Frage, über was reflektiert wird (nämlich über Führungsrollen) und wie dies geschieht (unter mehr oder weniger starker Hinzunahme von wissenschaftlichen Managementmodellen). Das gleiche läßt sich für Entscheidungsepisoden sagen. Auch dort stand das „Wie“ und das „Was“ im Vordergrund. Die Frage nach der Initiierung (reaktiv oder proaktiv) betrifft das „Wie“; die Frage nach dem Entscheidungsgegenstand (Einzelfallregeln für konkrete Maßnahmen oder generelle Regelungen) betrifft das „Was“.

Insoweit bedeutet die mit dem „Zylinder“ visualisierte Denke zur Entfaltung des Ongoing Process durchaus einen Fortschritt gegenüber einer dichotomen Behandlung von Fragen des „Was“ und des „Wie“ zum Strategischen in Organisationen. Denn bei den Ausführungen zu diesem Schaubild wurde eine Reihe von empirischen Hypothesen formuliert, die sich im Kern auf eine Verknüpfung von Fragen des Inhalts und des Prozesses des Strategischen richten. So etwa die Annahme, daß eine verstärkte Reflexion über die Fähigkeiten des Unternehmens und über Rollen

²⁵ Wenn man den Vorwurf einer Zweiteilung der Forschungsbemühungen in Prozeß- vs. Inhaltsforschung generell erhebt, so ist er sicherlich nicht gerechtfertigt. Natürlich existieren auch Ansätze, die sich jenseits einer dichotomen Behandlung des „Was“ und des „Wie“ des Strategischen in Unternehmen bewegen. Stetter (1994: insbesondere 194 ff.) referiert einige solche Beiträge. Und auch die im Mainstream der Strategieforschung an Fahrt aufnehmende Debatte rings um das Thema der „Agendabildung“ kann ohne weiteres diesen umfassenderen Ansätzen zugeordnet werden (vgl. Dörr 1998: vor allem Kap. 3.2 und 3.3). Diese stellen jedoch eher Ausnahmen als den Regelfall dar. Zudem ist ihre detailliertere Darstellung im Rahmen dieses Arbeitstextes weder möglich, noch für unser Anliegen – eine Begriffsstrategie zur Entfaltung – notwendig. Vgl. hierzu aber den Arbeitstext „Themen und Agendabildung“ (Kirsch/Weber A-1999).

einer (strategischen) Führung die Wahrscheinlichkeit für die Genese von Unternehmensstrategien ansteigen läßt.

Jenseits solcher empirischen Hypothesen transportiert diese Abbildung aber auch eine Reihe von Bedeutungsgehalten, die unerwünscht sind. Hierzu nur zwei Beispiele: Erstens ist – wie bereits kurz erwähnt – die gleichgestellte Positionierung des „reflexiven Gehalts“ als eine von vier Dimensionen der Entfaltung fragwürdig. Denn bei allen anderen Dimensionen spielen in der einen oder anderen Weise ebenfalls Reflexionen eine entscheidende Rolle, sei es als Reflexion über Führungsrollen, im Rahmen von Entscheidungsepisoden oder als Reflexionen über Policies bzw. generelle Regelungen. Dann aber müßte die Kategorie der Reflexionshandlung in unserem Entfaltungsverständnis an prominenterer Stelle auftauchen. Und zweitens resultiert aus dieser Gleichstellung des reflexiven Gehalts mit den anderen Dimensionen noch ein weiteres Problem: Genau genommen müßten wir bisher auch von einer Entfaltung des Ongoing Process sprechen, wenn lediglich der reflexive Gehalt „eskaliert“. Die einzelnen Dimensionen sollten ja alle, auch für sich genommen, den Entfaltungsprozeß beschreiben. Daß dies zu problematischen Aussagen führen kann, wird deutlich, wenn man noch einmal das obige Behördenbeispiel bemüht. Denn man würde sich wohl dagegen wehren, eine reflektierte, nachhaltige und disziplinierte Abarbeitung der Fußballergebnisse vom Wochenende als Indiz für einen entfalteten Ongoing Process herzunehmen. Hier ist also die dichotome Behandlung von Prozeß- und Inhaltsfragen zum Strategischen noch nicht vollends überwunden.

Wenn man nun der Kategorie der Reflexion im anzustrebenden Entfaltungsverständnis dennoch eine prominente Rolle zuweisen will, so muß man miteinbeziehen, über was jeweils reflektiert wird. Mit anderen Worten: Die Kategorie der Reflexion(shandlung) sollte verfeinert werden durch die Kategorien „*Reflexionsmodus*“ (als Prozeßkomponente wie etwa Reflexion, Agendabildung, disziplinierter Diskurs) und „*Reflexionsinhalt*“. Und zweite Kategorie verweist eben bei einer Entfaltung auf die (Basis-)Fähigkeiten des Unternehmens. D. h., die angestellten Reflexionen sind strategisch relevant; sie weisen einen signifikanten Bezug auf die Fähigkeiten auf, was dies im einzelnen auch heißen mag. Und an unserem Behördenbeispiel zeigt sich dann schnell, warum trotz Erfüllung der „prozessualen“ Anforderungen bzw. eines Reflexionsmodus der Handlungen in diesem Fall keine Entfaltung vorliegt. Die Reflexionsinhalte besitzen keinerlei strategische Relevanz, da sie mit den Fähigkeiten des Unternehmens nichts zu tun haben. Wenn man so will, werden also die bis dato gesondert betrachteten Dimensionen reflexiver Gehalt und strategischer Gehalt zusammengenommen und hervorgehoben. Reflexion eben im Sinne von Reflexionsmodus und strategisch relevantem Reflexionsinhalt als zentrales Charakteristikum der Entfaltung. Zur naheliegenden Frage, was mit den anderen beiden Dimensionen Professionalisierung und Entscheidungsepisoden geschieht, werden wir gleich kommen. Zunächst jedoch zur Anbindung dieser begriffsstrategischen Überlegungen an das Gesagte zum Interesse an den Fähigkeiten.

In einer deskriptiven Theorie, vor allem wenn sie sich mit „dem Sozialen“ beschäftigt, muß man begriffsstrategische Entscheidungen treffen. Eine Begriffsstrategie dient dazu, Phänomene im Objektbereich mit Begriffen zu bezeichnen und diesen dann Bedeutungen zuzuweisen. In einer angewandten Wissenschaft kann es dabei zum einen nicht schaden, wenn diese einen gewissen Bezug zur Sprache „der (Führungs-)Praxis“ besitzen. Zum anderen sollten sie aber auch kontraintuitive Einsichten in eben diese Praxis ermöglichen. Man sollte also mit ihnen, sowohl als Organisationsforscher als auch als Praktiker, Dinge „sehen“, welche einem vorher verschlossen waren. Auch bezüglich des Entfaltungsbegriffes muß eine solche begriffsstrategische Entscheidung getroffen werden. Und wie bereits angedeutet, wollen wir den Entfaltungsbegriff an den Entwicklungsbegriff (nunmehr im engeren Sinne) koppeln. Entfaltung heißt also im folgenden Entfaltung der Fähigkeiten, wobei wir uns freilich aus den angesprochenen Gründen in erster Linie für die Basisfähigkeiten interessieren.

Diese begriffsstrategische Entscheidung ist folgendermaßen zu begründen: (1) Erstens ist das bisher rings um eine Entfaltung der Basisfähigkeiten und Rationalität ausgebreitete Sprachspiel – wie gleich zu zeigen sein wird - in der Lage, Prozeß und Inhalt, das „Wie“ und das „Was“ (der Entfaltung), gleichermaßen zu thematisieren. Über diese Begriffsstrategie bietet sich mithin - gleichsam als Nebenprodukt - auch eine Möglichkeit an, die Dichotomie zwischen Prozeß- und Inhaltsforschung noch weiter hinter sich zu lassen. Das in der Inhaltsforschung zum Strategischen exponierte Thema der Fähigkeiten wird explizit aufgegriffen, ohne dabei die Frage nach dem „Wie“ außen vor zu lassen. (2) Zweitens besitzt der Entfaltungsbegriff bereits ein Pendant in der (Führungs-)Praxis, das durchaus ähnliche Konnotationen aufweist, wie sie uns vorschweben. Es wäre ja durchaus nichts Ungewöhnliches, wenn man etwa in einer Strategieklausurtagung einen Vorstand sagen hören würde: „Wir haben unsere zweifelsohne vorhandenen Möglichkeiten im Geschäftsgebiet XY noch nicht voll entfaltet.“ Der Entfaltungsbegriff besitzt auch in praxi eine semantische Nähe zum „Strategischen“, dürfte mithin auf relativ geringe Eintrittsbarrieren stoßen. (3) Und schließlich drittens korrespondiert ein auf die (Basis-)Fähigkeiten fokussierender Entfaltungsbegriff mit der bisherigen Terminologie in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern, ist doch in obiger Abbildung 3-2 explizit von der Entfaltung der Basisfähigkeiten und Rationalität die Rede.

Entfaltung heißt also im weiteren *ex definitione* Entfaltung von (Basis-)Fähigkeiten des Unternehmens. Wie fügt sich dies in das bisherige Begriffsverständnis ein? In unserem ersten Blick auf die Entfaltung wurde der Begriff in erster Linie mit der Quantität und Qualität von Reflexionshandlungen in der organisatorischen Gemengelage in Verbindung gebracht. Hierfür stand bezüglich des Entfaltungsprozesses die Kategorie „reflexiver Gehalt“. Reflexionen verstanden wir dabei als aus dem „normalen“ Handlungsstrom ausdifferenzierte Reflexionshandlungen. Solche nicht völlig alltäglichen Reflexionshandlungen tendieren also eher in Richtung einer diskursiven Reflexivität als einer praktischen, um noch einmal eine zentrale Leitunterscheidung der Gesellschaftstheorie von Giddens aufzugreifen. Diese Begriffsfasung korrespondiert natürlich bestens mit den obigen Überlegungen zu den Basisfä-

higkeiten des Unternehmens. Schließlich wurde in diesem Zusammenhang ja die Lernfähigkeit besonders hervorgehoben. Diese wiederum wurde mit institutionalisierten Bedingungen im Ongoing Process in Verbindung gebracht, welche „hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse“ ermöglichen. Im Zuge solcher Lernprozesse kommt es zur expliziten Formulierung und zum Austausch von Geltungsansprüchen, d. h. mit anderen Worten: zu Argumentationen. Bei diesen werden Behauptungen (Claims) aufgestellt und es müssen Begründungen geliefert werden (Daten und Warrants), welche die aufgestellten Behauptungen stützen. Und damit schließt sich der Kreis: Indem sich Akteure die Gründe für ihr Handeln – sei es in Form eines „stillen Selbstgesprächs“ oder in sozialen Handlungszusammenhängen – vergegenwärtigen, tun sie nichts anderes, als im Sinne von Giddens diskursiv reflexiv handeln. Die Quantität und Qualität der Reflexionshandlungen ist also ein Maßstab für die Lernfähigkeit des sozialen Systems. Wenn sich der Reflexionsmodus ändert (etwa von der „einfachen“ Reflexionshandlung über Aktivitäten der Agendabildung bis zum disziplinierten Diskurs), so kommt es zu einer Entfaltung der Lernfähigkeit. Analog könnte man für den Bezug der Reflexionshandlungen zu den anderen Basisfähigkeiten argumentieren. Was im ersten Blick auf die Entfaltung zur Eskalation des reflexiven Gehalts gesagt wurde, scheint mithin bestens kompatibel mit den Ausführungen zur Entfaltung der Basisfähigkeiten bzw. dem modifizierten Entfaltungsverständnis zu sein.

Freilich müssen wir zusätzlich noch verhindern, daß das obige Behördenbeispiel unter das neue Entfaltungsverständnis fällt. Uns interessieren natürlich nicht jedwede Prozesse, die zu einer Steigerung der Lernfähigkeit führen. Relevant ist zudem die Fragestellung: Lernfähigkeit in bezug auf was? Es spielt also, um es nochmals zu betonen, immer auch die Frage nach dem Reflexionsinhalt eine Rolle. Die Reflexionshandlungen müssen einen strategischen Gehalt aufweisen. D. h., sie müssen einen signifikanten Bezug auf die Fähigkeiten des Unternehmens besitzen. Sie „thematisieren“ mit anderen Worten explizit oder nur implizit die Fähigkeiten, und sei es nur in soweit, als daß in obigen Preisverhandlungen ein beteiligter Akteur auf die Gefahr eines Präzedenzfalles hinweist. An dieser Stelle kommt nun auch wieder die Skala von Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung ins Spiel. Diese Unterscheidung wirft die Frage auf, wann ein aus Reflexionshandlungen aufgebauter Prozeß zu einer Entfaltung der Basisfähigkeiten (als Fähigkeiten höchster Ordnung) führt. Ein Reflexionsprozeß kann nur mehr dann als in dieser besonderen Hinsicht entfaltet (bzw. sich entfaltend) gelten, wenn dabei ein (sich verändernder) reflexiver Bezug auf Fähigkeiten unterschiedlicher Ordnung erfolgt. Hierzu ein Beispiel zur Illustration: Wenn in einer Unternehmung in Diskussionen „auf dem Gang“ oder Podiumsdiskussionen, Strategieklausurtagungen und Expertenbefragungen das Thema „Kernkompetenzen“ nachhaltig „beackert“ wird, so ist dies ein Anzeichen für einen relativ entfalteteten bzw. sich entfaltenden Ongoing Process. Hier spielen bereits Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung eine Rolle. Man beschäftigt sich intensiv mit dem, was man kann, und mit der Möglichkeit, alle anderen Geschäftsaktivitäten abzugeben. Wenn nun diese Denkhaltung des Kernkompetenzenkonzepts zudem noch von einem übergreifenden Standpunkt aus nachhaltig kritisiert und mit ande-

ren Denkweisen kontrastiert wird, dann würden solche Prozesse bereits in die Nähe einer Entfaltung der Basisfähigkeiten kommen. So etwa, wenn argumentiert wird, daß man das, was man kann, vielleicht auch nur so gut kann wegen Dingen, die man eigentlich nicht sehr gut kann (Stichwort: Vernetzung von Kompetenzen). Hierbei ginge es dann um die Frage, worin die Fähigkeiten (erster Ordnung) des Unternehmens zu sehen sind, wie man diese Fähigkeiten (erster Ordnung) sinnvoll einsetzt und fortentwickelt. Damit werden auch Fähigkeiten zweiter Ordnung explizit thematisiert. Man lernt also etwas über das Zusammenspiel von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung und entfaltet damit eine Fähigkeit dritter Ordnung. Auf den Punkt gebracht: Nicht nur der Reflexionsmodus, sondern gleichzeitig der Reflexionsinhalt sind grundlegend für eine Entfaltung von Prozessen. Bei dieser Entfaltung findet ein veränderter reflexiver Bezug auf die Fähigkeiten des Unternehmens statt (welcher Ordnung auch immer). Um den Bogen nun zu unserem ersten Blick auf die Entfaltung zurückzuspannen: Man kann sich also empirische Fälle einer Veränderung von Prozessen vorstellen, welche bisher mit Entfaltung tituliert würden, nach unserem modifizierten Begriffsverständnis aber nicht mehr. Und dies ist – wie am Behördenbeispiel gezeigt – durchaus auch vor dem Hintergrund des Alltagsverständnisses sinnvoll. Bei diesem Reflexionsprozeß ging es eben nicht um die Fähigkeiten der Behörde. Daß mit den Bedingungen für diesen Prozeß eine spezifische Lernfähigkeit (nämlich in bezug auf Fußballfragen) angesprochen ist, ist vor dem Hintergrund des Fähigkeitentrias als Reflexionsinhalt zu wenig. Die Lernfähigkeit *als Basisfähigkeit* dient einer kritischen Reflexion und Fortentwicklung (oder auch Aufgabe) von Fähigkeiten erster und zweiter Ordnung.

Bei dieser Begriffsstrategie stellt sich dann allerdings die Frage, ob Entfaltung von Prozessen (nach neuem Verständnis) und Entfaltung von Basisfähigkeiten in jedem Fall (zeitlich) übereinstimmen. Können sich die Basisfähigkeiten entfalten, ohne daß dies auch mit entfaltenen Prozessen einhergeht? Dies ist vorstellbar. Man halte sich ein Unternehmen vor Augen, in dem eine „Mikropolitikerin“ par excellence, die permanent an irgendwelchen „Stühlen gesägt“ hat, jedoch von oben „Feuerschutz“ genoß, plötzlich bei einem Autounfall ums Leben kommt. Allein schon ihr „Ausscheiden“ würde über die Beseitigung von Kommunikationsstörungen oder gar –pathologien zu einer Steigerung der Lernfähigkeit führen. Dieser gesteigerten Lernfähigkeit (als zukünftige Lernmöglichkeit) würden noch keine entfaltenen Prozesse gegenüberstehen. Fähigkeiten können einem somit - ohne eigenes Zutun - gleichsam „zufallen“. Auch folgender Fall ist vorstellbar: Ein Unternehmen besitzt hochgradig entfaltete Basisfähigkeiten. Es wird aber dennoch von bestimmten Ereignissen „überrollt“, so daß ein kompetenter Teilnehmer an Prozessen in diesem Unternehmen (welcher Art auch immer) alles andere als den Eindruck entfalteter Prozesse gewönne. Im Grunde würde nur ein Problem nach dem anderen „durchgeschossen“, ohne daß auch nur ansatzweise Zeit für Reflexionen oder Argumentationen bestünde. Das Unternehmen kann aufgrund „widriger Umstände“ seine Fähigkeiten nicht nutzen. Konkrete Prozesse wären mithin nicht oder kaum entfaltet. Letztlich ist damit die bei vielen Fragestellungen virulente „Henne-Ei-Problematik“ angesprochen: Entfaltete Basisfähigkeiten als Ursache und entfaltete Prozesse als

Folge oder umgekehrt? Wir können dieses, auch begriffsstrategische, Problem hier nicht weiter behandeln, wollen jedoch folgende empirische Hypothese in den Raum stellen: Tautologisch formuliert: Normalerweise ist die *Entfaltung von Fähigkeiten* kein punktuellere Ereignis, sondern ein *entfalteter Prozeß*. Und dies ist er ex definitione, da er zu einer Steigerung der (Basis-)Fähigkeiten führt. Diese empirische Hypothese schließt aber andererseits nicht aus, daß in Grenzfällen punktuelle Ereignisse (und nicht Prozesse) zu einer Entfaltung der Basisfähigkeiten führen, oder daß hochgradig entfaltete *Fähigkeiten* nicht im Sinne entfalteter *Prozesse* genutzt werden können. Auch in unserem modifizierten Entfaltungsverständnis gilt somit, daß die Entfaltung von Fähigkeiten und ihre Nutzung und Fortentwicklung im Sinne entfalteter Prozesse der Evolution unterliegen. In den meisten Fällen läßt sich jedoch sagen: Wenn im Ongoing Process verstärkt Argumentationen auftauchen, in denen explizit Geltungsansprüche und ihre Begründungen ausgetauscht werden, wenn dabei zudem zunehmend auch moralische und u. U. „ästhetische“ Argumente erwünscht und zugelassen sind, wenn darüber hinaus auch noch externes Wissen in die Argumentationen eindringt und sie einen (impliziten oder expliziten) reflexiven Bezug zu den Fähigkeiten des Unternehmens besitzen, dann stellt dies *gleichzeitig* eine Entfaltung von Prozessen als auch eine Entfaltung der Basisfähigkeiten und Rationalität der Unternehmung dar.

Doch kehren wir noch einmal zu den bisherigen Modifikationen an der im „Zylinder“ visualisierten Entfaltungsdanke zurück. Das „Was“ der Entfaltung sollte nicht (wie im „Zylinder“) weiterhin mehr oder weniger unsystematisch auf unterschiedliche Dimensionen aufgeteilt sein. Die Ausführungen zu Professionalisierung, strategischem Gehalt und den Entscheidungsepisoden haben zwar sinnvollerweise gezeigt, daß bezüglich des „Was“ die unterschiedlichsten Reflexionsinhalte eine Rolle spielen können. Das Strategische kann nicht auf „weichenstellende Entscheidungen“ reduziert werden. Allerdings droht sich mit dieser eklektischen Herangehensweise der Kernaspekt des Strategischen und damit der Entfaltung zu verflüchtigen. In dieser Vielfalt des „Was“ interessiert deshalb (nunmehr) vor allem, inwiefern damit ein veränderter reflexiver Bezug auf das erfolgt, was weiter oben in abstrakter Weise als Entfaltung der Basisfähigkeiten und der Rationalität erläutert wurde. Die bisherige Dimension „strategischer Gehalt“ wird mithin aufgewertet und inhaltlich ausgeweitet. „Entfaltete“ Prozesse (im bisherigen Sinne) müssen also begriffsnotwendig dieses Zusatzmerkmal der strategischen Relevanz erfüllen, um auch im jetzigen Sinne als entfaltet zu gelten. Der Begriff der Entfaltung bezieht sich unmittelbar auf die Fähigkeiten. Wenn wir dabei die Basisfähigkeiten besonders hervorheben, dann geschieht dies, um zusätzlich für viele (die meisten?) Organisationen kontrafaktische Entfaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Und solche Entfaltungsmöglichkeiten bestehen – wie gesagt – darin, daß verstärkt Argumentationen auftauchen (also hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse), daß ihre argumentativen Filter immer durchlässiger werden (Entwicklung von R_a nach R_c), Und daß der „Einzugsbereich“ für Claims, Daten, Warrants und Backings sich zusehends auf externes Wissen ausdehnt (Entwicklung von R_1 nach R_3). D. h., die thematisierbaren und thematisierten Geltungsansprüche dehnen sich inhaltlich aus,

da sich das Rationalitätsverständnis erweitert und es kommen verfremdende, externe Argumentationsmuster ins Spiel.

Der modifizierte Entfaltungsbegriff wird also auch in einem engem Zusammenhang mit der paradigmatischen Veränderung von Sinnmodellen gesehen. Wenn ein solcher Paradigmenwechsel stattfindet, dann geht mit einer zusätzlichen Entfaltung auch die Möglichkeit einher, mit der Evolution besser umzugehen. Diese Formulierungsweise deutet aber gleichzeitig darauf hin, daß Entfaltung nicht ex definitione mit einer besseren Umgangsmöglichkeit mit der Evolution einhergeht: Die Entfaltung der (Basis-)Fähigkeiten und Prozesse kann sich auch auf *einem* Entwicklungsniveau abspielen. Um eine solche Entfaltung auf einem Entwicklungsniveau hinsichtlich des „Wie“ und des „Was“ zu charakterisieren, könnte man dann wieder mit den bisherigen Dimensionen argumentieren. Dies könnte bedeuten: Es tauchen verstärkt Argumentationen mit expliziten Begründungsversuchen und –zwängen auf und diese ziehen immer weitere Kreise in den unterschiedlichsten Prozeßsphären. In diesen Argumentationen spielt nicht nur die strategische Relevanz konkreter Maßnahmen eine Rolle, sondern auch generelle Regelungen ganzer „Materien“. Zunehmend geschieht dies zudem in Entscheidungsprozessen, in denen es auch um Commitments geht. Man reflektiert auch darüber, wie solche Prozesse besser „geführt“ werden könnten usw. Wenn man Entfaltungsprozesse auf einem Entwicklungsniveau hinsichtlich des „Wie“ und des „Was“ mit dem „Zylinder“ verfeinert, so ist lediglich der nunmehr begriffsnotwendige Gleichschritt in der Thematisierung von Reflexionsmodus und (strategischem) –inhalt zu beachten.

Die Entwicklungsniveaus können nun aber als zusätzlich kennzeichnende Merkmale einer Entfaltung des Ongoing Process und der *Basisfähigkeiten* Verwendung finden. Beide Stufenfolgen dieser besonderen Entfaltung beziehen sich dabei zunächst auf eine Verfeinerung des „Was“ der Entfaltung und nicht auf das „Wie“. Mit dem Übergang zum nächsten Entwicklungsniveau kommen jeweils zusätzliche „Inhalte“ hinzu, die argumentativ „bearbeitet“ werden: so etwa externes, verfremdendes Wissen, moralische und „ästhetische“ Urteile und Kritik. Zwar wird davon auch das „Wie“, sprich: der Ablauf sich entfaltender Prozesse nicht unberührt bleiben. U. E. sind jedoch die entsprechenden Dimensionen im „Zylinder“ durchaus in der Lage, solche Entfaltungsprozesse auch auf höheren Entwicklungsniveaus halbwegs adäquat zu fassen. Damit ist jedoch noch nicht die Frage nach dem „Wie“ des *Übergangs* von einem Niveau zum nächst höheren beantwortet. Diese Frage wollen wir jedoch zunächst zurückstellen. Im nächsten Abschnitt wird hierzu einiges zu sagen sein. Dort wird es dann um komplementäre Erklärungsansätze der Entwicklungsdynamik in der „logischen“ Abfolge von Entwicklungsniveaus gehen.

Will man ein kurzes Zwischenfazit ziehen, so ist folgendes festzuhalten: Ein Prozeß entfaltet sich insofern, als sich in ihm bzw. seinen Merkmalen die Entfaltung von Fähigkeiten manifestiert. Entfaltung von Prozessen ist also die Kurzform von Entfaltung von Fähigkeiten, die sich dann auch wiederum in einer Veränderung (Entfaltung) von Prozessen niederschlägt. Die im Prozeß zusammengefaßten Handlungen führen zu einer Entfaltung der Handlungsfähigkeit und/oder Lernfähigkeit

und/oder Responsiveness (als Outcome) und/oder sind explizit darauf gerichtet. Fähigkeiten müssen also etwa in bezug auf eine Steigerung der Lernfähigkeit nicht *expliziter* Reflexionsinhalt sein. Der Ausdruck Fähigkeiten oder gar Basisfähigkeiten muß nicht notwendigerweise bei den Argumentationen fallen. Es kann auch beispielsweise um die konkrete Frage gehen, ob man einen institutionalisierten Zugang zur Wissenschaft einrichten soll. Einmal mehr mit Giddens formuliert: Der reflexive Bezug auf die Fähigkeiten kann sowohl mehr auf der Ebene des praktischen Bewußtseins als auch des diskursiven Bewußtseins operieren. Notwendige Bedingung ist lediglich eine Steigerung der Fähigkeiten als Outcome der hypothesengesteuerten und argumentativ gefilterten Lernprozesse. Wenn dabei auch ein (wie auch immer gearteter) reflexiver Bezug auf die Basisfähigkeiten vorliegt und diese sich vielleicht sogar im Sinne von paradigmatischen Veränderungen der Sinnmodelle entfalten, dann bedeutet Entfaltung zudem die Möglichkeit, mit der Evolution immer besser umzugehen. Zusammenfassend lassen sich also drei Arten der Entfaltung akzentuieren, die zunehmend anspruchsvoller gefaßt werden:

Eine *Entfaltung erster Ordnung* liegt vor, wenn auf *einem* Entwicklungsniveau (etwa R_a/R_1) verstärkt Argumentationen auftauchen, die einen *veränderten reflexiven Bezug* auf die Fähigkeiten (erster und u. U. zweiter Ordnung) dokumentieren. D. h., in den Argumentationen geht es mehr oder weniger explizit um *Fähigkeiten*, Erfolgspotentiale bzw. *Möglichkeiten* zukünftigen erfolgreichen Handelns. Es kommt wahrscheinlich auch zu einer *moderaten* Entfaltung der Basisfähigkeiten Lernfähigkeit, Responsiveness und Handlungsfähigkeit. Diese Entfaltung der *Basisfähigkeiten* stellt jedoch den *Outcome* der (sich entfaltenden) Prozesse dar und ist nicht ihr expliziter Reflexionsinhalt. Es findet auch keine (weitere) Entfaltung der Rationalität statt. Mit einer Entfaltung erster Ordnung ist mithin vieles von dem angesprochen, was mit dem „Zylinder“ visualisiert wird: Entfaltung also als Entfaltung der Fähigkeiten und u. U. der Basisfähigkeiten.

Von einer *Entfaltung zweiter Ordnung* kann gesprochen werden, wenn sich in ihr zusätzlich eine *Höherentwicklung* des Unternehmens widerspiegelt. Der sich verändernde Charakter der Argumentationen ließe sich im Sinne der Stufenabfolgen von Entwicklungsniveaus R_a nach R_c und R_1 nach R_3 exemplifizieren. Es ist zunehmend der Versuch erkennbar, externem und „weichem“ Wissen in den Argumentationen einen legitimen Platz einzuräumen. Die *starke* Entfaltung der *Basisfähigkeiten* ist jedoch auch hier *Outcome* der Prozesse und nicht expliziter Reflexionsinhalt. Nichtsdestotrotz geht mit einer Entfaltung zweiter Ordnung die Möglichkeit einher, immer besser mit der Evolution in eine offene Zukunft umzugehen. Entfaltung heißt hier: Entfaltung der Rationalität und der Basisfähigkeiten als *Begleiterscheinung*.

Eine *Entfaltung dritter Ordnung* liegt schließlich vor, wenn zudem die Entfaltung der *Basisfähigkeiten* selbst den *expliziten* Reflexionsinhalt der Argumentationen darstellt. D. h., die von uns vorgeschlagenen Fähigkeiten höchster Ordnung besitzen ein *begriffliches Pendant* in der organisatorischen Lebenswelt. Es wird beispielsweise explizit reflektiert, wie man kontraproduktive Konkurrenzverhältnisse zwischen den Basisfähigkeiten abbauen und wechselseitige

Steigerungsverhältnisse ausbauen kann. Dies geschieht unter *zunehmend gleichberechtigter* Bezugnahme auf kognitiv-instrumentelles, moralisch-praktisches und ästhetisch-expressives Wissen, wobei dieses zusehends auch „externer Herkunft“ ist. Diese Veränderung von Prozessen geht sowohl mit einer erheblichen Entfaltung der Rationalität als auch der Basisfähigkeiten einher. „Startpunkt“ einer solchen Entfaltung ist wohl ein bereits relativ hohes Entwicklungsniveau. Entfaltung hier mithin als *intendierte* Entfaltung der Basisfähigkeiten und als Entfaltung der Rationalität.

Diese zunehmend anspruchsvoller gefaßten Arten der Entfaltung von Prozessen bzw. der Basisfähigkeiten und (u. U. der) Rationalität sind dabei nicht als disjunkte Teilmengen aufzufassen, sondern vielmehr als Guttman-Skala. Die Merkmale niedrigerer Entfaltungsarten sind auch in höheren relevant. Sie werden jedoch durch weitere Merkmale ergänzt. Darüber hinaus dürfen sie freilich nicht als trennscharfe Übergänge verstanden werden. So mag beispielsweise auch bereits bei einer Entfaltung erster Ordnung ein expliziter reflexiver Bezug auf die Basisfähigkeiten erfolgen. Wenn jedoch die weiteren Merkmale zur Kennzeichnung einer solchen Veränderung von Prozessen nicht zutreffend sind (etwa die Entfaltung der Rationalität), dann wird man dennoch von einer Entfaltung erster Ordnung sprechen. Die Entfaltung dritter Ordnung – also die in Argumentationen an Bedeutung gewinnende Verarbeitung fremden und „weichen“ Wissens über die Fähigkeiten des Unternehmens im allgemeinen und die Basisfähigkeiten im besonderen – sehen wir als empirischen Grenzfall, wenn im Sinne einer „vollständigen Entfaltung“ nicht gar als kontrafaktisches Ideal. Diesem kann man sich zwar annähern. Die Existenz von Unternehmen, die diesem Anspruch fortlaufend, nachhaltig und umfassend genügen, unterstellen wir jedoch nicht.

Mit den zurückliegenden Ausführungen ist die Diskussion am Seminar für Strategische Unternehmensführung bezüglich einer sinnvollen Begriffsstrategie zur Entfaltung sicherlich nicht als abgeschlossen zu deklarieren. So müßte man sich etwa überlegen, ob die Verwendung des Entfaltungsbegriffes erster Ordnung auch für eine Entfaltung auf dem Entwicklungsniveau R_3/R_c Sinn macht. Einer solchen Entfaltung sind ja dann bereits Entfaltungsprozesse zweiter und u. U. auch dritter Ordnung vorausgegangen. Möglicherweise sind hier dann die Entfaltungsmerkmale zweiter und dritter Ordnung *a priori* vorhanden, so daß man einen Entfaltungsbegriff vierter Ordnung bräuchte. Wie dem auch sei. Einige angekündigte Ansprüche an ein modifiziertes Entfaltungsverständnis konnten wir jedenfalls in einem ersten Zugriff einlösen: Zum ersten wurde mit dem modifizierten Entfaltungsverständnis ein Weg aufgezeigt, die Dichotomie zwischen Prozeß- vs. Inhaltsforschung zum Strategischen zu pulverisieren. Zum zweiten konnten mit der begriffsstrategischen Entscheidung, den Entfaltungsbegriff an den Entwicklungsbegriff (im engeren Sinne) anzudocken, einige unerwünschte Konsequenzen den bisherigen Entfaltungsverständnisses ausgeräumt werden. Dieser Aspekt steht freilich in einem engen Zusammenhang mit dem ersten. Die Entfaltung bezieht sich nunmehr ex definitione auf den (sich verändernden) Reflexionsmodus *und* den (strategischen) Reflexionsinhalt. Und zum dritten ergab sich mit der Anbindung des Entfaltungsbe-

griffs an das bisherige Entfaltungsverständnis in der Theorie der strategischen Führung von Kirsch und Mitarbeitern auch die Möglichkeit seiner Verfeinerung. Es kann nunmehr unterschieden werden zwischen einer Entfaltung von Prozessen im Sinne einer Steigerung der Fähigkeiten auf *einem* Entwicklungsniveau, einer Entfaltung als Entfaltung der Basisfähigkeiten und Rationalität im Sinne einer Höherentwicklung und einer Entfaltung im Sinne einer expliziten, weitgefaßten Thematisierung und Steigerung der Basisfähigkeiten.

An dieser Stelle der Argumentation angelangt, wird allerdings eine Relativierung unseres modifizierten Entfaltungsverständnisses notwendig. Jede ausgezeichnete Veränderung von Prozessen (bisher als Entfaltung tituliert) wird auch Auswirkungen auf die Fähigkeiten besitzen. Dies wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, worin (Basis-)Fähigkeiten eigentlich bestehen. Schreiner (1998) beispielsweise konzipiert Fähigkeiten als Wissensnetzwerke. Der Leser führe nun folgendes Gedankenexperiment durch: Man stelle sich drei beliebige Prozesse im Sinne von Argumentationen mit Fähigkeitenbezug vor, die einem noch relativ gut in Erinnerung sind. Wahrscheinlich wird man sich bei jedem dieser drei Prozesse irgend ein neues Wissen angeeignet haben, und sei es auch noch so gering und unbedeutend. D. h. aber vor dem Hintergrund einer Konzeption von organisatorischen Fähigkeiten als Wissensnetzwerke, daß sich die Ausgangsbedingungen für weitere (Lern-)Prozesse für die Organisation als Ganzes verändert haben. Die Fähigkeit zu lernen oder zu handeln, ist minimal gestiegen. Solche Prozesse, die zu minimalen Steigerungen der (Basis-)Fähigkeiten führen, als Entfaltung zu bezeichnen, würde jedoch wenig Sinn machen. Von einer Entfaltung (von Prozessen) sprechen wir vielmehr nur dann, wenn die Fähigkeiten durch einen Prozeß *signifikant* verändert werden. Vergleichsweise unbedeutende Veränderungen von (Basis-)Fähigkeiten durch Prozesse begründen noch keine Entfaltung.

Abschließend ist also zu sagen, daß sich eine Entfaltung des Prozesses in einer Veränderung des *Wie* und des *Was* niederschlägt. Nicht die einzelnen Dimensionen entfalten sich, sondern der Prozeß insgesamt, beschrieben durch den Wandel der verschiedenen Merkmale, die sich auf das *Wie* (Reflexionsmodus) und das *Was* (strategischer Reflexionsinhalt) beziehen. Es geht im Kern also – um es nochmals zu betonen – um eine Entfaltung der (Basis-)fähigkeiten und (u. U.) des Rationalitätsverständnisses in der organisatorischen Lebenswelt. Vor diesem begrifflichen Hintergrund wäre dann freilich auch die Entfaltungsmatrix verändert zu interpretieren (vgl. nochmals Abbildung 3-3): Das „R“ steht nicht mehr für Rationalität und ihre Entfaltung, sondern für Reflexion bzw. Kommunikation von Reflexionen. Die Matrix beschreibt gewissermaßen gleichzeitig das *Wie* (Reflexionsmodus) und das *Was* (strategischer Reflexionsinhalt) der Reflexion. Damit ist folglich der kurzschlüssigen Interpretation vorzubeugen, die mit den unterschiedlichen „R’s“ verbundenen Aspekte bezögen sich nur auf die (Veränderung der) Reflexionsinhalte. Beide Achsen stehen sowohl für das *Wie* als auch das *Was*, also Reflexionsinhalt und Reflexionsmodus. Zwar sind mit den unterschiedlichen relevant werdenden Wissensformen im Sinne einer Höherentwicklung vorwiegend Inhalte der Reflexion angesprochen. Der Hinweis, daß eine Entfaltung (erster Ordnung) auf *einem* Ent-

wicklungsniveau mit dem Sprachspiel des „Zylinders“ prozessual verfeinert werden kann, macht jedoch deutlich, daß die modifizierte Entfaltungsmatrix für unsere Prozeßdenke offen genug angelegt ist. Ob sich in einer Entfaltung (dann zweiter Ordnung) des Ongoing Process auch ein besserer Umgang mit der Evolution, d. h. eine Höherentwicklung, verbindet, ist dagegen im Kontext der Veränderung der Sinnmodelle zu diskutieren. Diese Frage nach den Übergängen zwischen Entwicklungsniveaus ist freilich prozessual noch nicht explizit gestellt worden. Das wird jedoch gleich nachzuholen sein. Und auch dann wird sich zeigen: Eine neu interpretierte Entfaltungsmatrix kann als übergreifender „visueller Anker“ für die gesamte Entfaltungsthema erhalten - Entfaltung eben als Steigerung der (Basis-)Fähigkeiten auf *einem* Entwicklungsniveau, Entfaltung als (Nebeneffekt) einer Höherentwicklung und Entfaltung als explizites Thema einer Höherentwicklung.

Es geht also in der angestrebten Theoriekonstruktion um eine Berücksichtigung aller Merkmale des Wie und des Was, wenn man an einer Entfaltung des Ongoing Process interessiert ist, wobei die Fähigkeiten der Referenzpunkt sind. Dieses Anliegen einer gleichzeitigen Behandlung von Fragen des Wie und des Was kann nun noch auf einer allgemeineren Ebene verfolgt werden – nämlich indem Entfaltung im Kontext einer „Ökologie des Wissens“ diskutiert wird. Hier wird es dann beispielsweise weniger darum gehen, was im Ongoing Process passiert, wenn *externes* und/oder „weiches“ Wissen zunehmend an Bedeutung gewinnt, sondern genereller um die Frage, wie und warum Wissen *überhaupt* in Organisationen eindringt und „prozessiert“ wird. Damit wird also ein weiteres Schlaglicht auf die Entfaltung von Prozessen geworfen, welche ja ohnehin in einem engen Zusammenhang mit der Genese und der sich verändernden Verwendung von Wissen gesehen wurde.

3.3 Entfaltung und die „Ökologie des Wissens“

Das Anliegen, die Entfaltung von Prozessen und damit auch „das Strategische“ in Organisationen im Kontext einer „Ökologie des Wissens“ zu thematisieren, mag in einem ersten Zugriff ungewöhnlich sein. Wenn man jedoch verdeutlicht, was die Formulierung meint, so lichtet sich schnell der nebulöse Schleier um diesen Anspruch. Der Ausdruck meint auf allgemeinsten Ebene nicht mehr aber auch nicht weniger, als daß in und um Unternehmen herum Wissensproduzenten existieren, die das Geschehen in einem fokalen Unternehmen beobachten können und ihre Beobachtungen u. U. artikulieren. U. E. kann die strategische Entwicklung von Unternehmen erst durch die Integration solcher Beobachtungen und der relevanten Beobachter in den Theoriezusammenhang angemessen thematisiert werden. Auf einer konkreteren Ebene ist diese Annahme einer strategischen Relevanz von Beobachtungen freilich weder weit hergeholt noch besonders überraschend. Man denke nur an die strategischen Stabsabteilungen großer Konzerne vom Schlage einer Siemens „Zentralabteilung Unternehmensentwicklung und Strategien“ (ZUS), die mit nichts anderem beschäftigt sind, als etwa die Geschäftswertentwicklung der ca. 100 Geschäftsgebiete zu beobachten. Oder man denke an die Rating-Agenturen, deren Be-

obachtungen in höchstem Maße strategisch relevant sind, da sie die Finanzierungskosten erheblich beeinflussen. Wenn wir nun in bezug auf das von den diversen Beobachtern produzierte Wissen nicht von einem „Wissenspool“, sondern eben von einer „Ökologie des Wissens“ sprechen, dann deshalb, weil wir die Beziehungen zwischen dem Wissensproduzenten und dem Wissensverwender sowie zwischen dem produzierten Wissen und seiner Verwendung in höchstem Maße für klärungsbedürftig halten. Wenn etwa ein Vorstand bei einem Investorenbriefing für eine Kapitalerhöhung konstatiert, daß sein Unternehmen in den vergangenen Jahren konsequent eine Strategie der Kundenorientierung verfolgt habe und diesen Weg auch weitergehen werde, dann stellt dies zunächst nur eine mehr oder weniger plausible Beobachtung der vergangenen strategischen Entwicklung dar. Und für das Verständnis dieser Äußerung muß man eben sowohl die besondere Gemengelage von Interessensbeziehungen zwischen dem Wissensproduzenten und den potentiellen Wissensverwendern als auch zwischen dem produzierten Wissen und seiner Verwendungssituation thematisieren. Wissen kann gar nicht unabhängig von seinem Produktions- und Anwendungskontext gesehen werden. Ein Investorenbriefing folgt einer bestimmten Logik. Auf einem Treffen mit Betriebsräten hätte der Vorstand seine „Strategie“ vielleicht ganz anders charakterisiert.

Damit wird deutlich, daß Beobachtungen keine Beschreibungen einer „objektiven Welt“, sondern selbst lediglich kontextbezogene Ideen bzw. Wissen darstellen, die natürlich in einer Unternehmung bzw. Institution aufgegriffen werden können und die die Formierung von Strategien beeinflussen. So erlangen vielleicht auch Mitarbeiter des zu beurteilenden Unternehmens von der Rede des Vorstands Kenntnis, so daß in der fokalen Unternehmung erst dadurch etwas in Richtung Kundenorientierung in Bewegung gerät. Zu den uns interessierenden Beobachtungen gehören also auch Ex-post-Beobachtungen von (wie wir sagen würden) strategischen Manövern, die möglicherweise (noch) nicht auf irgendwelchen Strategien beruhen. Die Einbeziehung von Ideen als Wissensfragmenten in die Theoriekonstruktion (unter Einschluß all dessen, was als Beobachtungen zu fassen ist) bringen wir durch die Formel zum Ausdruck, daß die angestrebte Theorie insbesondere auch die „Ökologie des Wissens“ thematisiert.

Ideen sind Tatbestände, die man zunächst aus der Binnenperspektive der *Kontexte* zu verstehen hat, in denen diese Ideen artikuliert werden. Aber Ideen können selbst wiederum Gegenstand expliziter Rekonstruktionen und damit (binnenperspektivischer) „Beobachtungen“ sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn man Ideen in einem anderen Kontext rekonstruiert. Ein solcher Versuch der Rekonstruktion der strategischen Manöver des fokalen Unternehmens aus dem Kontext der Investoren mag für den obigen Fall sogar in besonderer Weise zutreffend sein. Binnenperspektivische Beobachtungen im Sinne der von uns angestrebten Theoriekonstruktion beziehen sich hierbei insbesondere auch auf Rekonstruktionen und Interpretationen all dessen, was im weitesten Sinne des Wortes lebensweltliche Elemente der Unternehmen sind. Beobachtungen (bzw. Rekonstruktionen) aus der Binnenperspektive können sich etwa auf die sogenannten „Perspektiven der Lebenswelt“, d. h. auf die institutionellen Ordnungen, auf die Kultur und auf die (durch Sozialisation in eine

Lebenswelt) geprägten Persönlichkeitsstrukturen, aber natürlich auch auf die mit diesen lebensweltlichen Perspektiven mehr oder weniger verwobenen Strategien selbst beziehen.

Es geht also in der angestrebten Theoriekonstruktion darum, die vielfältigen Beobachtungen in die theoretische Betrachtung einzubeziehen. Wenn man dabei z. B. der Frage nachgeht, ob gewisse Beobachtungen einer wissenschaftlichen Schule im Zusammenhang mit den Bemühungen um Strategien aufgegriffen werden, dann gelangt man zu folgendem Phänomen: Es kommt dabei nicht ausschließlich auf die Überzeugungskraft dieses Wissens an. In aller Regel ist auch von Bedeutung, welcher Beobachter die Beobachtungen angestellt bzw. wer die interessierenden Ideen entwickelt hat. Die Beobachtung der besonderen Prominenz eines Beobachters durch andere Beobachter hat Auswirkungen auf die Bereitschaft, dessen Beobachtungen bzw. Ideen aufzugreifen. Eine Theorie der strategischen Führung hat insofern auch die Beobachter selbst und die Möglichkeit einzubeziehen, daß diese Beobachter von anderen Beobachtern beobachtet werden und daß auch die zuletzt angesprochenen Beobachtungen bei der Genese von Strategien bzw. beim Auftauchen einer (professionalisierten) strategischen Führung relevant sind. Damit ist klar, daß die Formel „Ökologie des Wissens“ auch für eine eventuelle Entfaltung des Ongoing Process von höchstem Interesse ist, wurde sie doch ohnehin in engster Weise mit Reflexionen in Verbindung gebracht. Und die Kategorie der Reflexionen wiederum wurde ausgeführt als (Veränderung des) Reflexionsmodus und Reflexionsinhalt, wobei für die Entfaltung ihre Unterfütterung und Anleitung durch „externes“ und „weiches“ Wissen von besonderer Bedeutung war. Und damit tritt der direkte Bezug zwischen der Entfaltung des Ongoing Process und der „Ökologie des Wissens“ deutlich zu Tage: Die Fragen nach der Genese, Kommunikation und Verwendung von Wissen sind im Kontext einer Ökologie des Wissens zu behandeln. Dies führt letztlich auf der Metaebene zu einer erweiterten Theoriekonstruktion, die insbesondere die Vorstellung einer Theorie *als* „Ökologie des Wissens“ zum Ausdruck bringt.

Abbildung 3-4 gibt in spezifischer Weise die wesentlichen Elemente der erweiterten Theoriekonstruktion wieder. Im vorliegenden Rahmen müssen wir uns auf die Skizze der wesentlichen Konstruktionsmerkmale beschränken.

(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. In jüngster Zeit bezeichnen wir die Handlungsstrukturen auch als Handlungssphären bzw. Prozeßsphären. Damit wird deutlich gemacht, daß es, wie auch bei der Abgrenzung der Lebenswelt einer Organisation, schwierig ist, alle Handlungen immer einem der Module in dem Atomium zuzurechnen.

(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 von „Systemen“ zu beobachten, aber auch 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, durch Sozialisation sich entwickelnde Persönlichkeitsstrukturen der organisatorischen Akteure) 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 umfassend ohne Bezugnahme auf die institutionellen Ordnungen, die Kultur und die Persönlichkeitsstrukturen analysiert werden kann. Dasselbe gilt für die Entfaltung (der Basisfähigkeiten). Wenn in einer fokalen Organisation eine „Scheuklappenkultur“ vorherrscht, wenn die spezifische Sozialisation vorwiegend eine „Erbsenzählermentalität“ vermittelt, wenn keine institutionalisierten Zugänge „nach außen“ existieren, dann sind die Bedingungen für eine Entfaltung denkbar ungünstig.

(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 wir etwa sagen, daß (binnenperspektivisch zu verstehende) Strategien unter Umständen (außenperspektivisch beobachteten) strategi-

schen Manövern „nachfolgen“, dann haben wir eine solche Verknüpfung von außenperspektivisch und binnenperspektivisch gewonnenen Aussagen im Sinne.

(6) Die Beobachtungen aus der Außenperspektive erstrecken sich im wesentlichen auf Positionierungen fokaler Organisationen im sozioökonomischen Feld, deren strategische Manöver und hieraus resultierende beobachtbare Erfolge. Dies wird durch die kreisförmige Anordnung der Begriffe „Feld“, „strategische Manöver“ und „Erfolg“ symbolisiert. Feld-Manöver-Erfolg ist gleichsam der Platzhalter für ganz unterschiedliche Beobachtungen, die vom jeweiligen Beobachtungskontext abhängig sind. Mit der Reihenfolge F-M-E wird keine kausalogische Abfolge, wie sie etwa das SCP-Paradigma unterstellt, postuliert.²⁶ Vielmehr sind alle möglichen Kausalrichtungen in eine Theorie der strategischen Führung einzubeziehen. Besondere „Erfolge“ können als Beispiel für eine umgekehrte Kausalität dazu führen, daß Konkurrenten plötzlich zu potentiellen Targets für M&As werden und man damit selbst das „Feld“ verändert. Auch sind die einzelnen Platzhalter (F/M/E) nicht auf die Betrachtung der Produkt-Markt-Gegebenheiten von Organisationen bzw. Organisationsverbindungen beschränkt. Neben den Branchenstrukturen gehören beispielsweise auch Fragen der technologischen Ausstattung und der verfügbaren Ressourcen, der Führungssysteme und der Verankerung der Unternehmung in der Gesellschaft zum „Feld“. Auch hierdurch können die „Erfolge“ der fokalen Unternehmung ganz erheblich beeinflußt werden.

(7) In der Abbildung 3-4 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 und im besonderen Maße im Zusammenhang mit der Entfaltung des Ongoing Process. 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 hindeuten.

(8) Als mögliche Beobachter sind in Abbildung 3-4 Wissenschaftler, Berater und auch Akteure explizit angesprochen. Akteure können Mitarbeiter der jeweiligen

²⁶ Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma unterstellt vereinfacht gesprochen, daß Unternehmen mit bestimmten (vorwiegend) Branchenstrukturen in ihrem relevanten Umfeld konfrontiert werden. Zu denken ist dabei etwa an die Anzahl von Wettbewerbern und deren Rivalität, die Macht der Lieferanten und Kunden, mögliche Substitutionsprodukte und vieles mehr. Aufgrund dieser Branchenstrukturen ist vom Unternehmen ein bestimmtes Verhalten gefordert (*Conduct*) – etwa eine Strategie der Kostenführerschaft in Volumengeschäften. Aus beidem – den jeweiligen Branchenstrukturen und dem an den Tag gelegten Verhalten – resultieren in dieser Denke dann bestimmte Erfolge, wobei vor allem auf finanzwirtschaftliche Größen abgehoben wird (*Performance*).

Organisation, die im Mittelpunkt der Betrachtung steht, aber auch externe Teilnehmer wie Kunden, sonstige Stakeholder oder (Wirtschafts-)Journalisten usw. sein, die sich aus der Außenperspektive mit der betrachteten Organisation (aber auch einer ganzen Branche, einer Volkswirtschaft usw.) befassen.

(9) 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 bzw. das Feld systematisch beobachten, wobei sie sich unter Umständen sogar spezifischer Kontexte bedienen, die sie eventuell von Beratern oder Wissenschaftlern übernehmen. Und interne Akteure können selbstverständlich auch aus der Binnenperspektive heraus in professioneller Weise lebensweltliche Gegebenheiten rekonstruieren bzw. interpretieren. Man denke nur noch einmal an das Beispiel der „Zentralabteilung Unternehmensentwicklung und Strategien“ im Hause Siemens. Nicht selten sind institutionalisierte Managementsysteme die Vehikel für solche systematischen Beobachtungen durch interne Akteure.

(10) In bezug auf die Beobachter „Wissenschaftler“, „Berater“ und „Akteure“ tauchen in der Abbildung 3-4 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.

(11) 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.

(12) Die Abbildung 3-4 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 ausgedrückt. Natürlich sind damit auch Beobachtungen von Beobachtern angesprochen, die binnenperspektivisch anknüpfende Rekonstruktionen lebensweltlicher Aspekte betreffen.

(13) Wenn die gesamte durch die Abbildung 3-4 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 Verwendungen von Wissen Auswirkungen auf die betrachteten Systeme besitzen, die wiederum von Beobachtern beobachtet werden können, die damit erneut Wissen produzieren (und kommunizieren).

Soweit die Grundzüge einer theoretischen Sichtweise, die systematisch die Beobachter von Unternehmen und deren Beobachtungen einbezieht und das systematisiert, was wir als „Ökologie des Wissens“ bezeichnet haben. Natürlich soll im Kontext dieser Theorie insbesondere auch das vertieft werden können, was wir weiter oben im Zusammenhang mit der Entfaltung des Ongoing Process bzw. der (Basisfähigkeiten) zum Ausdruck gebracht haben. Die in der Abbildung 3-4 skizzierten Theoriezusammenhänge drücken zwar nicht unmittelbar diesen generellen theoretischen Hintergrund aus, der die Unternehmen als der Evolution unterliegende Systeme betrachtet, aber auch davon ausgeht, daß diese Unternehmen Fähigkeiten entfalten können, mit dieser Evolution besser umzugehen. Der Bezug zu unserem generellen Thema „Entfaltung“ wird jedoch deutlicher werden, wenn wir im weiteren die Bedingungen, unter denen Wissen in Unternehmen aufgegriffen wird, genauer kennzeichnen. Diese Bedingungen sind zwar vergleichsweise allgemein formuliert. Sie lassen sich jedoch ohne Schwierigkeiten für das uns interessierende Entfaltungsthema adaptieren, wenn man sich klarmacht, daß Entfaltung ja – wie gesagt – in einem engen Zusammenhang mit dem Aufgreifen von „externem“ und „weichem“ Wissen in Argumentationen gesehen wird. Es stehen im folgenden also genauer gesagt die Bedingungen für eine Entfaltung im Vordergrund, die wir – wie gesagt – mit einer Entfaltung der Basisfähigkeiten und (u. U.) der Rationalität in Verbindung bringen.

Bevor wir jedoch hierzu kommen, müssen zunächst noch zwei Vorbemerkungen gemacht werden. Diese beziehen sich auf zwei Präzisierungen bzw. Verfeinerungen, welche das „Atomium“ (wie Abbildung 3-4 intern bezeichnet wird) in einen Bezug zu unserer organisationstheoretischen Prozeßdenke setzen. Die erste Vorbemerkung betrifft einen eher vordergründigen Aspekt – nämlich eine begriffliche Klarstellung: Im „Atomium“ ist ja von Handlungsstrukturen die Rede, wobei eigentlich in erster Linie Prozesse gemeint sind. Damit ist also einmal mehr das große Thema „Struktur und Prozesse“ angeschnitten, welches uns zu Beginn dieses Arbeitstextes bereits beschäftigt hat. Kirsch erläutert vor diesem Hintergrund die Bedeutung des Begriffs „Handlungsstrukturen“ im Atomium folgendermaßen:

„Eigentlich müßte im Atomium von ‘Prozessen’ gesprochen werden. Und solche Prozesse können dann (in einem ersten Zugriff) auf verkettete Handlungen zurückgeführt werden. Es stellt sich nun die Frage nach dem begrifflichen Verhältnis von Prozeß und Struktur. Hier gibt es (...) zwei grundsätzliche Positionen:

1. Eine erste Position verwendet die beiden Begrifflichkeiten so, daß von der Existenz irgendwelcher Strukturen auszugehen ist, in denen Prozesse gleichsam ablaufen.
2. Eine genuin prozeßorientierte Sicht kennt die Rede gemäß (1) eigentlich nicht. Hier geht es um Strukturen *von* Prozessen. Das Beobachten von Strukturen von (oder auch in) Prozessen hängt dabei eng mit der Beobachtung von Wiederholungen zusammen.“ (Kirsch A-1998g: 3 f.)

Es muß da kaum mehr erwähnt werden, daß hinter dem Begriff „Handlungsstrukturen“ eine genuin prozeßorientierte Konzeption von Organisationen gemäß (2) steht. Wie bereits angedeutet, wird dies mit dem Begriff der Prozeßsphäre zum Ausdruck gebracht. Wir werden in dem vierten Kapitel dieses Arbeitstextes noch ausführlich darauf zu sprechen kommen.

Was haben nun all diese Überlegungen mit dem im Mittelpunkt stehenden Thema „Entfaltung“ zu tun? Zur Klärung dieser Frage gilt es, noch einmal auf den Grundgedanken des modifizierten Entfaltungsbegriffs zurückzukommen. Ausgangspunkt unserer Ausführungen hierzu waren ja Überlegungen von Habermas zur Rationalisierung der Lebenswelt. Notwendige Bedingung für eine Entfaltung stellen unbeschadet weiterer Merkmale „hypothesengesteuerte und argumentativ gefilterte Lernprozesse“ sowie ihre Institutionalisierung dar, so daß die Lebenswelt fortlaufend ein reflexives Verhältnis zu sich selbst gestattet. Nun haben allerdings die vorangestellten Überlegungen verdeutlicht, daß man es nicht mit *einer* organisatorischen Lebenswelt zu tun hat, sondern vielmehr mit einer *Vielzahl* von Kontextgemeinschaften, welche jeweils über *spezifische*, u. U. höchst heterogene, Lebens-, Sprach- und Wissensformen verfügen. Und die jeweiligen institutionellen Ordnungen mögen natürlich in ganz unterschiedlichem Ausmaß hinreichende Bedingungen für „hypothesengesteuerte und...“ darstellen. Es ist also alles andere als unproblematisch, wenn man von einer (gleichmäßigen) Entfaltung „des“ Ongoing Process oder der „organisatorischen“ Basisfähigkeiten ausgeht. Wir können diese Probleme hier nicht weiterverfolgen (vgl. zu Anregungen für weiterführende Überlegungen aber Kirsch 1997c: 51 ff.). Sie sollten aber bei den folgenden Ausführungen zur eigentlichen Thematik dieses Abschnitts – Entfaltung und die „Ökologie des Wissens“ – im Hinterkopf behalten werden.

Die Entfaltung des Ongoing Process bzw. der Basisfähigkeiten und Rationalität hat viel mit dem Aufgreifen von „externem“ und/oder „weichem“ Wissen zu tun. Nunmehr können wir auch sagen: Es geht um das Relevantwerden von Beobachtungen in der Entwicklung von Organisationen, die sich etwa in Aussagesystemen wissenschaftlicher Beobachter oder Visionen von „Leadern“ als organisatorischen Akteuren niederschlagen. Das verstärkte Aufgreifen solchen Wissens in Argumentationen kommt *uno actu* einer Entfaltung gleich. Im folgenden gilt es, in einem ersten Schritt die Bedingungen für eine Entfaltung auf der „Nachfragerseite“ nach solchem Wissen – also des fokalen Unternehmens – genauer zu erläutern. Gesondert hiervon sollen dann in einem zweiten Schritt die Bedingungen auf der „Angebotsseite“ – mithin der Wissensproduzenten – spezifiziert werden. Erstere Bedingungen kenn-

zeichnen gewissermaßen die Stärke des „Pull-Effekts“, zweitens des „Push-Effekts“ in bezug auf spezifisches Wissen. Beide Kategorien von Bedingungen sind maßgeblich für eine mögliche Entfaltung des Ongoing Process bzw. der Basisfähigkeiten und Rationalität.

Zunächst zu den Bedingungen auf der „Nachfrageseite“: Wenn das Aufgreifen beispielsweise von Konzepten und Methoden wissenschaftlicher oder sonstiger Beobachter untersucht wird, muß generell berücksichtigt werden, daß solches Wissen nur dann aufgegriffen wird, wenn es aufgrund bestimmter Interessenlagen als opportun angesehen wird (vgl. beispielsweise Weber 1963: 252). Andererseits ist es eine altbekannte Tatsache, daß in der Praxis neue Konzepte häufig erst dann aufgegriffen werden, wenn ein entsprechender Leidensdruck existiert. Ein solcher Leidensdruck ist natürlich in besonderem Maße vorhanden, wenn die Unternehmung oder auch eine interessierende Unternehmensverbindung in eine Krise gerät. Es mag deshalb nicht überraschen, wenn wir im Zusammenhang mit der Diskussion der Bedingungen des Aufgreifens von Ideen der Bedeutung von Krisen eine besondere Stellung einräumen.

Die nachfolgende Skizze beschreibt Bausteine theoretischer Bemühungen, die sich mit den Bedingungen der Anwendung von Wissen beschäftigen.²⁷ Es wird der Versuch unternommen, Bedingungen zu extrahieren, die das Aufgreifen von Wissen allgemein begründen. Diese sind als möglicher Auftakt auf dem Weg zu verstehen, im Rahmen der Theorie der strategischen Führung Hinweise auf das Zusammenspiel von Ideen und deren Anwendung geben zu können. Im vorliegenden Zusammenhang sollen sie bei einer Klärung der Frage helfen, unter welchen Bedingungen eine Entfaltung des Ongoing Process wahrscheinlich und möglich ist. Daß es uns dabei um ein spezifisches, nämlich strategisch relevantes Wissen geht, haben wir weiter oben ausführlich dargelegt. Die nachfolgenden Überlegungen gelten jedoch ohnehin im besonderen Maße für dieses spezifische Wissen.

(1) Führung im Sinne von *Leadership* kann das Aufgreifen von (strategisch relevanten) Ideen beeinflussen. Leadership bedeutet, daß ein individueller Akteur in entscheidendem Ausmaß Einfluß auf das Handeln anderer Akteure nehmen kann (vgl. Kirsch 1991: 34 ff.). Damit kann er einen signifikanten Einfluß auf den Prozeß des Aufgreifens von Ideen nehmen.

(2) Neben Leadership lassen sich jedoch auch noch andere Mechanismen des Aufgreifens von Wissen identifizieren. Hierfür muß – bezogen auf die einzelne Organisation – der *kulturelle Vorlauf*, in dem sich Konzepte entwickeln, einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Dieser kann sich (a) auf die alltägliche gesellschaftliche Kultur, (b) auf die sekundären und tertiären Traditionen ausdifferenzierter kul-

²⁷ Nachstehende Überlegungen greifen auf Bausteine zurück, die in der Veröffentlichung „Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung“ (Kirsch 1991: 536 ff.) unter dem Titel „Bausteine einer Theorie der Entwicklungsdynamik von Organisationen“ diskutiert werden.

tureller „Wertsphären“ der Wissenschaft, des Rechts bzw. der Moral und der Kunst, sowie (c) auf die Kultur der Organisation beziehen. Sofern sich diese drei Bereiche nicht mit derselben Geschwindigkeit fortentwickeln, kommt es zu einem „kulturellen Vorlauf“ eines Bereichs gegenüber einem anderen. Beispielsweise war in Teilen der Gesellschaft zu Beginn der 80er Jahre das Umweltbewußtsein stärker ausgeprägt als im Bereich der Wirtschaft. Daher entwickelten sich im kulturellen Vorlauf der Gesellschaft Vorstellungen über die Bedeutung der Umwelt und umweltbewußtes Handeln, die erst mit der Zeit in die Unternehmen diffundierten und dort sukzessive zu einer (strategisch höchst relevanten) Entfaltung des Ongoing Process beitrugen. Ehemalige Kritiker wurden zu Beratern der kritisierten Unternehmen, denen sie ihr (außenperspektivisch gewonnenes) Wissen zur Verfügung stellten. Die ethisch begründeten Visionen von den „Grenzen des Wirtschaftswachstums“ und der Verantwortung für zukünftige Generationen sind in vielen Unternehmen in den normalen Sprachschatz eingegangen und werden mittlerweile wie selbstverständlich als Begründungsmuster für (die Aufgabe von) Unternehmensaktivitäten verwandt.

Die Ideen, um deren Entwicklung und kulturellen Vorlauf es letztlich geht, können in unterschiedlichem Maße für die Organisation zugänglich sein und somit in deren Wissensbasis (vgl. Pautzke 1989) Eingang finden. Die organisatorische Wissensbasis ist nicht identisch mit dem lebensweltlichen Wissensvorrat der Lebenswelt einer Organisation. Sie ist begrifflich weiter zu fassen. Sie umfaßt all jenes Wissen, welches den Mitgliedern einer Organisation im Prinzip verfügbar ist und reicht damit weit über das mit der Lebenswelt der jeweiligen Organisation verbundene Wissen hinaus. Selbstverständlich hängt bei dieser Begriffsfassung die organisatorische Wissensbasis davon ab, was „im Prinzip verfügbar“ bedeutet. Die prinzipielle Verfügbarkeit des Wissens hängt zunächst sicherlich auch damit zusammen, daß in der Lebenswelt ein Hintergrundwissen über andere Lebens-, Sprach- und Wissensformen existiert. Die Frage, ob und inwieweit Ideen des kulturellen Vorlaufes für das jeweilige Unternehmen zugänglich sind, ist also letztlich in den größeren Zusammenhang einer Theorie der organisatorischen Wissensbasis bzw. des organisatorischen Lernens zu stellen (vgl. Pautzke 1989).

(3) Ideen gehen in die Kultur eines Unternehmens häufig dadurch ein, daß *handlungsentlastete Interaktionszusammenhänge* auftreten, in denen auch neuartige Konzepte diskutiert werden. Hieraus mögen sich unternehmensinterne Subkulturen entwickeln, die so zu „Brückenköpfen“ für neue Ideen und für eine Entfaltung des gesamten Ongoing Process werden. Man denke dabei etwa an die berühmten „Gespräche am Kamin“ am Rande von Arbeitstagungen oder ähnlichen Diskussionen, die nicht unter einem unmittelbaren Handlungs- bzw. Problemdruck stehen. Im obigen Sinne sind mit derartigen „Subkulturen“ also nichts anderes als Kontextgemeinschaften angesprochen, deren Persönlichkeitsstrukturen, kulturelles Wissen und institutionelle Ordnungen eine „vorausseilende Entfaltung“ markieren. Hier entfalten sich (Basis-)Fähigkeiten und eine Rationalität, welche zunächst keine organisatorischen Fähigkeiten und kein organisationsweit zutreffendes Rationalitätsverständnis sind. Ob diese Kontextgemeinschaften tatsächlich zu „Brückenköpfen“ der Entfaltung für die gesamte Unternehmung werden, müßte dann freilich genauer analysiert

werden. Aber hierzu nur soviel: Dabei müßte man ihre Einflußpotentiale, deren Veränderung und Aktivierung im Zeitablauf studieren.

Das Auftreten handlungsentlasteter Interaktionszusammenhänge ist eng mit der Existenz eines „Organizational Slack“ verbunden. Weidermann (1983) charakterisiert vor dem Hintergrund der recht umfangreichen Literatur hierzu (vgl. z. B. Simon 1981, Cyert und March 1963, Bourgeois III 1980) den Organizational Slack dahingehend, daß die Organisation über mehr Ressourcen verfügt, als für deren Überleben eigentlich notwendig sind. Dieser Begriffsfassung können wir nicht folgen. Die Formel „für die Organisation notwendig“ setzt streng genommen voraus, daß es allgemeine Gesetzmäßigkeiten (etwa im Sinne eines „Law of Requisite Complexity“ oder hier im Sinne eines Gesetzes der erforderlichen Ressourcen) gibt. Geht man davon aus, daß empirische Invarianzen (auch bezüglich der jeweils einzusetzenden Ressourcen) prinzipiell gebrochen werden können, so wird der Begriff der „notwendigen“ Ressourcen und damit der daran festgemachte Begriff des „Organizational Slack“ problematisch. Wir wollen statt dessen davon ausgehen, daß „Organizational Slack“ mit der Möglichkeit handlungsentlasteter Interaktionszusammenhänge in der Organisation in Verbindung steht. Diese Interaktionszusammenhänge müssen nicht tatsächlich auftreten. Immerhin: „Organizational Slack“ erscheint in dieser Sichtweise eine wesentliche Voraussetzung dafür zu sein, daß über handlungsentlastete Konversationen neue Konzepte im System Fuß fassen können. Handlungsentlastete Interaktionszusammenhänge entstehen jedoch nicht automatisch. Es bedarf häufig Handlungen einer Führung, solche zu etablieren und für neue Konzepte zu öffnen.

(4) Habermas (1981a, b) stellt die Bedeutung von *Steuerungskrisen* für das Aufgreifen von Ideen heraus. Der Krisenbegriff ist freilich nicht unproblematisch. Krisen liegen – so könnte man sagen – vor, wenn die Handlungsfähigkeit schwerwiegend gefährdet ist und/oder nur unter Verletzung zentraler Werte bzw. Normen gewahrt bleiben kann. Dies kann nach Habermas als ein Versagen der Lebenswelt interpretiert werden, d. h. als ein Infragestellen der lebensweltlichen Grundannahmen, die als Basis für eine problemlose Kommunikation dienen und als Selbstverständlichkeiten von den Handelnden beherrscht werden. Gerade diese als unzweifelhaft angenommenen Selbstverständlichkeiten verlieren dann ihre orientierende Kraft. Eine Krise kann insofern akut sein, als sie von den Beteiligten wahrgenommen wird. Latent ist die Krise, wenn ein solches Krisenbewußtsein fehlt. Dies schließt nicht aus, daß einzelne Akteure oder Gruppierungen von Akteuren im sozioökonomischen Feld des Unternehmens eine Krise wahrnehmen bzw. antizipieren. Führung (im Sinne von Leadership) zeigt sich häufig darin, daß es der Führungspersönlichkeit gelingt, die Möglichkeit einer zukünftigen Krise in der Wahrnehmung der Beteiligten virulent werden zu lassen. In der Regel geht dieses antizipierende Krisenbewußtsein Hand in Hand mit dem Aufgreifen von neuem Wissen, in dessen Kontext Krisenszenarien erst an Plausibilität gewinnen.

Wird die Möglichkeit eines antizipierenden Krisenbewußtseins im angedeuteten Sinne in die Betrachtung mit einbezogen, dann ergibt sich eine bemerkenswerte

Konsequenz: Akute Krisen und „Organizational Slack“ können funktional äquivalent sein. Denn ein Organizational Slack kann – wie erwähnt – eine Offenheit für neue Konzepte schaffen, in deren Kontext ein antizipierendes Krisenbewußtsein entstehen könnte. Und dieses antizipierende Krisenbewußtsein mag – in einer gewissen Äquivalenz zu akuten Krisen – eine geeignete Basis dafür liefern, daß sich neue Ideen tatsächlich mit Interessen verbinden, die diesen Ideen zu einer institutionellen und motivationalen Verankerung in der Praxis verhelfen.

(5) Bei der theoretischen Analyse des Auftauchens von Steuerungskrisen wird die Grundthese Mintzbergs (1983) zu beachten sein, der zufolge die jeweils existierende *Machtkonfiguration* einer Organisation in sich den Keim für Instabilitäten besitzt: Schon bei relativ „kleinen“ Anstößen von außen können Transformationen in Richtung politischer Arenen entstehen, die ihrerseits durch die zu bewältigenden Problemlagen des Unternehmens aufgrund der Intensität und Reichweite der Konflikte überfordert werden können. Steuerungskrisen können in diesem Sinne auch gleichsam „selbstgemacht“ sein. Es wäre also verfehlt, Steuerungskrisen jeweils nur als exogen durch relativ tiefgreifende Veränderungen des Feldes verursacht anzusehen.

Auf der „Nachfragerseite“ können also Bedingungen existieren, die das Aufgreifen von neuem Wissen (in Argumentationen) und damit eine Entfaltung des Ongoing Process bzw. bestimmten Ausschnitten daraus erleichtern oder erst ermöglichen. Die angeführten Bedingungen sind dabei (in unterschiedlichem Ausmaß) für alle drei unterschiedenen Arten der Entfaltung relevant. So mag die Existenz einer Steuerungskrise oder handlungsentlasteter Interaktionszusammenhänge dazu führen, daß - u. U. erstmals - nachhaltig über die (fehlenden) Fähigkeiten des Unternehmens reflektiert wird. Dies kann z. B. auch nur implizit im Rahmen einer Geschäftsführersitzung geschehen, in der es um das überraschende Abwandern von drei der wichtigsten Kunden geht. Wenn solche Meetings sukzessive zu einer „Institution“ werden und vielleicht sogar das Etikett „Customer Satisfaction Statement“ erhalten, dann läge so etwas wie eine Entfaltung erster Ordnung (auf einem Entwicklungsniveau) vor. Die angegebenen Bedingungen taugen jedoch auch dafür, die Dynamik einer Höherentwicklung, d. h. Entfaltung zweiter oder dritter Ordnung, zu beschreiben: Ein „Leader“ als Machtpromotor, der sich für einen institutionalisierten Zugang zur Wissenschaft stark macht, ein dort vorfindbarer kultureller Vorlauf auf nicht realisierte Entwicklungsmöglichkeiten (wie beispielsweise die obige „Logik“ von Entwicklungsniveaus), ein antizipierendes Krisenbewußtsein, daß „irgend etwas falsch läuft“, alle diese Bedingungen können dazu führen, daß in verstärktem Ausmaß auf „externes“ und/oder „weiches“ Wissen Bezug genommen wird. Wenn Fragen der moralischen Verantwortung des Unternehmens bei „Gesprächen am Kamin“ erörtert werden, dann wird darüber eher eine Argumentation in Gang kommen, als in einer Aufsichtsratssitzung, die unter höchstem Handlungsdruck steht. Die fünf Punkte stellen also auch hilfreiche Bedingungen für eine Höherentwicklung, d. h. eine Entfaltung der Basisfähigkeiten *und* Rationalität, dar.

Beschreibt man das Aufgreifen von Wissen metaphorisch als „Pipeline“, so wurden bislang die Bedingungen einer Öffnung der Pipeline beschrieben, die zum Anlaß genommen werden können, daß Ideen aus der Ökologie des Wissens vom Anwendungssystem „nachgefragt“ werden.

Wir wollen uns im folgenden in die Pipeline begeben. D. h., wir werden uns nun aus Sicht der Ideen selbst dem Phänomen der Anwendung nähern. Schließlich kann man das Problem der Anwendung nicht ausschließlich auf Bedingungen wie etwa das Auftauchen von Krisen reduzieren. Vielmehr gilt es zu untersuchen, welche Spielarten von Argumentationen, Begründungsmustern und Logiken die Anwendung einer Idee begünstigen können, da Konzepte sich einerseits „kraft des besseren Argumentes“ (vgl. Habermas 1981a) durchsetzen können. Andererseits kann man jedoch auch „überzeugt“ werden, indem man beobachtet, daß mit einem Verfechter einer Idee „nicht gut Kirschen zu essen ist“, wenn seine Idee nicht aufgegriffen wird. Dies soll im folgenden durch die Unterscheidung von primärem und sekundärem Wissen zum Ausdruck gebracht werden.

Der Begriff der Überzeugungskraft kann in zweifacher Weise interpretiert werden, wobei die zweite Interpretation den Begriff eher in metaphorischer Weise verwendet. Eine Idee überzeugt zunächst durch die Argumente, mit denen sie begründet wird (dies könnte unter dem Begriff „primäres Wissen“ verstanden werden). Die Überzeugungskraft kann jedoch auch auf sogenanntem „sekundärem Wissen“ beruhen, das auf den Ideenlieferanten und/oder den Verfechter einer Idee – und nicht auf die Idee selbst – verweist. Konnte beispielsweise in der Vergangenheit beobachtet werden, daß ein Verfechter einer Idee seine ganze Macht einsetzte, um ein Nichtaufgreifen seiner bevorzugten Ideen zu bestrafen, so könnte in diesem Fall die „Überzeugungskraft“ (nunmehr in eher metaphorischer Weise verstanden) auf sekundäres Wissen zurückzuführen sein, das seinerseits auf Beobachtungen beruht. Gerade solche Überlegungen zeigen, wie aufschlußreich der Kontext einer „Ökologie des Wissens“ für Fragen der strategischen Entwicklung von Unternehmen im allgemeinen und der Entfaltung im besonderen ist. Diese Differenzierung zwischen primärem und sekundärem Wissen greift Überlegungen der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Entscheidungsprozesse auf (vgl. z. B. Kirsch 1977a und 1977b). Dort wird im Zusammenhang mit Kommunikationen in bezug auf die Genese von Entscheidungsprämissen zwischen primärem und sekundärem Wissen unterschieden. Diese Differenzierung kann nun für die Interaktion zwischen internen Akteuren des fokalen Systems und den (internen und externen) Beobachtern wieder aufgegriffen werden und liefert Perspektiven, um die Überzeugungskraft einer Idee aus der Ökologie des Wissens zu charakterisieren. Die Kernfrage lautet also: Welche Rolle spielt bei der Überzeugungskraft von (strategisch relevanten) Konzepten, Methoden und Argumenten das primäre Wissen und welche Bedeutung hat das sekundäre Wissen, wie z. B. die Reputation des Wissenschaftlers oder die Größe und das Honorarvolumen des Beraters, die als Ausdruck der Positionierung eines Beobachters verstanden werden können. Und eine solche Positionierung spielt natürlich auch in bezug auf interne Beobachter des organisatorischen Geschehens eine Rolle. Wenn ein aller Orten angesehener und für seine fundierten Ansichten bekannter Ehre vor-

sitzender des Aufsichtsrats eine „ästhetische Kritik“ der strategischen Entwicklung des Unternehmens vorbringt oder über sein vages Gefühl berichtet, daß etwas schief läuft, dann ist die Chance des Aufgreifens signifikant größer als bei einem internen Akteur mit dem Ruf eines permanenten „Schwarzsehers“ und „Moralapostels“. Solches sekundäre Wissen stellt den Ausfluß von Beobachtungen einer ganzen Serie von Beobachtungen des entsprechenden Akteurs dar, die er in der Vergangenheit angestellt hat und die in der Regel sinnvoll und nützlich waren bzw. aufgegriffen wurden. Wir bezeichnen solche Beobachtungen von Beobachtungen, auf die sich sekundäres Wissen gründet, als Beobachtungen zweiter Ordnung.

Primäres Wissen unterstützt kraft Logik die Ideen. Wir wollen uns dies am Beispiel der Legitimation des Aufgreifens einer Idee durch interne Akteure verdeutlichen. Die Beobachtungen, die von den internen Akteuren aufgegriffen werden, können sich durchsetzen, da in der Relation zu der Ökologie des Wissens auch eine Reihe von (primären) Informationen wirksam werden, die sich im Rahmen von konkreten Beobachtungen (z. B. im Rahmen einer Messung oder Kalkulation) prognostizieren und bestätigen lassen. Die in der Beobachtung unterstellte Hypothese verliert ihren Erstmaligkeitscharakter und aufgrund der wiederholten Beobachtung findet eine Bestätigung der Information statt.²⁸ Dadurch beginnt die Idee von einer Argumentationslogik begleitet zu werden, die z. B. im Sinne einer Gesetzmäßigkeit (Wenn-Dann-Aussage) aus der Perspektive der internen Akteure zu interpretieren ist. Damit gewinnt die Idee an Überzeugungskraft durch primäres Wissen.

Sekundäres Wissen verweist dagegen auf die Ideenlieferanten bzw. die Ideenverfechter selbst, also auf die Beobachtung von Beobachtern²⁹ und auf die Umstände

²⁸ Es könnte zunächst vermutet werden, daß für den Informationsempfänger eine vollständig neue Information den höchsten Informationswert besitzt. Diese Annahme erscheint bei einer genaueren Betrachtung allerdings nicht haltbar, da eine solche vollständig neue Information von dem Empfänger wohl nicht verstanden werden kann (z. B. wird ein physikalisches Grundwissen benötigt, um eine neue physikalische Theorie zu verstehen). Damit wird deutlich, daß eine Information, die einerseits an bereits bekanntem und bestätigtem Wissen des Informationsempfängers anknüpft und andererseits für diesen auch neue Aspekte enthält, für den Empfänger am wertvollsten ist. Oder anders ausgedrückt: der höchste Informationswert einer Idee liegt zwischen der vollständigen Bestätigung von bereits bekanntem Wissen und einer vollständig neuen Information. Zur Unterscheidung der Erstmaligkeit und Bestätigung von Information. Vgl. v. Weizsäcker (Hrsg., 1974).

²⁹ In der Entscheidungstheorie, der noch das klassische Sender-Empfänger-Modell der Kommunikationstheorie zugrunde liegt, wird im Zusammenhang mit den sekundären Informationen auf den Sender verwiesen. Vor dem Hintergrund des radikalen Konstruktivismus ist dieser Ansatz überholt, da dieser in die Nähe eines systemtheoretischen Input-Outputmodells gerückt werden muß. Zwar wird in der Konstruktion der Theorie der strategischen Führung auch die beobachtete Positionierung des Wissenslieferanten betrachtet, daneben wird aber der Beschreibungskontext nicht vernachlässigt, dessen Überzeugungskraft auf den Einfluß von primärem und sekundärem Wissen hin untersucht wird. Dies entspricht der Position eines radikalen Konstruktivismus, der gerade die Bedeutung von Sprache und Beschreibung für die Evolution und Entwicklung von menschlichen Beobachtern bzw. sozialen Systemen und Erkenntnisprozessen in den Mittelpunkt rückt.

der Kommunikation. Damit sind – ganz allgemein gesprochen – Informationen wie Zeit, Ort und Kontext mit einbezogen, die das primäre Wissen begleiten. Primäres Wissen bezieht sich in dieser Begriffsabgrenzung hauptsächlich auf die Idee und deren Problemlösungskraft. Demgegenüber können unter sekundärem Wissen all die anderen Faktoren verstanden werden, die sich zwar nicht direkt auf den „Kern“ einer Idee beziehen, aber trotzdem dazu beitragen, daß eine Idee überzeugend wirkt. In der Konstruktion der Theorie der strategischen Führung liegt aber auf der Untersuchung dieses sekundären Wissens ein besonderes Gewicht. Denn wir betrachten – metaphorisch gesprochen – die Überzeugungskraft von Ideen auch im Lichte der Positionierung der Ideenlieferanten im relevanten Feld. Beispielsweise werden die Marketingaktivitäten des Ideenlieferanten sein Image (oder seine Feldpositionierung) verbessern und so die Diffusionsaussichten seiner Konzepte erhöhen. Ganz entscheidend sind die Wirklichkeitskonstruktionen in der Beobachtung der internen Akteure über den Ideenträger und die Anschlußfähigkeit des Neuen an die eigenen Erfolgsdefinitionen (vgl. dazu und zum folgenden auch Kernstock 1995: 194 f.). So werden die internen Akteure vor dem Hintergrund ihrer eigenen Maßstäbe die „Ideenlieferanten“ im Feld positionieren, die Manöver der Ideenlieferanten beobachten und deren Performance beurteilen. Nimmt man das Beispiel der Reputation eines Ideenlieferanten, dann ist unter Umständen wieder die Überzeugungskraft einer bestimmten Idee darauf zurückzuführen, daß die Idee letztlich mit der Prominenz einer bestimmten Person assoziiert wird. Die Reputation kann dann als Folge der Überzeugungskraft früherer Ideen angesehen werden. Letztlich wird deshalb das sekundäre Wissen für das Aufgreifen von Neuem ausschlaggebend sein. Die Überzeugungskraft von Ideen hat also ganz explizit mit Modewellen, „Bandwagon-Effekten“³⁰, Imitationen und Launen, aber vor allem mit den Konstruktionen der internen Akteure über die Ideenträger zu tun.

Als Zwischenergebnis läßt sich festhalten, daß die Positionierung der Beobachter für die Überzeugungskraft von Wissen und damit ein eventuelles Aufgreifen von höchstem Interesse ist. Genau diese Tatsache, die eng mit dem sekundären Wissen verbunden ist, leistet im Überzeugungsprozeß zur Durchsetzung einer Idee auf der „Angebotsseite“ entscheidende Dienste. Im folgenden wollen wir beide Seiten der „Überzeugungskraft von Ideen“ – das primäre und das sekundäre Wissen – noch etwas genauer beleuchten. Zunächst beschäftigen wir uns mit der Entwicklung primären Wissens, das im Zusammenhang mit dem Begriff der Entwicklungslogik zu sehen ist.

Begründende Argumentationen bringen sehr häufig sogenannte Entwicklungslogiken zum Ausdruck. Entwicklungslogiken werden in der Gegenwart konstruiert und bringen Ideen, die in der Vergangenheit entwickelt wurden, in eine Stufenabfolge.

³⁰ Der vorwiegend in volkswirtschaftlichen Ansätzen thematisierte „Bandwagon-Effekt“ charakterisiert eine Verhaltenshypothese, bei der es, ähnlich wie beim Nachfrageverhalten nach einem Gut zu einem gegebenen Preis, bei der „Nachfrage“ nach Ideen einen Mitläufereffekt in dem Sinne gibt, daß deshalb zu diesem Preis nachgefragt wird, weil einige oder alle Akteure ebenfalls dieses Gut zu jenem Preis nachfragen.

Entwicklungslogiken lassen sich bei ganz unterschiedlichen Ideenkomplexen rekonstruieren (beispielsweise im Hinblick auf die Fortentwicklung gängiger Organisationskonzepte oder hinsichtlich der Ausbreitung quantitativer mathematischer Verfahren in der Betriebswirtschaftslehre). Diese Entwicklungslogiken stellen aus der Sicht der angestrebten Theorie der strategischen Führung empirische Phänomene dar, deren Bedeutung für die strategische Entwicklung von Unternehmen und die u. U. zu verzeichnende Entfaltung des Ongoing Process zu klären ist. Folgende Gesichtspunkte stehen bei den nachstehenden Erörterungen im Vordergrund: Die Existenz von Entwicklungslogiken, das Argumentieren mit Entwicklungslogiken als empirisches Phänomen und die Problematisierung der Bedeutung dieser empirischen Phänomene.

Es gibt das empirische Phänomen, daß Lieferanten von Ideen normalerweise ihre Konzepte mit entwicklungslogischen Texten verkaufen. Entwicklungslogische Argumente verleihen Ideen eine heuristische Kraft, die in die Betrachtung einbezogen werden muß, sofern die These vertreten wird, daß Ideen eine Art Aufforderungscharakter besitzen. Vor diesem Hintergrund sollen im folgenden fünf Aspekte etwas näher betrachtet werden: (1) die Geschichtlichkeit von Ideen, (2) die Rolle problemerzeugender Ereignisse, (3) die Argumentation bezüglich der „Angemessenheit von Ideen“, (4) die Argumentation auf der Basis rekonstruierter Entwicklungslogiken und (5) Entwicklungslogiken in Form von „Stufenschemata“.

(1) Betrachten wir zunächst die *Geschichtlichkeit von Ideen*. Man stelle sich einen Wissenschaftler vor, der eine neue theoretische Sichtweise erarbeitet. Er wird sich hierzu in aller Regel intensiv mit bereits kommunizierten Sichtweisen anderer Wissenschaftler zur gleichen theoretischen Frage auseinandersetzen und in deren Schriften Widersprüche, Probleme, Schwierigkeiten, Inkonsistenzen, Paradoxien usw. festgestellt haben. Er ist dann wohl zu der Überzeugung gelangt, daß die theoretische Bewältigung der Frage besser gelingt, wenn man die theoretische Sichtweise „umbaut“. Die neue Sichtweise kann dann dadurch verständlicher gemacht werden, daß sie als eine durchaus nachvollziehbare, einleuchtende und auch angemessene Antwort auf Probleme zu bewerten ist, die der bisherigen theoretischen Sichtweise immanent zu sein scheinen: die Formulierung der neuen Idee (bzw. der neuen theoretischen Sichtweise) stellt einen angemessenen Versuch der Lösung von Problemen dar, die aus den postulierten Inkonsistenzen früherer theoretischer Konzepte resultieren. Die neue Idee ordnet sich also in die spezifische Ideengeschichte ein. Das gleiche gilt für einen organisatorischen Akteur, der in bezug auf die Restrukturierung des internationalen Geschäfts die Forderung nach einer übergreifenden Matrixorganisation damit begründet, daß viele Organisation zunächst mit einer „International Division“ angefangen hätten, bei steigendem Auslandsengagement (wie man selbst) irgendwann zu weltweit verantwortlichen Produktdivisionen gekommen seien, nunmehr aber „klar auf die Matrix setzen würden“.

(2) Bei diesen Überlegungen ist die *Rolle problemerzeugender Ereignisse* in die Betrachtung miteinzubeziehen. Die früheren Konzepte werden nicht nur auf ihre endogenen Inkonsistenzen hin betrachtet. Vielmehr trifft wohl auch folgendes zu:

Man beobachtet gewisse Ereignisse und mit diesen Ereignissen verbundene Schwierigkeiten, die man dann im Lichte eines Kontextes beschreibt. Indem man die Ereignisse in diesem Kontext thematisiert und diesen damit exogen anwendet, erfaßt man erst – eben durch die Anwendung des Kontextes – Inkonsistenzen, Schwierigkeiten, Unklarheiten und logische Probleme, die diesem Kontext immanent sind. Also gibt es auch problemerzeugende Ereignisse, deren Interpretationen in einem bestimmten Kontext diesen „alten“ Ideenkomplex problematisch erscheinen lassen. Dies führt wiederum dazu, daß man es „versteht“, wenn jemand einen neuen Gedanken einführt und darin eine angemessene Antwort auf die aufgezeigten Schwierigkeiten und immanenten Probleme des Kontextes des betrachteten Ideenkomplexes sieht.

(3) Die *Argumentation bezüglich der „Angemessenheit der Ideen“* bezieht sich auf die Frage, ob mit neuen Konzepten eine prinzipiell angemessene und nachvollziehbare Antwort auf eine rekonstruierte immanente Problemlage vorliegt, die sich durch die Konstellation der etablierten lebensweltlichen Bedingungen ergibt. Diese wissenschaftlichen Aussagen appellieren bei einem Adressaten daran, daß er ebenfalls logische Zusammenhänge zwischen der alten Problemlage und den dahinterstehenden (problematisch gewordenen „Selbstverständlichkeiten“) und der neuen Idee herstellt. Dabei ist er einerseits natürlich aufgefordert, in dem Kontext der alten Vorstellungen an die Sache heranzugehen und zum anderen Argumente zu akzeptieren oder zurückzuweisen, die eine logische Beziehung zwischen den alten Gedanken und der neuen Idee herstellen wollen. Aufgrund der Herstellung einer logischen Beziehung mag der alte Kontext verändert werden bzw. ein neuer entstehen.

Natürlich sind hier diese logischen Beziehungen nicht im Sinne einer vollständigen deduktiven Logik zu verstehen. Man wird eher einen Schritt in Richtung argumentationstheoretischer Überlegungen weitergehen müssen. Es ist zu untersuchen, welche typischen Argumentationsmuster auftauchen, wenn jemand anderes dazu gebracht werden soll, eine Idee als angemessene Antwort anzusehen. Man „verkauft“ seine neuen Ideen, indem man Argumente bringt, die Beziehungen zwischen alten und neuen Ideen herstellen, um letztlich dann in der neuen Idee den Ausdruck einer nachvollziehbaren „Entwicklungslogik“ darzustellen. Wie solche Argumentationen genauer vonstatten gehen können, wurde weiter oben ausführlich in Anschluß an argumentationstheoretisches Gedankengut erläutert.

(4) Die *Argumentation auf der Basis rekonstruierter „Entwicklungslogiken“* stellt also ein keineswegs unübliches Vorgehen dar, die Angemessenheit einer neuen Idee zu begründen. Dabei wird natürlich nicht behauptet, daß diese Idee die einzige Möglichkeit ist, auf die Problemlage angemessen zu antworten. Es gibt viele potentielle Konzepte, die ebenfalls angemessen wären, unbeschadet der Möglichkeit, daß andere Konzepte im Falle ihrer Anwendung zu anderen (freilich nicht vollständig vorhersehbaren) Problemlagen führen würden.

(5) Vor diesem Hintergrund ist als zusätzlicher Aspekt zu betrachten, welche Rolle abstrahierende Rekonstruktionen von *Entwicklungslogiken in Form von „Stufen-*

schemata“ spielen. Dabei werden Ideenentwicklungen durch bestimmte mehr oder weniger willkürliche Stadien, Phasen oder Niveaus gekennzeichnet. Auch hier kann man gleichzeitig mit deren Existenz feststellen, daß alle mit Stufenschemata und anderen formalen Tricks arbeitenden Rekonstruktionen natürlich Konstruktionen sind, zu denen es auch Alternativen gibt, die unter Umständen äquivalent sein können.

In der einen oder anderen Weise werden die so argumentierenden Akteure mit ihren rekonstruierten Schemata wohl zweierlei implizieren: Zum einen, daß das letzte Stadium den vorherigen Stadien aus irgendwelchen Gründen, die mehr oder weniger schlecht definiert dargestellt sind, vorzuziehenswert ist, und zum zweiten, daß darin irgendeine Art von Fortschritt zu sehen ist. Verfeinerte Varianten werden nicht so sehr argumentieren, daß spätere Stadien frühere ablösen. Vielmehr wird in späteren Stadien auch eine größere Vielfalt von Möglichkeiten gesehen, in denen in mehr oder weniger „reiner Form“ auch die Optionen der früheren Stadien enthalten sind. Die Vorzuziehenswürdigkeit und der Fortschritt werden dann insbesondere auch damit begründet, daß die Optionen erweitert wurden, die früheren Optionen aber mit eingeschlossen sind.

Soweit die Überlegungen zum Thema „Entwicklungslogik“, bei dem das Verstehen neuer Ideen beziehungsweise Argumentationen zur Begründung der Angemessenheit neuer Ideen im Mittelpunkt steht. Um hierbei jedoch keinen „blauäugigen“ Eindruck zu hinterlassen, ist in diesem Zusammenhang auf einen weiteren Gesichtspunkt hinzuweisen: Wenn jemand bestimmte Ideen aufgreift und mit seinen Interessen verbündet, wird der Anwender oder der Promotor dieser Ideen entwicklungslogische Argumentationen bringen, um mit deren Hilfe seine Vorschläge in einem sozialen Zusammenhang zu begründen. Natürlich ist es manipulativ, wenn ein Vorschlag ausschließlich erfolgsorientiert als neue Idee eingebracht wird. Allerdings ist der Rekurs auf solche Entwicklungslogiken als Begründung nur dann relevant, wenn eine generelle lebensweltliche Kultur besteht, der zufolge Anwendungen, Handlungen oder Vorschläge für bestimmte Handlungen zu begründen sind.

Im folgenden wollen wir uns näher mit der „Überzeugungskraft“ von Ideen beschäftigen, die sich im Zusammenhang mit der Positionierung eines Ideenlieferanten im sozioökonomischen Feld entwickelt. Dieser Aspekt der Diffusion von Ideen wurde bereits unter dem Begriff des sekundären Wissens eingeführt.

Gerade der Aspekt, daß es letztlich keine „objektiven Maßstäbe“ zur Beurteilung von Ideen gibt, beinhaltet eine wichtige Konsequenz, die auch bereits in der Einführung angesprochen wurde: Das Aufgreifen von Ideen kann *nicht* allein davon abhängen, inwiefern damit „bessere Problemlösungen“, „adäquatere Problemexplikationen“ etc. verbunden sind. Es haben nicht alle Konzepte die gleiche Chance, von den Organisationen aufgegriffen zu werden. Mit der Relevanz von sekundärem Wissen wird der Aspekt der Interaktion zwischen dem Produktionssystem von Ideen und dem Anwendersystem erklärt. Das Aufgreifen von Ideen folgt eher Maßstäben, die auf den ersten Blick weniger „rational“ erscheinen. Es entspricht der

Alltagserfahrung, daß Beobachtungen bzw. Konzepte, die von prominenten Beobachtern stammen, in der konkreten historischen Situation eine größere Chance haben, in die Kultur einer Unternehmung oder gar in deren Strategien usw. einzugehen. Dies hat natürlich unter anderem etwas mit der Reputation der Ideenlieferanten zu tun.³¹ Diese Reputation eines Beobachters korrespondiert in unserer Theoriekonstruktion mit der Feldpositionierung, die diesem Ideenlieferanten attribuiert wird.

Obwohl Ideen häufig nicht hinsichtlich ihrer „Qualität“ beurteilt werden können, findet eine solche Beurteilung in der Praxis offensichtlich dennoch statt. An dieser Stelle greift der Unterschied zwischen Außen- und Binnenperspektive: Es mag zwar in den Aussagesystemen, denen die *Außenperspektive* zugrunde liegt, keine objektiven Maßstäbe für die Problemlösungskraft von Ideen geben. Dies kann jedoch im Rahmen eines Aussagesystems, welches auf einer Rekonstruktion aus der *Binnenperspektive* des Systems basiert, durchaus anders betrachtet werden. Die Reputation der jeweiligen „Produzenten“ von Ideen steht in einem engen Zusammenhang mit der Problemlösungskraft, die diesen Ideen zugewiesen wird. Renommierten Wissenschaftlern oder Beratern „glaubt man eher“, daß sie Ideen vertreten, die in spezifischen Situationen diffus oder explizit wahrgenommene Mängel beseitigen können. Dies wird verstärkt durch eine gezielte „Vermarktung von Ideen“. Beratungsunternehmen, aber auch Wissenschaftler haben ein fundamentales Interesse, ihre Konzepte, Methoden, Systemkonzeptionen etc. zu „verkaufen“ (in einem wörtlichen und/oder in einem übertragenen Sinne). Durch unterschiedliche Aktivitäten eines Marketing werden Ideen und Ideenkomplexe propagiert, was – im Falle eines erfolgreichen Marketing – dazu führen kann, daß Unternehmen neuen Ideen gegenüber „geöffnet“ werden. Der Erfolg solcher Marketingaktivitäten ist dabei von der Reputation der Beteiligten abhängig.

Versucht man also, Fragen der strategischen Entwicklung von Unternehmen näher zu untersuchen, so hat man dabei auf die Ökologie des Wissens, die situative Prominenz von Ideen und die Bedingungen ihrer operativen Wirksamkeit Bezug zu nehmen. Hierzu mag es hilfreich sein, explizit zwischen Aspekten der *wechselseitigen Beobachtung*, der *Beobachtung von Beobachtungen* (Beobachtung 2. Ordnung) und der *Selbstbezüglichkeit der Beobachtung* zu unterscheiden. Diese Prozesse der wechselseitigen Beobachtung und der Beobachtung 2. Ordnung generieren in der „Ideenpipeline“ erst die treibenden Kräfte für die Diffusion einer Idee. Durch wechselseitige Beobachtungen wird der Ideenlieferant vor dem Hintergrund spezifischer Erfolgsdefinitionen im Feld positioniert. Hierdurch kann die „Überzeugungskraft“ einer Idee im Sinne des sekundären Wissens entstehen. Und damit kann ein Bandwagoneffekt entstehen oder die Modewelle beginnt zu rollen.

³¹ „Beobachtungen“ eines Michael Porter besitzen – unabhängig von ihrem konkreten Inhalt – ein anderes Gewicht als Beobachtungen von X. Ähnliches gilt für Beobachtungen renommierter Berater, denen – zu Recht oder zu Unrecht – besondere Einblicke bzw. Erfahrungen zugestanden werden.

Betrachten wir die Auswirkungen von wechselseitigen Beobachtungen für die „Überzeugungskraft“ von Ideen genauer. Die verschiedenen Akteure beobachten nicht nur das Geschehen in Organisationen, sondern sie beobachten sich auch wechselseitig. Die wechselseitigen Beobachtungen der unterschiedlichen „Beobachertypen“ haben Rückwirkungen auf das organisatorische Geschehen bzw. auf die Beobachtung des organisatorischen Geschehens. Dies gilt regelmäßig und auch unabhängig davon, ob solche Beobachtungen durch Managementsysteme unterstützt werden oder nicht. So werden z. B. Veröffentlichungen von Beratern durch Wissenschaftler aufgegriffen, die sich theoretisch und empirisch damit auseinandersetzen. Auch Akteure innerhalb oder außerhalb von Organisationen greifen Beobachtungen auf, von denen sie über Veröffentlichungen, Tagungen, Seminare etc. Kenntnis erlangen. Diese wechselseitigen Beobachtungen, die teilweise als „Herausforderungen“ interpretiert werden, die Modifikationen und Weiterentwicklungen dargestellter Ideen und Konzepte sowie die Entwicklungen des Feldes führen zu einer fortlaufenden Dynamik in den Beobachtungsprozessen. Die „Menge der Beobachtungen“ befindet sich also ständig im Fluß und ist immer wieder durch die situative Prominenz bestimmter Ideen geprägt.

Mit den vorangegangenen Ausführungen wurden auch die „Angebotsbedingungen“ für das Aufgreifen von Wissen im allgemeinen und eine Entfaltung des Ongoing Process im besonderen differenziert dargestellt. Wenn man so will: Überzeugungskräftige Ideen haben eine größere Chance, „entfaltend“ zu wirken. Auch in bezug auf die „Angebotsbedingungen“ ließe sich analog hinsichtlich der Relevanz für die Entfaltungsarten unterschiedlicher Ordnung argumentieren.

Zum Abschluß dieses Abschnitts noch eine letzte Bemerkung. Sowohl für die „Nachfragebedingungen“ als auch die „Angebotsbedingungen“ des Aufgreifens von Wissen und damit auch einer Entfaltung des Ongoing Process gilt, daß ihre jeweilige Bedeutung gleichsam vom „Startpunkt der Entfaltung“ abhängt. So dürfte bei einem relativ niedrigen Entwicklungsniveau das „Entfaltungspotential“ von mit sekundärem Wissen abgesicherten Ideen gegenüber einem bloßen primären Wissen „in der Pipeline“ tendenziell übergewichtet sein. Das bereits verfügbare Wissen ist geringer. Man kann deshalb auch beispielsweise mit entwicklungslogisch begründeten Argumentationen oder einer Geschichtlichkeit von Ideen weniger anfangen. Ähnlich ließe sich in bezug auf „Nachfragebedingungen“ und ihren Bezug zum Entwicklungsniveau der fokalen Argumentation argumentieren. So mögen auf einem niedrigeren Entwicklungsniveau Steuerungskrisen eher zu einer „Faltung“ als zu einer Entfaltung beitragen, d. h. Reflexionen zurückdrängen, da vielleicht die „nackte Panik ausbricht“. Auf einem niedrigeren Entwicklungsniveau befindliche Unternehmen besitzen weniger Reaktionsmöglichkeiten auf Diskontinuitäten in der Evolution. Dementsprechend kann auch die Erfahrung einer Krisensituation eher als Bedrohung denn als Chance wahrgenommen werden. Es wäre nicht überraschend, wenn in diesem Fall jegliche Versuche einer reflexiven Verarbeitung des Erlebten verhindert würde, wenn gleichsam „das Irrationale“ die Oberhand gewönne. Wie dem auch sei. Mit den vorangegangenen Ausführungen wurde jedenfalls ein Sprachspiel vorgestellt, welches auf differenzierte Art und Weise Bedingungen für

eine Entfaltung des Ongoing Process (gleich welcher Ordnung) identifiziert. Es sollte deutlich geworden sein, daß die Entfaltung von Prozessen letztendlich im größeren Zusammenhang einer „Ökologie des Wissens“ thematisiert werden muß.

4 Prozeßorientierung und die Dualität von Strukturen: Prozeßorientierung im „anspruchsvollen Sinne“

Die bisherige Argumentation des Arbeitstextes hat sich zunächst mit einem Verständnis von Prozeßorientierung auseinandergesetzt, das als Prozeßorientierung im trivialen Sinne bezeichnet wurde. Hierbei stand die Ebene des Ongoing Process und verschiedene Versuche, diesen „auszubuchstabieren“ im Vordergrund. Die These war dabei, daß man letztlich auf den Prozeßbegriff verzichten und mit den Kategorien Ongoing Process und Episoden die relevanten Aspekte einer Prozeßorientierung thematisieren kann. In einem zweiten Schritt wurde das Merkmal der Entfaltung hinzugefügt, das wir als ein hinreichendes aber nicht notwendiges Merkmal der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne bezeichnet haben. Das vorliegende vierte Kapitel hat nun die Aufgabe, die Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne darzulegen. Hierzu wird in einem ersten Schritt die Heuristik der Duality of Structure und deren Fortentwicklungen im Rahmen der Theorie der strategischen Führung dargestellt. Es sollte jedoch in der bisherigen Argumentation deutlich geworden sein, daß die Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne nicht Ausfluß der Rezeption von Giddens Konzept der Duality of Structure ist, sondern genuin in den Kategorien der Theorie der strategischen Führung angelegt war (vgl. hierzu beispielsweise die Ausführungen zum Episodenkonzept). In einem zweiten Schritt wird dann nochmals auf den Bezugsrahmen des Atomiums zurückgegriffen, um die Spezifika der Prozeßorientierung dort herauszuarbeiten. Insbesondere die Frage nach der Genese von sozialen Systemen spielt im Rahmen der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne dabei eine zentrale Rolle. In einem dritten Schritt wird dann die lebensweltliche Gemengelage und ihre Bestandteile zur Debatte stehen. Die Perspektiven der Lebenswelt erfahren gleichfalls durch die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung einige Verfeinerungen.

Zunächst sollen jedoch einige der zentralen Punkte, die in diesem vierten Kapitel entwickelt werden, kurz im Sinne eines Executive Summary angesprochen und dabei im gesamten Zusammenhang des Textes verortet werden:

Es geht in diesem Arbeitstext unter anderem um das Zerhauen eines Gordischen Knotens. Wir betrachten die *Prozeßorientierung ohne „Prozeßbegriff“*. Natürlich wird das Wort „Prozeß“ immer wieder verwendet. Mit „Prozeß“ wird jedoch nicht ein zusätzlicher Begriff in das gesamte Sprachspiel eingeführt. Es geht um die Charakterisierung der Prozeßorientierung, die bereits mit den existierenden Kategorien zum Ausdruck gebracht wird. Die Sondierungen zu Begrifflichkeiten des Prozesses in verschiedenen Arbeitspapieren werden nunmehr in der Weise genutzt, daß die Prozeßorientierung in bezug auf die existierenden Kategorien verdeutlicht werden kann.

Im Grunde kommen wir zunächst mit der bisherigen Unterscheidung zwischen dem *laufenden Geschehen und Episoden* in diesem laufenden Geschehen aus. Freilich wird hierzu der Episodenbegriff begrifflich von der mikroskopischen Analyse

abgekoppelt. Episoden können – wie bisher – Subepisoden und Sub-Subepisoden umfassen. Zusätzlich kann man den Begriff der Epoche einführen. Mit einer Epoche betrachten wir das laufende Geschehen in einem diese Epoche bestimmenden Zeitraum. Abbildungen zur Darstellung des laufenden Geschehens haben zwangsläufig immer einen Anfang und ein Ende auf der Zeitachse und charakterisieren damit eine Epoche, obwohl natürlich eigentlich ein Eindruck vom laufenden Geschehen vermittelt werden soll.

Vor dem Hintergrund der Betrachtung des laufenden Geschehens mit eventuellen Episoden werden soziale Systeme auch als *Prozeßsphären* bzw. Handlungssphären betrachtet. Diese Handlungssphären werden im Sinne der Duality of Structure bedeutsam: Die Wiederholungen von Handlungen innerhalb der jeweiligen Handlungssphäre reproduzieren die Tiefenstrukturen, die ihrerseits die Handlungen ermöglichen und begrenzen und somit das laufende Geschehen immer wieder mitprägen.

Bezüglich der Metapher der verschlungenen Pfade des *Policy Making* (vgl. hierzu Kirsch/Weber A1999) ergibt sich folgendes: Spricht man im Singular von dem Policy Making (in einer interessierenden Epoche) dann geht es um die Gestalt des laufenden Geschehens, wobei natürlich Episoden innerhalb des laufenden Geschehens zusätzlich von Bedeutung sind. Richtet sich die Aufmerksamkeit auf ein spezifisches Policy Making (z.B. das Policy Making im Zusammenhang mit dem Fußfassen in Ostasien) dann sind die verschlungenen Pfade dieses Policy Making die Betrachtung einer (u.U. sehr umfassenden und langwierigen) Episode – natürlich unter Berücksichtigung des Episodenumfelds – zu sondieren.

Die Module des Atomiums beschreiben *soziale Systeme* (freilich nicht im Sinne einer einheitlichen Beschreibungslogik). Die im Atomium angesprochenen „Handlungsstrukturen“ sind im Sinne der Handlungssphären zu interpretieren. Diese Handlungssphären können in einem weiteren Sinne selbst als strukturiert betrachtet werden. Sie stehen den Tiefenstruktur gegenüber, die durch diese sich wiederholenden Handlungen der betrachteten Prozeßsphäre reproduziert werden und andererseits die Handlungen ermöglichen und begrenzen.

Mit dem Begriff der Prozeßorientierung wird neben dem eher trivialen Aspekt, daß man die Handlungen im Zeitablauf betrachtet, in erster Linie das zum Ausdruck gebracht, was (mit spezifischen Kategorien interpretiert) die *Duality of Structure* als Denkfigur zum Ausdruck bringt. Das Sprachspiel der sich abzeichnenden Theoriekonstruktion kennzeichnet natürlich einen spezifischen Zugang zu dieser Prozeßorientierung. Dieser Zugang ist u.a. in zunehmenden Maße durch die Ontologie von Deleuze geprägt. Da man diese Kategorien sicherlich auch in die theoretischen Überlegungen von Giddens hineininterpretieren kann, kann man sicherlich auch sagen, daß die Theoriekonstruktion insofern „prozeßorientiert“ ist, weil hier eine spezifischen evolutionäre Ontologie zugrunde liegt.

Soweit zu einem ersten Überblick über einige der zentralen Punkte, die sich im Zusammenhang mit dem dritten Schritt der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne ergeben. Im folgenden soll dies nun weiter expliziert werden, indem auf die Denkfigur der Duality of Structure eingegangen wird.

4.1 Die Heuristik der „Duality of Structure“

In diesem ersten Unterkapitel soll zunächst einmal verdeutlicht werden, inwiefern unsere Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung durch eine spezifische Heuristik, das Konzept der Duality of Structure, angeregt wurde. Es wird dann aber auch deutlich werden, das wir die Duality of Structure tatsächlich nur als Ausgangspunkt unserer eigenen Argumentationen nehmen und soweit transzendieren, das man auch von einer Art „self destroying heuristic“ sprechen könnte. Die Heuristik der Duality of Structure dient insofern eher als ein Mittel, um die bereits vorhandenen Aspekte der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne in der Theorie der strategischen Führung zu rekonstruieren.

Das Konzept der Duality of Structure geht auf den prominenten Soziologen Anthony Giddens (1983) zurück und bezeichnet folgenden Sachverhalt:

„By the duality of structure, I mean the essential recursiveness of social life, as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of the reproduction of practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and ‚exists‘ in the generating moments of this constitution.“
(Giddens 1983: 5)

In einem ersten Zugang könnte man das Konzept der Duality of Structure insofern auch folgendermaßen auf den Punkt bringen: Die Strukturen sind zum einen das Ergebnis von Handlungen und zum anderen deren Voraussetzung. Ohne im Detail zu klären, welche Rolle die Duality of Structure im Rahmen des Ansatzes von Giddens spielt, wollen wir im folgenden das Konzept der Duality of Structure zunächst in einer metaphorischen Variation für unsere Belange der Diskussion der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne heuristisch nutzen.

(1) Das Konzept der Duality of Structure kann in einem ersten Zugriff mit der *Metapher des Stroms und der Mühle* näher beschrieben werden. Wir möchten hierfür an dem Begriff des sozialen Systems anknüpfen und unterschiedliche Typen sozialer Systeme unterscheiden. Aus der Sicht einer Organisation wird dann unter anderem auch die Aussage aufrecht erhalten, daß im organisatorischen Feld eine Vielfalt („Gemengelage“) von sozialen Systemen unterschiedlichen Typs zu finden sind. Der Verwendung des Begriffs des sozialen Systems im Theoriezusammenhang entspricht die Verwendung des Begriffes „Handlungssphäre“ bzw. „Prozeßsphäre“.

Geht man von der Darstellung des Atomiums aus, dann können die sozialen Systeme aus der Binnenperspektive betrachtet werden: Dies führt zur Lebenswelt-

betrachtung. Soziale Systeme können auch aus der Außenperspektive betrachtet werden: Dann beobachtet man unter anderem Verhaltensstrukturen. Natürlich kann man Verhaltensstrukturen dann auch in spezifischer Weise als „strategische Manöver“ von außen beobachten. Die Rede von den Verhaltensstrukturen kann in das FME-Schema eingezogen werden, das ihrerseits Platzhalter für unterschiedliche außenperspektivische Beobachtungen ist.

Differenziert man systematisch zwischen Verhalten und Handlung, dann können soziale Systeme auch als Handlungsstrukturen betrachtet werden. Wenn dabei von Handlungsstrukturen die Rede ist, dann ist damit noch nicht das gemeint, was im Zusammenhang mit der *Duality of Structure* als Tiefenstruktur zu bezeichnen ist. Statt Handlungsstrukturen kann natürlich auch von Prozessen gesprochen werden. Will man dann noch Strukturen von Handlungsstrukturen bzw. Prozessen besonders hervorheben (was immer man darunter dann versteht), dann mag es sinnvoll sein, von Prozeßgestalten zu reden, um nicht von vornherein die Betrachtung in Bezug auf die Bedeutung der Tiefenstrukturen zu verwischen.

Betrachtet man nun die Eintragungen in das Atomium, dann kann die dortige Verwendung von Handlungsstrukturen mißverständlich sein. Die begriffsstrategischen Probleme sind nicht zuletzt auf die Mehrdeutigkeit der Verwendung des Wortes „Strom“ (im Zusammenhang mit Handlungsströmen) verbunden. Man bezeichnet ja zum einen ja die Donau als Strom. In diesem Strom „strömt“ ununterbrochen das Wasser. Die Darstellungen und Erläuterungen von Handlungsströmen entsprechen zunächst den Strömen des Wassers, nicht aber dem, was man meint, wenn man etwa die Donau selbst als Strom bezeichnet. Der Strom „Donau“ ist durch ein sich ständig wiederholendes Strömen von Wasser gekennzeichnet. Bleibt man etwa in diese Bild, dann sind die einzelnen Wassertropfen die Handlungen im Sinne der Handlungsströme. Die Donau ist insofern ein Strom, weil ununterbrochen sich Wassertropfen oder Sequenzen von Wassertropfen sich wiederholen. Daß sich dieses Wiederholen nicht als identisches Wiederholen darstellen läßt, ist dabei natürlich mitgedacht.

Wenn wir nun von Prozeßsphären oder Handlungssphären sprechen dann meinen wir analog das, was in dem Beispiel „die Donau“ ist. Die weiteren Überlegungen zum Konzept der Prozeßsphäre mögen durch folgendes Bild, das die Metapher des Stroms fortführt, verständlicher gemacht werden:

(a) Man stelle sich einen (mäandernden) Strom (mit sich stets wechselnder Gestalt) vor. In dieser Prozeßsphäre vollzieht sich das laufende Geschehen.

(b) Man stelle sich nun im Einzugsbereich des Stroms eine Mühle mit Mühlrad vor. Bisweilen vollzieht sich das laufende Geschehen in diesem Strom so, daß einzelne Sequenzen von Wassertropfen auf das Mühlrad gelangen, damit die Mühle betreiben, was umgekehrt dann natürlich auch das weitere Fließen des Wassers im laufenden Geschehen beeinflusst.

(b) Man stelle sich zusätzlich vor, daß jemand in den Strom an einer Stelle einen Eimer Farbe kippt. Im laufenden Geschehen kann man dann seine gewisse Zeit und in bestimmten Teilen des laufenden Geschehens das Fließen eines entsprechend gefärbten Wassers beobachten. Dies entspricht der Vorstellung der Episode.

Was hat dieses Bild nun mit der Theoriekonstruktion zu tun? Die Mühle mit ihrem Mühlrad entspricht einem in der gesamten Theoriekonstruktion interessierenden sozialen System, mit einer entsprechenden lebensweltlichen Tiefenstruktur. Das soziale System reproduziert sich (hier paßt das Bild nicht hundertprozentig) dadurch, daß bisweilen sich in wiederholter Weise Wassertropfen auf das Mühlrad fließen. Umgekehrt beeinflußt dieses soziale Systeme damit auch das weitere laufende Geschehen.

Um im Sinne der Duality of Structure den Betrieb der Mühle und seine Rückwirkungen auf das laufende Geschehen genauer untersuchen zu können, richtet sich der Blick auf Wiederholungen in diesem laufenden Geschehen. Dies bedeutet (um im Bild zu bleiben), daß wir den Strom (also etwa die Donau) im Bereich dieser Mühle als relevante Prozeßsphäre oder auch als Handlungssphäre betrachten.

Interpretiert man das Atomium im Hinblick auf die Handlungsstrukturen im Hinblick auf die Duality of Structure unter Bezugnahme auf die im jeweiligen „Modul“ der Abbildung symbolisierten lebensweltlichen Tiefenstrukturen, dann symbolisiert die Bezeichnung „Handlungsstruktur“ genaugenommen die Prozeßsphäre des als sozial betrachtete Modul.

Um es noch einmal zu sagen: Im Zusammenhang mit der Einführung des Begriffes der Handlungssphäre bzw. Prozeßsphäre interessiert die Frage, wie sich die jeweils existierenden Tiefenstrukturen (repräsentiert in der Abbildung des Atomiums durch den Tetraeder) ermöglichend und begrenzend auf das laufende Geschehen (einschließlich einzelner Episoden) auswirken, aber auch wie sich immer wieder im laufenden Geschehen auch die Reproduktion der Tiefenstrukturen vollzieht, weil sich im laufenden Geschehen entsprechende Handlungen (oder Handlungssequenzen oder „Prozesse“) wiederholen.

(2) Die Metapher kann noch eine *Erweiterung* erfahren, wenn man von *zwei Mühlen* ausgeht: Im letzten Abschnitt haben wir unter der Verwendung der Metapher des Stromes versucht, die Unterscheidung zwischen dem laufenden Geschehen (als nie endende Folge unterschiedlicher Wassertropfen) und Handlungsbereichen bzw. „Prozeßsphären“ zur Reproduktion interessierender Teile einer lebensweltlichen Gemengelage zu erläutern. Dabei haben wir das Gleichnis der Mühle verwendet. Dieses soll nun weiter ausgebaut werden und ist insofern als ein weiterer Beitrag zu dem Verständnis der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne, die sich an der Heuristik der Duality of Structure orientiert, zu verstehen.

Stellt die (bisherige) Mühle mit dem Mühlrad die Lebenswelt einer Organisation dar, dann richtet dies die Aufmerksamkeit auf eine Prozeßsphäre

(Handlungsbereich), die das Mühlrad betreibt. Die Tatsache, daß es die Mühle gibt, wirkt sich dann natürlich auch auf den nie endenden Wasserstrom aus, der mit dieser Prozeßsphäre verbunden ist und insofern auch das laufende Geschehen dieser Mühle (als Beispiel für eine fokale Organisation) „definiert“.

Nunmehr gibt es zwei Mühlen, die fokale Organisation und ein Beratungsunternehmen. Zudem können die Mühlen auch mit elektrischem Strom betrieben werden, wenn nicht hinreichen Wasser vorbeifließt. Außerdem: die Mühlen sind mit einer elektrischen Stromleitung verbunden und wenn in der einen Mühle wenig Wasser existiert, dann kann unter Umständen der an der anderen Mühle möglicherweise überschüssige produzierte elektrische Strom zum Betrieb der einen Mühle herangezogen werden, (Organisation und Beratungsunternehmen überlappen sich im Atomium).

Die Frage nach der Reproduktion der lebensweltlichen Gemengelage der fokalen Organisation richtet nunmehr die Aufmerksamkeit auf mindestens zwei Mühlen bzw. Prozeßsphären das laufende Geschehen aus der Sicht der fokalen Organisation bezieht jetzt auch solche Wassertropfen mit ein, die über das Mühlrad der anderen Mühle laufen und elektrischen Strom für die erste Mühle liefern. Über die Reproduktionserfordernisse einer lebensweltlichen Gemengelage werden die Prozeßsphären charakterisiert, was wiederum zur Abgrenzung jener Wassertropfen führt, die zum laufenden Geschehen etwa der fokalen Organisation gehören.

Eines Tages tritt ein heftiger Wolkenbruch auf. Ein Teil dieses Wolkenbruchs klatscht auch auf ein Mühlrad das dadurch zusätzlich an Geschwindigkeit gewinnt. Diese Wassertropfen sind dann ebenfalls zeitweise zum laufenden Geschehen zu rechnen.

Weiter oben haben wir dieses Beispiel von der Bezugnahme auf die Existenz eines Stroms (z.B. die Donau) erläutert. Die nie endende Folge von Wassertropfen, die die Donau ausmachen, stellen also nicht das laufende Geschehen einer Organisation (metaphorisch gesprochen) dar, sondern nur die Wassertropfen, die die Prozeßsphären der beiden Mühlen berühren. Außerdem: auch Wassertropfen des Wolkenbruchs geraten in das laufende Geschehen, ohne sozusagen über das Flußbett der Donau an die Mühlen heran zu fließen.

Nun ist das Beispiel auch sinnvoll zur Erläuterung, in dem wir – im Geschehen – auch von der Existenz der Donau und eines Wolkenbruchs sprechen. Überträgt man diese auf die theoretische Sprache, so kann man zusätzlich Handlungsströme (im Sinne etwa der Donau oder im Sinne des Wolkenbruchs) bezeichnen, die für theoretische Überlegungen insofern relevant sind, als sie potentielle Wassertropfen des laufenden Geschehens (definiert über die Prozeßsphären) mit sich führen.

Vor diesem Hintergrund hindert uns natürlich nichts daran, zwischen dem laufenden Geschehen der Organisation im engeren Sinne und einem laufenden Geschehen im weiteren Sinne zu unterscheiden, das auch Handlungen bzw. Handlungsströme

umfaßt, die zeitweise relevant werden können. Die Donau und die Wolkenbrüche sind dann Begrifflichkeiten, die das laufende Geschehen im weiteren Sinne mitprägen.

Warum stellen wir diese Überlegungen im vorliegenden Arbeitstext an? Es geht uns nicht nur darum, begriffsstrategische Hinweise darauf zu geben, was wir unter dem laufenden Geschehen einer Organisation verstehen könnten. Wir möchten damit auch verdeutlichen, daß die Prozeßorientierung dieser Theoriekonstruktion gewisse Konsequenzen für die Begriffsstrategie besitzt, die in vereinfachender Weise auch durch das Atomium bereits symbolisiert sind. Wenn man von der Prozeßorientierung spricht, dann ist es heuristisch möglicherweise nicht sehr hilfreich, wenn man nur überlegt, was Prozesse sind, wie sich Wassertropfen aneinander anschließen usw. (vgl. hierzu Kapitel zwei dieses Arbeitstextes). Prozeßorientierung (ohne Prozeßbegriff) geht eben im Sinne der Duality of Structure davon aus, daß es innerhalb der Theoriekonstruktion sinnvoll ist, aus der Binnenperspektive lebensweltliche Gemengelagen zu charakterisieren, die die eine oder andere Handlung oder Folge von Handlungen ermöglichen und begrenzen. Und dies richtet die Aufmerksamkeit dann wiederum auf solche Handlungsbereiche („Handlungsstrukturen“ im Atomium) die die Reproduktion dieser lebensweltlichen Gemengelagen leisten. Daß es dann zusätzlich natürlich schon sinnvoll ist, die begriffliche Vorstellung eines laufenden Geschehens bezogen etwa auf eine Organisation in die Theorie einzubeziehen, wird nicht ausgeschlossen. Nur: Man muß eben von der Prozeßorientierung im Sinne der Duality of Structure systematisch ausgehen, wenn man unter Verwendung bereits anderer Begrifflichkeiten bzw. Baustellen der Theoriekonstruktion dann auch die Begriffe „Prozesse“ usw. einführt.

(3) Eine *zweite metaphorische Annäherung*, die weitere Verfeinerungen der Duality of Structure Denke verdeutlicht, ist über den Gedanken eines „*Super Goethe*“ möglich: Der Super-Goethe ist deswegen ein Super-Goethe, weil er eine nie endende Kreativität an den Tag legt, sich in höchst unterschiedlicher Weise sprachlich zu äußern. Beschreibt man die Sprachäußerungen Goethes im Laufe seines Lebens, dann stellt man (so wird unterstellt) fest, daß dieser Super-Goethe keine sprachliche Äußerung je identisch wiederholt hat. Keine sprachliche Äußerung ist wie die andere.

Dieser Super-Goethe kann seine ständig variierenden sprachlichen Äußerungen nur produzieren, weil er die Regeln bzw. die Grammatik einer Sprache beherrscht. Es entspricht nun dem Grundgedanken der Duality of Structure, daß diese Grammatik die nie endende Folge höchst unterschiedlicher sprachlicher Äußerungen ermöglicht (aber natürlich auch beschränkt, weil die sprachlichen Äußerungen ja grammatisch einwandfrei sein sollten). Gleichzeitig wird aber im laufenden Prozeß der sprachlichen Äußerungen diese Grammatik immer auch wieder reproduziert. Man könnte dies nun auch wie folgt ausdrücken: Die höchst differenten sprachlichen Äußerungen im laufenden Geschehen sind in bezug auf die Reproduktion der dahinterstehenden Tiefenstruktur bzw. Grammatik funktional äquivalent. In bezug auf die

Reproduktion der Grammatik stellen sie Wiederholungen dar, obwohl sie aufgrund anderer Beschreibungsmerkmale different sind.

Man kann nun den Super-Goethe zu einem Super-Goethe/Shakespeare machen. Diese Figur produziert nunmehr in unterschiedlichen Sprachen einzelne sprachliche Äußerungen, die sich nicht wiederholen. Wann immer dieser Super-GS deutsch spricht, reproduziert er die deutsch Grammatik, wann immer er englisch spricht reproduziert er die englische Grammatik. Sein laufendes Geschehen berührt zwei Prozeßsphären, weil es um zwei unterscheidbare Reproduktionen von Grammatiken geht. Soviel zunächst zum „reinen Modell“. Dies ist nun in mehrfacher Weise einzuschränken:

(a) Der Super-Goethe reproduziert nicht nur die Grammatik sondern wiederholt die Grammatik auch verschiebend. Wegen Goethe gibt es inzwischen in der deutschen Grammatik auch grammatische Formen, die es ohne seine eigenen sprachlichen Äußerungen nicht geben würde. In der Wiederholung der sprachlichen Äußerungen im Zusammenhang mit der Reproduktion der Grammatiken haben wir dann keine identischen sondern auch verschiebende Wiederholungen. Die Fortentwicklung der Grammatik ist ja nur erklärbar, weil in der entsprechenden Prozeßsphäre differente Wiederholungen auftauchen.

(b) Die Prozeßsphären „Deutsche Grammatik“ und „Englische Grammatik“ sind bei genauerer Grammatik sicherlich nicht völlig disjunkt. Reproduktionen der deutschen Grammatik mögen auch Ausstrahlungen für die Reproduktion der englischen Grammatik haben, z. B. dann, wenn der Super-Goethe/Shakespeare in Kenntnis der englischen Grammatik neuartige Sprachschöpfungen in der deutschen Sprache produziert und umgekehrt.

(c) Das Beispiel von dem Super-Goethe darf wiederum auch in einem anderen Sinne nicht mißverstanden werden: Die theoretische „Denke“ der Reproduktion einer Grammatik darf natürlich nicht auf die Betrachtung eines Akteurs beschränkt bleiben. Die Grammatik wird ja insbesondere dadurch reproduziert, daß andere Akteure die sprachlichen Äußerungen des Super-Goethe wahrnehmen und verstehen und im Vorgang des Verstehens ebenfalls grammatische Regeln reproduzieren. Die Reproduktion ist also auch als Kommunikationszusammenhang zu sehen. Unser Super-Goethe „nutzt“ auch eine Sprache, die er deshalb nutzen kann, weil ihre Grammatik auch von anderen Akteuren immer wieder reproduziert wird.

(4) Nach diesen drei eher metaphorisch geprägten Nutzungen des Konzepts der Duality of Structure soll nun eine Erweiterung der Heuristik insofern erfolgen, als wir nicht nur von einer begrenzenden und ermöglichenden Funktion von Strukturen ausgehen, sondern auch deren unter Umständen *treibenden Charakter* herausarbeiten.

In der genannten Denkfigur steckt eine Überwindung früherer Vorstellungen bezüglich der Wirkung von Strukturen. Während frühere Veröffentlichungen im Bereich der Sozialwissenschaften den Eindruck erweckten, als wären Strukturen in erster Linie Begrenzungen des menschlichen Handelns, die natürlich durchaus funktional sein können. Bestehen keine begrenzenden Strukturen, dann artet das soziale Leben u. U. in einen Kampf jeder gegen jeden aus. Diese Sichtweise wird weitergeführt und entscheidend auch modifiziert, wenn bezüglich der Strukturen insbesondere auch herausgehoben wird, daß sie nicht nur begrenzen, sondern das Handeln der Akteure erst auch ermöglichen.

Der Begriff „Ermöglichung“ greift möglicherweise aber zu kurz. Er impliziert (wie auch der Begriff der Begrenzung), daß die Handlungen gleichsam anderweitig „ausgelöst“ werden. Es müssen anderweitig produzierte Stimuli auftauchen, damit Handlungen bzw. Handlungsströme entstehen, die dann begrenzt und in spezifischer Weise ermöglicht werden. Dies entspricht ja durchaus der klassischen Sichtweise.

Betrachtet man nun nicht nur im engeren Sinne „Strukturen“, sondern spricht man von der lebensweltlichen Gemengelage insgesamt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.3), dann können sich in dieser Gemengelage auch *Initiierungen* von Handlungen niederschlagen. Anders ausgedrückt: Eine spezifische lebensweltliche Gemengelage ist nicht nur begrenzend und ermöglichend, sondern auch initiiierend oder gar „treibend“. Wir stoßen hier auf die Problematik der Dispositionsbegriffe. Wenn wir vom „Treiben“ bzw. vom „Initiieren“ sprechen, so verwenden wir keinen Dispositionsbegriff, was im Falle des „Ermöglichen“ noch der Fall ist. Im Grunde schwebt uns ein Begriff vor, der im Bereich der Psychologie den „Motiven“ bzw. den „Motivatoren“ zukommen mag.

Wie läßt sich diese Analogie erläutern? Wenn ein einzelner Akteur „hochmotiviert“ ist, dann kann hieraus zunächst noch nicht geschlossen werden, daß er tatsächlich handelt. Insofern äußert sich auch hierin zunächst nur eine Art „Möglichkeit zum Handeln“. Doch diese Möglichkeit wird dann u. U. schon zur Wirklichkeit, wenn nur geringfügige Anlässe (Stimuli) auftreten. Dabei mag der durch die hohe Motivation geprägte „Druck“ so stark sein, daß hieraus schon bei recht unterschiedlichen (geringfügigen) Ereignissen Handlungen entstehen.

Dieses Bild kann noch weiter getrieben werden: Man kann sich nun den einzelnen Akteur als autopoietisches System vorstellen. Das System handelt „struktur determiniert“. Gleichzeitig wird realistisch unterstellt, daß dieses autopoietische System ununterbrochen irgendwelchen physisch geprägten Perturbationen (Geräuschen) ausgesetzt ist. *Daß* gehandelt wird, ergibt sich aus der autopoietischen Organisation des Systems und der stets vorhandenen Perturbation. Diese Sichtweise bedeutet im Umkehrschluß *nicht*, daß ein solches System gleichsam immer wieder „ruht“ (mit seinem Bestand an Begrenzungen und Ermöglichungen), bis irgendwann auslösende Stimuli auftauchen, die dann entsprechende Handlungen des Systems initiieren. Das autopoietische System

„ruht“ niemals, nicht zuletzt deshalb, weil es ununterbrochen mit Geräuschen von innen und von außen konfrontiert ist.

Die Analogieüberlegungen mögen folgendes verdeutlicht haben: Der Begriff „Ermöglichung“ ist möglicherweise zu schwach, wenn es darum geht, die Funktion bzw. die Bedeutung der jeweiligen lebensweltlichen Gemengelage zu charakterisieren. Aus dieser Gemengelage resultiert metaphorisch gesprochen ein ständiger „Druck“ zum Handeln, der angesichts der (auch jenseits einer Theorie autopoietischer Systeme) stets vorhandenen „Ereignisströme“ die Handlungen „treibt“. Auch insofern geht der Begriff der lebensweltlichen Gemengelage über den Begriff der „Struktur“ im Sinne der Duality of Structure (möglicherweise) hinaus.

Als wir in den 70er Jahren im Zusammenhang mit dem Episodenkonzept die Sichtweise der Duality of Structure aufgegriffen haben, wurde auch den Begriff der Potentiale eingeführt. Dabei steckt im Begriff des „Potentials“ mehr als nur „Ermöglichung“. Beim Potential entstehen auch Assoziationen zu naturwissenschaftlichen Begriffen wie Kraft oder Energie, die ja auch assoziiert werden, wenn wir weiter oben die Metapher des „Druckes“ verwendet haben. Zieht man diesen Aspekt nicht in Betracht, geht möglicherweise etwas unter, daß sich die Fortentwicklung einer lebensweltlichen Gemengelage auch darin äußert, daß „Neues“ erzeugt wird. Hier stößt man natürlich allenthalben in der sozialwissenschaftlichen Diskussion an die Grenzen.

(5) In einem nächsten Schritt soll noch einmal verdeutlicht werden, daß unsere Sichtweise der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne nicht nur auf die Heuristik der Duality of Structure nach Giddens zurückgeht, sondern in einem größeren Rahmen durch die *sozialwissenschaftliche Diskussion* inspiriert ist.

Wir haben die Überlegungen zur Prozeßorientierung bisher in erster Linie unter Bezugnahme auf Giddens erläutert. Dies hat zwei Gründe: Zum einen gehen die ersten Spuren unserer Bemühungen (im Zusammenhang mit dem Episodenkonzept) erkennbar auf Giddens zurück. Zum anderen haben wir uns am Lehrstuhl in jüngster Zeit (im Zusammenhang mit der Globalisierungsdiskussion) auch mit der Theoriekonstruktion von Giddens beschäftigt.

Dies soll jedoch nicht zu einer verzerrten Wahrnehmung führen kann. Die von uns erläuterte Prozeßorientierung entspricht in unserer Wahrnehmung einer Sichtweise, die in weiten Teilen der neueren sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion in der einen oder anderen Form „üblich“ ist. Wir wollen dies im folgenden anhand der beiden zentralen Theorieansätze „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Habermas und „Theorie autopoietischer Systeme“ nach Luhmann erläutern (vgl. ausführlich hierzu Kirsch 1997a).

(a) Die Theorie des kommunikativen Handelns ist durch eine Prozeßorientierung geprägt, die freilich im Hinblick auf das primäre Interesse an der Verständigungsorientierung beeinflusst ist. Es geht Habermas zum einen um die Bedingungen der

Reproduktion der Lebenswelt durch kommunikatives Handeln. Diese Reproduktion ist gefährdet durch die fortschreitende „Kolonialisierung der Lebenswelt“ auf diese System. Diese „Systeme“ setzen die Funktionsfähigkeit der „Medien“ voraus, die ihrerseits in der Lebenswelt (im Sinne von Habermas) verankert sein müssen und insofern von der Reproduktion der Lebenswelt abhängig sind. Die mediengesteuerten Systeme einerseits und die Lebenswelt andererseits „ermöglichen“ das Handeln. Die mediengesteuerten Systeme ermöglichen eine Koordination eines rein volksorientierten Handelns der interdependenten Akteure, ohne das diese stets auf Verständigung angewiesen sind. Man könnte auch sagen: Die Kompetenz vom Umgang mit den Medien charakterisiert eine Art „Tiefenstruktur“, die die Koordination der interdependenten erfolgsorientierten Handlungen ermöglicht. Sicherlich steht es im Einklang mit der Theorie von Habermas, daß hierdurch immer auch diese Kompetenzen der Akteure reproduziert werden. Freilich bestehen zwischen den mediengesteuerten Systemen und der Lebenswelt (à la Habermas) empirische Bezüge, weil diese Medien immer wieder auch auf ihre Reproduktion und Legitimation in der Lebenswelt angewiesen sind. Diese Lebenswelt wird darüber hinaus als „Ressource“ interpretiert. Die Komponenten der Lebenswelt werden in dem von uns immer verwendeten Zitat im Hinblick auf die Ermöglichung des kommunikativen Handelns dargestellt. Gleichzeitig ist die handlungstheoretische Betrachtung von Habermas über die Definition der Handlungssituation mit der Ressource „Lebenswelt“ verbunden. Die befürchtete Kolonialisierung der Lebenswelt kann man dann auch wie folgt interpretieren: Die Reproduktion der Lebenswelt verengt sich immer mehr auf die Reproduktion der Medien für die Steuerung erfolgsorientierten Handelns im Sinne der Systeme.

Die skizzierte Prozeßorientierung der Theorie des kommunikativen Handelns, die hier natürlich extrem vereinfacht und wahrscheinlich nicht völlig authentisch umrissen wird, wird mit der These von der Entkoppelung von System und Lebenswelt verbunden. Gleichzeitig verwendet Habermas den Begriff der Kommunikationsmedien, der in der Soziologie bedeutsam ist. Man kann diese Medien auch als „Institutionen“ interpretieren. Mit den Medien, „Geld“ und „Amtsmacht“ werden institutionelle Ordnungen angesprochen, die die Koordination erfolgsorientierten Handelns ermöglichen. Im Falle der Amtsmacht ist die Bezugnahme auf institutionelle Ordnungen nicht unbekannt. Im Falle des Geldes muß man sich (natürlich im Einklang mit der Volkswirtschaftslehre) daran gewöhnen, daß das jeweilige Geld im engeren Sinne (Münzen, Geldscheine, Girogeld usw.) spezifische „Etiketten“ bzw. „Symbole“ angesprochen sind, die auf eine Vielfalt von Institutionen verweisen, von deren Funktionieren das Geld letztlich abhängig ist.

Im Rahmen einer Organisationstheorie ist es natürlich notwendig, diese das verständigungsorientierten Handeln entlastenden Medien systematisch in die Betrachtung einzubeziehen. Daß wir das Medium „Geld“ nicht so explizit hervorheben, wie dies in den Sozialwissenschaften üblich ist, hängt natürlich damit zusammen, daß wir als Betriebswirte dies als selbstverständlich unterstellen. Immerhin: Wenn wir auf die Bedeutung der derivaten Lebens-, Sprach- und Wissensformen und die damit verbundenen Institutionsformen (ohne weitere Analyse) hinweisen, dann ist da-

mit natürlich auch impliziert, daß die Praxis betriebswirtschaftlicher Organisationen u.a. durch das Medium „Geld“ entscheidend geprägt ist.³² Soweit Hinweise auf Habermas und hieran anknüpfende Anmerkungen.

(b) Die Theorie autopoietischer Systeme (bezogen auf soziale Zusammenhänge) impliziert ebenfalls eine fast radikale Prozeßorientierung. Autopoietische Systeme sind sich selbst autonom reproduzierende Systeme. Statt „Tiefenstruktur“ wird der Begriff „Organisation“ (in einigen Anwendungen verwendet). Zusätzlich wird der Begriff Struktur verwendet: Die weiteren Handlungen des Systems sind stets strukturdeterminiert, wobei sich die Strukturen natürlich ständig verändern. Der Zusammenhang zwischen Organisation, Strukturen und den aneinander anschließenden Kommunikationen als Elemente des Systems ebenfalls eine spezifische Betrachtung der Prozeßorientierung.

Im bezug auf soziale Systeme haben wir zwei Konsequenzen gezogen, die dazu führen, daß wir uns nicht als Systemtheoretiker verstehen: (1) Zum einen haben wir Gedanken eines gradualistischen Autonomiekonzeptes aufgegriffen. (2) Zum anderen haben wir diese Ideen dann versuchsweise in anderer Form mit Kategorien der Lebensweltbe trachtung heuristisch genutzt.

Man könnte mit Bezug auf die Theorie der strategischen Führung und deren bisherigen Versuche einer Aneignung der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion insofern in einem ersten Zugriff auch sagen, daß die Prozeßorientierung in der Gesamtkonstruktion der evolutionären Organisationstheorie ein Art „missing link“ ist, daß zwar angelegt ist, bisher aber nicht deutlich genug expliziert wurde: Die Prozeßorientierung ist gleichsam von Anfang in der Theoriekonstruktion angelegt. Sie wurde jedoch nicht hinreichend bewußt gemacht und deshalb auch nicht hinreichend beachtet, als wir vermehrt anfangen von „Prozessen“ zu reden und solche Prozesse mit Hilfe unterschiedlicher Kategorien beschreibbar zu machen. Es wäre (biographisch gesehen) völlig falsch, daß das missing link durch das Aufgreifen der Theorie der Strukturaktion gefunden

³² Diese Überlegungen signalisieren (in einem ersten Zugriff) auch eine Verfeinerung des Sprachspiels in bezug auf die Verwendung des Begriffes „Institution“. Institutionen sind soziale Ordnungen, die u.a. jeweils durch ein Etikett gekennzeichnet werden. Es gibt nun institutionelle Ordnungen mit spezifischen Etiketten, deren *Funktion* in der Reproduktion von Medien sind. Diese Medien sind nicht in aller Regel unmittelbar auch gleichzeitig Bestandteil der Etiketten. Als Wissenschaftler können wir aber (unabhängig von den in der Realität vorfindbaren Etiketten) interessierende institutionelle Ordnungen auch mit theoretischen Begriffen bezeichnen. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der angesprochenen Medien. So gibt es in unserem Sprachspiel die politischen Ordnungen. Diese sind (bezogen auf einzelne Unternehmen) u.a. auch von übergreifenden gesellschaftlichen und staatlichen Institutionen abhängig: Die Polity einer Organisation funktioniert u.a. nur, wenn sie durch die Rechtsordnung des jeweiligen Staates „unterstützt“ wird. Analoges kann im Hinblick auf das Geld gesagt werden, wenngleich eine weitergehende Analyse dann natürlich die unterschiedlichen Funktionen der verschiedenen Medien in sehr differenzierter Weise berücksichtigen muß.

wurde. Die gesamte Theoriekonstruktion ist erkennbar sehr stark durch die kritische und auch „überwindende“ Auseinandersetzung mit Habermas geprägt, die ihrerseits nicht unwesentlich durch die neuere Systemtheorie beeinflusst ist, wobei wir in bezug auf die neuere Systemtheorie nur die ursprüngliche kognitionsbiologische Variante akzeptiert habe. Ähnliches gilt auch hinsichtlich des Konstruktivismus. Wir sind hier durch schon sehr alte Überlegungen folgender Art geprägt: Zum einen durch die Auseinandersetzung mit dem methodologischen Charakter theoretischer Begriffe (Karnap). Hier war zunächst noch die Möglichkeit einer „neutralen“ Beobachtungssprache unterstellt. Zum anderen durch die im Zusammenhang mit der Paradigmadiskussion beeinflusste Einsicht, daß Beobachtungsaussagen immer auch theoriegeprägt sind. Dies hat zu der radikal-pluralistischen Sichtweise geführt, die uns erst später auf die mögliche Bedeutung der neueren Systemtheorie und des damit verbundenen Konstruktivismus gebracht hat. Soweit zu der grundlagentheoretischen Fundierung unserer Sichtweise einer Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne im Lichte der Sozialwissenschaften.

(6) Vor dem Hintergrund unserer Auseinandersetzung mit dem Poststrukturalisten Gilles Deleuze und dessen Diskussion des Themas „*Wiederholung und Differenz*“ ergeben sich nun weitere Verfeinerungen in der Diskussion der Heuristik der Duality of Structure.

Handlungen, aber auch Handlungsstrukturen (und in diesem Sinne Prozesse), insbesondere auch Episoden können sich im laufenden Geschehen wiederholen. Es ist inzwischen aber geradezu eine Trivialität, daß eine solche Wiederholung wohl als differente Wiederholung zu sehen ist. Andererseits: Die Kategorien eines Beobachtungskontextes können so wenig reichhaltig sein, daß sich Handlungen oder Episoden als sich identisch wiederholend darstellen. Und dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn man z.B. Episoden mit makroskopischen Kategorien im Aussagenzusammenhang beschreibt.

Die Denkfigur der differenten bzw. verschiebenden Wiederholung spielt dann natürlich im Zusammenhang mit der Ausarbeitung der Dualität der Struktur eine Rolle. Die aus den verschiedenen Perspektiven der Lebensweltbetrachtung eruierten Aspekte einer „Tiefenstruktur“ ermöglichen und begrenzen Handlungen bzw. Handlungsstrukturen. Gleichzeitig bewirken diese Handlungen bzw. Handlungsstrukturen eine Reproduktion der Tiefenstruktur. Diese Reproduktion ist aber gleichzeitig eine Fortentwicklung (mindestens im Sinne einer differenten Wiederholung). Wenn man als Kennzeichen einer Prozeßorientierung die Grundgedanken dieser Dualität der Strukturen herausstellt, dann erfährt diese metatheoretische Sicht eine weitergehende Präzisierung, wenn man sich der Ontologie von Deleuze systematisch bedient. Aber auch hier gilt: Wir können über die Prozeßorientierung der gesamten Theoriekonstruktion sinnvoll sprechen, ohne daß wir gezwungen sind, den Begriff des Prozesses zusätzlich und „wesentlich“ in die Theoriekonstruktion einzuführen. Mit den Begriffen „laufendes Geschehen“ und „Episoden“, sowie mit der Präzisierung dessen, was als Verhaltensstrukturen bzw. Handlungsstrukturen zu verstehen ist (im gesamten Theoriezusammenhang), aber dann auch über die

spezifische Ausgestaltung der grundsätzlichen metatheoretischen Denkfigur „Duality of Structure“ unter Berücksichtigung von Deleuze wird die Prozeßorientierung der Theoriekonstruktion hinreichend beschrieben (vgl. hierzu auch Kirsch et. al A-1998).

(7) Die Heuristik der Duality of Structure wurde in den vorangegangenen Punkten in verschiedener Hinsicht modifiziert. In diesem Abschnitt soll das Prinzip der Duality of Structure nun verallgemeinert und mit dem Konzept der Ökologie des Wissens in Verbindung gesetzt werden. Dies ist letztlich nichts anderes, als die Prozeßorientierung mit Blick auf die Ökologie des Wissens zu betrachten. Man könnte dann auch sagen, daß die Denkfigur „Duality of Structure“ eigentlich kompatibel ist mit einer Denkfigur „*Duality of Knowledge*“. Wissen ermöglicht und begrenzt das Handeln. Im Handeln wird Wissen aber auch reproduziert. Und Reflexionshandlungen spielen bei der Erneuerung und Fortentwicklung des Wissens sicherlich eine zentrale Rolle.

Diese Duality of Knowledge kann nur funktionieren, wenn man systematisch zwischen Wissen einerseits und Wissensartikulationen bzw. Wissensbeschreibungen andererseits unterscheidet (vgl. hierzu Eckert 1998). Wissensbeschreibungen bzw. Wissensartikulationen sind Handlungen, bei deren Produktion Wissen Voraussetzung ist. Dabei handelt es sich zum einen um jenes Wissen, das die Handlungen im Sinne einer reflexiven (u. U. nur praktisch reflexiven) Steuerung der Handlungen ermöglicht. Zum anderen handelt es sich aber auch um jenes Wissen, um dessen Beschreibung bzw. Artikulation der Handelnde sich bemüht.

Wissensbeschreibungen sind nun mindestens in zweifacher Weise zu betrachten, die beide natürlich dann auch wieder zusammenhängen: Jede Reflexionshandlung mit dem Ziel der Artikulation eines Wissens verändert das implizite Wissen dieses Akteurs. Mit einer Wissensartikulation wird also das Wissen nicht nur reproduziert. Und: Wissensartikulationen haben natürlich zusätzlich etwas mit der Denkfigur der „koevolutionären Wissensgenese“ zu tun.

Mit der Unterscheidung zwischen Wissen und Wissensartikulation bewegen wir uns im gesamten Theoriezusammenhang quasi auf verschiedenen Ebenen, die durch die rein gedankliche Konstruktion einer Abbildung mit zwei Schichten (freilich ohne Bezugnahme auf das Wort Wissen) angedacht werden kann: Wissensbeschreibungen und Wissensartikulationen sind Vorgänge in der ersten Schicht und tauchen im laufenden Geschehen sich anschließender Handlungen auf. Wenn dagegen von „Wissen“ die Rede ist, dann bewegen wir uns gleichsam in der zweiten Schicht. Die Verbindungen zwischen beiden Schichten im Sinne der Duality of Structure sind dann auch auf Wissen und Wissensartikulationen zu beziehen. Einmal mehr möchten wir auf die besondere Rolle der Reflexionshandlungen in diesem Zusammenhang hinweisen, die wir ihrerseits mit den im Atomium angesprochenen Beobachtungen in Verbindung bringen.

Wenn im Atomium von „Beobachtungen“ die Rede ist, handelt es sich zunächst um ein mehr oder weniger methodisches und systematisches Beobachten, nicht jedoch um das alltägliche Wahrnehmen. Dies haben wir vor allem vor dem Hintergrund ausgeführt, daß in den Kommentaren zum Atomium auch immer wieder interne Akteure als Beobachter genannt sind. In diesem Zusammenhang ist dann von ausdifferenzierten internen Beobachtern die Rede. Dies macht nur Sinn, wenn mit dieser Ausdifferenzierung auch spezifische und methodische Beobachtungen auftreten. Unabhängig von der Darstellung des Atomiums ist sicherlich zu differenzieren zwischen Beobachtungen, die in Wissen münden, und Wissensartikulationen zu unterscheiden. Im Zusammenhang mit der Diskussion der Ökologie des Wissens vor dem Hintergrund des Atomiums gibt es im „Wegweiser“ bislang eine Verzerrung in Richtung der Wissensartikulationen: Beobachtungen werden kurzschlüssig damit in Verbindung gebracht.

Weitergehende Überlegungen könnten dann durch folgende Unterscheidungen befruchtet werden: Jeder praktisch und diskursiv reflektierten Handlung werden in einem engeren Sinne auch Beobachtungen der Welt virulent. Auch bei einer diskursiven Reflexion findet jedoch keine Artikulation des über die Beobachtung generierten Wissens gleichsam nach außen statt. Es gibt ferner beobachtende und beobachtungsverarbeitende Reflexionshandlungen, die ebenfalls nicht automatisch in explizite Wissensartikulationen münden. Es gibt schließlich Handlungen die den Charakter von Wissensbeschreibungen bzw. Wissensartikulationen haben. Und es gibt Handlungen (oder Episoden) die bei der Beobachtung und der Artikulation des Wissens nach bestimmten Praktiken bzw. professionellen Methoden vorgehen.

Diese verschiedenen Aspekte sind sicherlich hilfreich, wenn man in bezug auf die Ökologie des Wissens im Lichte einer Prozeßorientierung die Denkfigur der „Duality of Knowledge“ präzisiert. Wichtig erscheint uns nun folgende Feststellung: Die in der übrigen Literatur inzwischen übliche Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen haben wir vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung (interpretiert als Duality of Structure bzw. Knowledge) mit guten Gründen durch das Begriffspaar Wissen und Wissensbeschreibungen bzw. Wissensartikulationen ersetzt. Man könnte geradezu sagen: Eine konsequente Prozeßorientierung der Theoriekonstruktion setzt diese Unterscheidung voraus. Oder noch anders ausgedrückt: In dieser unserer Unterscheidung äußert sich nicht eine inkrementale Verschiebung des Sprachgebrauchs, sondern sie ist Ausfluß einer zentralen Konstruktionsentscheidung die als „Prozeßorientierung“ charakterisiert werden kann.

Um die Ökologie des Wissens als prozeßorientierte Theoriekonstruktion verdeutlichen zu können, erscheint nicht nur die Unterscheidung zwischen Wissen und Wissensartikulationen von Bedeutung, sondern auch die probeweise Unterscheidung zwischen Handlungswissen und Beobachtungswissen. Wobei das Handlungswissen selbst zum Beobachtungswissen werden kann. Wissensartikulationen bzw. Wissensbeschreibungen beziehen sich immer auf Beobachtungswissen. Sie betreffen ein

Handlungswissen nur dann, wenn dieses Handlungswissen selbst zum Beobachtungswissen wird.

Geht man vom Grundmodell der reflexiven Steuerung von Handlungen aus, so benötigt der Handelnde ein Handlungswissen, das in der neueren Diskussion immer auch angesprochen ist, wenn man das Beispiel Radfahren nennt. Geht man von Sprechakten aus, so äußert sich dies Handlungswissen in der intuitiven Beherrschung der grammatischen Regeln. Man kann in Analogie sicherlich auch beim Radfahren unterstellen, daß der Radfahrer (impliziten) Regeln folgt. Diese Regeln implizieren beim Radfahren sicherlich auch die ständige Beobachtung einer Vielfalt von Details, auf die der Radfahrer angewiesen ist, um gemäß seinen impliziten Regeln fahren zu können. Das so laufend generierte Beobachtungswissen über die Straße, über sich selbst usw. setzt ein Handlungswissen (nämlich die Regeln) voraus, denn das Handeln im Sinne einer reflexiven Steuerung kann ohne Beobachtungswissen nicht funktionieren.

Nun gibt es auch Reflexionshandlungen die sich auf ausdifferenzierte Beobachtungen beziehen. Man stelle sich einen Akteur K im Bräustüberl vor, der im Sinne von Reflexionshandlungen Beobachtungen des dortigen Rentnerverhaltens anstellt. Es wird also in den Reflexionshandlungen Beobachtungswissen generiert. Die Reflexionshandlungen selbst sind ihrerseits (praktisch) reflexiv gesteuert. Der Akteur K muß aufpassen, daß er nicht vom Stuhl runterfällt, und er muß seinen Kopf so bewegen können, daß er das Verhalten der Rentner beobachten kann. Auch das Reflexionshandeln setzt ein Handlungswissen voraus, und im Zuge der reflexiven Steuerung des Beobachtungshandelns muß der Akteur selbst wieder laufend ein Beobachtungswissen über sich, seine gegenwärtige Sitzhaltung und die Auswirkungen des Alkoholspiegels (in der Regel praktisch reflexiv) verarbeiten. Natürlich kann der Akteur K im Rahmen seiner Reflexionshandlungen auch den Versuch unternehmen, sein Handlungswissen zu rekonstruieren, das ihn überhaupt in die Lage versetzt, trotz zunehmenden Alkoholspiegels nicht vom Stuhl zu fallen. Dann wird das rekonstruierte Handlungswissen zum Beobachtungswissen. Bisher spielt bei diesem Beispiel die eventuelle Produktion von Wissensbeschreibungen bzw. Wissensartikulationen noch keine Rolle. Dies ist auch der Fall, wenn das Reflexionshandeln des K zeitweise diskursiv reflexiv ist. Eine diskursive Reflexivität taucht auf, wenn K denkt „hoppla, jetzt muß ich aufpassen, daß ich das Gleichgewicht nicht verliere, und eine Halbe ist offenbar mehr als genug“.

Betrachten wir nun die Artikulationen von Beobachtungswissen und damit Wissensartikulationen bzw. Wissensbeschreibungen. Hier gibt es wiederum (vereinfacht ausgedrückt) zwei Fälle:

(a) Die Wissensartikulationen sind eng mit den reflexiv gesteuerten Handlungen verwoben: Man denke an Menschen, die all das, was ihnen „beobachtend“ in den Sinn kommt unmittelbar in einem laufenden Strom des lauten Denkens aussprechen. Das im Zusammenhang mit den Anfängen der empirischen Forschung zur Theorie des heuristischen Problemlösens entwickelte Design der Denke-laut-Protokolle im-

plizierte, daß Problemlöser (etwa beim Lösen einer Denksportaufgabe) unmittelbar aussprechen, was sie tun bzw. beobachten.

(b) Der Fall (a) setzt die Beherrschung eines Handlungswissens voraus, das für unproblematisches Wissen eine unmittelbare Wissensartikulation ermöglicht. Die Wissensartikulation ist in einem spezifischen Sinne unproblematisch, zumindest für den Handelnden. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, dann setzt die Wissensartikulation ein Reflexionshandeln voraus. Nur nebenbei: Die beiden genannten Fälle unterliegen auch kulturellen Einflüssen: Der Preuße redet beim Denken, der Bayer teilt nur das Ergebnis mit.

Zusammenfassend möchten wir noch einmal auf das hier skizzierte Sprachspiel um die Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne bzw. die Duality of Knowledge hinweisen: Es beruht zum einen auf der Unterscheidung zwischen Wissen und Wissensbeschreibungen. Es beruht ferner auf der Unterscheidung von Handlungswissen und Beobachtungswissen. Eine dritte Unterscheidung hebt Reflexionshandlungen von „normalen“ Handlungen ab, die natürlich auch reflexiv gesteuert sind. Auch bei „normalen“ Handlungen spielt ein Beobachtungswissen eine Rolle, das doch eng mit dem Vorgang der reflexiven Steuerung verwoben ist. Reflexionshandlungen sind ebenfalls durch ein Handlungswissen und damit verwobenen Beobachtungswissen, darüber hinaus aber auch durch die Produktion von „autonomen“ Beobachtungen gekennzeichnet. Diese reflektierten Beobachtungen können auch Rekonstruktionen des Handlungswissens bzw. des mit dem Handlungswissen verwobenen Beobachtungswissen sein. Schließlich: Die Produktion von Wissensbeschreibungen kann für die Handelnden unproblematisch sein. Wird sie jedoch problematisch, dann ist die Produktion einer Wissensbeschreibung Ausfluß einer entsprechenden Reflexionshandlung.

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidungen macht nun folgende Aussage einen Sinn: Die Denke der Duality of Structure bezieht man zunächst auf das Handlungswissen: Handlungswissen ermöglicht und begrenzt Handlungen (einschließlich der damit verwobenen Beobachtungen). Die einzelnen Handlungen Reproduzieren das Handlungswissen. Bei dieser Betrachtung spielt der Begriff der Wissensartikulation noch keine Rolle.

Dehnt man die Betrachtung auf die Duality of Knowledge aus, so kommen zusätzlich die wechselseitigen Beziehungen zwischen Wissen und Wissensartikulationen in den Blick. Die ursprüngliche Denke der Duality of Structure schließt dies natürlich nicht aus und ist bei den Vertretern der Positionen sicherlich mitgedacht. Interpretiert man die prozeßorientierte Theoriekonstruktion aber systematisch als Ökologie des Wissens, dann muß diese erweiterte Sicht der Duality of Structure systematisch mit eingeführt werden.

Wenn man nun den gesamten Begriffsapparat und damit die Theoriekonstruktion vor diesem Hintergrund näher betrachtet, dann fällt – zuletzt im Zusammenhang mit der kurzen kritischen Betrachtung von Habermas – auf, daß die Bemühungen auch

darauf gerichtet sind, das Entstehen von „Neuem“ in die Betrachtung einzubeziehen. Dies steht natürlich wiederum in einem engen Zusammenhang mit der Charakterisierung der Theorie als evolutionär und mit der Herausstellung der offenen Zukunft (insbesondere auch im starken Sinne). Wenn Neues entsteht, dann wiederholt sich etwas eben nicht und auch nicht nur „verschiebend“. Andererseits: Neues entsteht immer aus „Altem“. Wie dem auch sei: Wenn man solchen Fragestellungen nachgeht, dann geht dies wohl nur in einer prozeßorientierten Theorie, wie wir sie im vorliegenden Arbeitstext unter Bezugnahme auf bestehende Theoriebaustellen- und Bausteine zu umreißen versuchen.

Das Atomium kennzeichnet die Theorie der strategischen Führung als Ausdruck der Grunddenke der „Duality of Structure“, wobei freilich die Erweiterung in Richtung einer Duality of Knowledge angedeutet ist. Und in der Realisierung dieser Denke sehen wir die Prozeßorientierung. Die Wurzeln gehen dabei bis auf das ursprüngliche Episodenkonzept zurück.

In den vorangegangenen Ausführungen zur Duality of Knowledge wurde nun bereits explizit angesprochen, daß sich die Theorie der strategischen Führung selbst als eine Ökologie des Wissens versteht und das Thema der Prozeßorientierung auch in diesem größeren Zusammenhang diskutiert werden muß. Die Verortung der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne im Rahmen der Ökologie des Wissens bzw. des Atomiums soll deshalb im Mittelpunkt des nächsten Unterkapitels stehen.

4.2 Prozeßorientierung im „Atomium“

Vor dem Hintergrund des Themas Prozeßorientierung ergeben sich für den Bezugsrahmen des Atomiums, der für die Theorie der strategischen Führung zentrale Bedeutung besitzt, einige Veränderungen (vgl. hierzu nochmals die Abbildung 3-4). Die Modifikationen und Erweiterungen sollen im folgenden systematisch dargestellt werden. Wir werden hierbei zunächst einige allgemeine Anmerkungen zu dem Bezugsrahmen des Atomiums machen und uns dann in einem zweiten Schritt mit der Frage nach der Genese von sozialen Systemen beschäftigen. Dies führt uns dann drittens zu einer Differenzierung von unterschiedlichen sozialen Zusammenhängen, die im Sinne eines Kontinuums verstanden werden. Dieses Kontinuum wird dann in einem letzten Schritt mit den Kategorien der Lebenswelt in Verbindung gebracht und so die Brücke zu dem nächsten Unterkapitel geschlagen, das sich mit der lebensweltliche Gemengelage auseinandersetzt. Die Diskussion der Genese von sozialen Systemen und die Entwicklung des Kontinuums lassen sich dabei als Ausdruck einer Nutzung der Kategorien verstehen, die im Rahmen der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne relevant werden. In diesem Sinne können die Ausführungen dieses Unterkapitels insgesamt als die Explikation eines „großen Atomiums“ verstanden werden.

(1) Zunächst sollen in diesem Sinne einige *allgemeine Anmerkungen* zu den Kategorien des Atomiums vorgenommen werden, die sich vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne ergeben:

(a) Die einzelnen (jeweils mit den gleichen Kategorien beschriebenen) *Module* des Atomiums kennzeichnen jeweils soziale Systeme. In Bezug auf die in der Mitte immer zitierte „fokale Organisation“ ist dies nicht überraschend. Auch die Beobachter werden natürlich als soziale Systeme gesehen. Verfeinerungen des Atomiums, die dann aber sehr schnell nicht mehr gezeichnet werden können, können – ausgehend vom ursprünglichen Bezugspunkt Organisation – natürlich auch Subsysteme (Unternehmensbereiche, Abteilungen usw.) sein. „Vervielfältigungen“ des Schaubilds könnten aber auch Unternehmensverbindungen und deren vielfältigen Beobachter sein. Würde man Unternehmensverbindungen betrachten, dann bestünde auch hier wiederum die Möglichkeit, vielfältige Subsysteme oder gar Sub-Subsysteme der verschiedenen Organisationen durch die einzelnen Module zu kennzeichnen. Das Atomium ist so gezeichnet, daß sich einzelne *Module* überlappen, freilich nicht alle. Dies ist in der gewählten Darstellung natürlich beispielhaft gemeint. Einzelne Module, die sich nicht überlappen, „beobachten“ sich nur wechselseitig. Überlappungen drücken dagegen Zusätzliches aus: Geht man von unserer Charakterisierung der Lebenswelt einer Organisation aus und überträgt diese Charakterisierung in analoger Weise auf die Lebenswelt eines Beratungsunternehmens, dann kann es durchaus sein, daß aufgrund der Status-Sets bzw. der jeweiligen Role-Sets die Situation besteht, daß die beiden organisatorischen Lebenswelten nicht disjunkt sind. Überlappungen können sich aber auch auf das beziehen, was im Atomium mit „Handlungsstrukturen bezeichnet wird.

(b) In den Kommentaren zum Atomium wird im Zusammenhang mit den „Akteuren“ häufig darauf hingewiesen, daß es sich hierbei auch um „interne Akteure“ handeln könnte. In diesem Falle wird zusätzlich darauf hingewiesen, daß dann diese Akteure „ausdifferenziert“ sind und insofern als Subsysteme bezeichnet werden können. Dies ist natürlich ein Bruch in der graphischen Darstellung. Das Modul „interner Akteur“ ist dann ja gleichzeitig auch ein Subsystem des Moduls „fokale Organisation“. Im weiteren Verlauf sollte diese Interpretation des Atomiums nicht unterstellt werden. Man kann mit diesem Schaubild natürlich nicht alle Facetten der Theoriekonstruktion in adäquater Weise graphisch symbolisieren.

(c) Wenn bei der Darstellung des Atomiums bei den einzelnen Modulen immer auch von der Vorderseite und von der Rückseite die Rede ist, so wird diese Rede im Zusammenhang mit der Verwendung des Handlungsbegriffs in dieser Abbildung durchbrochen. Aus der *Außenperspektive* kann nur das Verhalten bzw. Verhaltensstrukturen beobachtet werden, wobei der Begriff der Struktur im Sinne von „Oberflächenstruktur“ Verwendung findet. Wenn im Zusammenhang mit der *Binnenperspektive* von „Strukturen“ die Rede ist, dann handelt es sich um solche Tatbestände, die (im Sinne der Prozeßorientierung bzw. im Sinne der Dualität der Strukturen) zum einen ermöglichen und begrenzen, zum anderen aber auch reproduziert werden. Wenn in diesem Zusammenhang von Handlungen die Rede ist, so handelt es

sich im Grunde selbst wieder um ein Konzept, das in der Theoriekonstruktion beide Perspektiven betrifft. Betrachtet man Handlungen bzw. Handlungsstrukturen aus der Außenperspektive, dann beobachtet man nur das Verhalten von Akteuren und stellt hierbei gewisse Regelmäßigkeiten fest (Verhaltensstrukturen). Betrachtet man dagegen Handlungen aus der Binnenperspektive, dann gerät deren reflexive Steuerung (etwa im Sinne von Giddens) in den Blick. Gleichzeitig werden Handlungsorientierungen (sowohl im Sinne des dreigliedrigen Handlungsmodells als auch im Sinne jenes Orientierungsbegriffs, den wir im Zusammenhang mit Strategien usw. verwenden) relevant.

(d) Schließlich möchten wir vorbereitend darauf verweisen, daß die Perspektiven der *Lebenswelt* nicht mit wohlunterscheidbaren Komponenten gleichgesetzt werden dürfen. Wir räumen freilich ein, daß hierzu noch Erklärungsbedarf besteht, der aber nicht über Prozeßbegrifflichkeiten geleistet werden kann. Außerdem besteht bezüglich der Perspektiven keine Symmetrie. Dies zeigt sich vor allem in Hinblick auf die Perspektive „Persönlichkeit“. Einzelne Akteure werden natürlich durch ihre Beteiligung an vielen sozialen Systemen bzw. den damit relevant werdenden Lebens-, Sprach- und Wissensformen geprägt. Dies schließt im Umkehrschluß aber eben auch nicht die grundsätzliche Frage aus, wie geprägte Persönlichkeiten an der Reproduktion der Institutionen usw. beteiligt sind, und wie sich aufgrund dieser Beteiligungen wiederum Rückwirkungen auf die Persönlichkeiten ergeben, die freilich immer auch durch andere soziale Systeme mitgeprägt werden. Damit wird aber auch deutlich, daß die in der Graphik angedeuteten Überlappungen der Module unter anderem auch symbolisieren können, daß einzelne Akteure an verschiedenen sozialen Systemen beteiligt sind und insofern die Persönlichkeiten auch hieraus resultieren. Gleichzeitig haben solchermaßen geprägte und fortentwickelte Persönlichkeiten dann natürlich wiederum auch Auswirkungen auf das laufende Geschehen. Und natürlich kann man die Entwicklung der Persönlichkeiten dann auch aus deren Biographien (Handlungsbiographien) bzw. „Reflexionsgeschichten“ daraus erklären.

(e) Im Atomium taucht selbst nicht der *Begriff* „Prozeß“ auf. Auch das ist ein Zeichen dafür, daß das „Prozeß“ in der Theoriekonstruktion in einem spezifischen Sinne nicht „wesentlich“ vorkommt. Eingangs haben wir in diesem Arbeitstext zwei Merkmale der Prozeßorientierung herausgestellt: Zum einen das eher triviale Merkmal, daß die Betrachtung der Zusammenhänge, insbesondere der Handlungen der verschiedenen Akteure im Zeitablauf stattfindet. Zum anderen die sehr viel zentralere Sichtweise, die an der Formel „Duality of Structure“ angelehnt ist. Freilich ist dann in dem hier angestrebten Sprachspiel auch der Begriff „Struktur“ allzu leicht mit Mißverständnissen verbunden. Wenn im Atomium von „Handlungsstrukturen“ die Rede ist, dann handelt es sich hierbei eben nicht um jene „Tiefenstrukturen“, die Handlungen ermöglichen und begrenzen und durch Handlungen reproduziert werden. Wenn somit das Wort „Prozeß“ in einem spezifischen Sinne nicht „wesentlich“ vorkommt, so kann es doch immer wieder subsidiär in didaktischer Absicht Verwendung finden. So kann man natürlich unter einem Prozeß einen Strom von z. T. anschließenden Handlungen verstehen. Eine

solche „Strombetrachtung“ liegt dann der Vorstellung eines laufenden Geschehens zugrunde, aber natürlich auch der Betrachtung von Episoden innerhalb des laufenden Geschehens. Und wenn man im laufenden Geschehen eine Epoche abgrenzt, so kann man natürlich auch den Prozeß in dieser Epoche in der angegebenen Weise charakterisieren. Die wesentlichen Begriffe sind also „Episode“ und „laufendes Geschehen“. Wenn man im weiteren Verlauf unterschiedliche Gesichtspunkte eruiert, nach denen in sinnvoller Weise Episoden bzw. Subepisoden aus dem laufenden Geschehen „ausdifferenziert“ werden können, so nützt einem hierzu der Begriff „Prozeß“ nichts. Und wenn man genötigt ist, das laufende Geschehen „unter Bezugnahme auf eine interessierende fokale Organisation“ zu charakterisieren (andere Bezugnahmen sind natürlich auch möglich), so wirft dies begriffsstrategische Fragen auf, die die nicht durch Erörterungen von „Prozeßbegriffen“ gelöst werden können.

(f) Die Verwendung des Begriffs „*Handlungsstrukturen*“ ist im Atomium im Zusammenhang mit den Standardbeschreibungen dieses Atomiums nicht konsistent. Wenn vor dem Hintergrund der Unterscheidung von Außen- und Binnenperspektive von der Vorder- und Rückseite der einzelnen Module des Atomiums die Rede ist, so betrifft die Rückseite nicht Handlungen in einem engeren Sinne, sondern außenperspektivisch beobachtbare Verhalten bzw. Verhaltensströme. In diesen Verhaltensströmen kann ein Beobachter ein Muster interpretieren, das ihn in seinem Kontext rechtfertigt, von einem spezifischen strategischen Manöver zu sprechen. Und er kann natürlich solche Verhaltensströme bzw. Manöver dann auch zusätzlich in einer interessierenden Epoche aus der Außenperspektive beschreiben: Hierzu gehört die Beschreibung aus der Außenperspektive des Feldes, das im Zuge der beobachteten Verhaltensströme selbst verändert wird. Und natürlich kann er auch den Outcome solcher Verhaltensströme mit außenperspektivischen Kategorien als „Ergebnis“ bzw. „Erfolg“ beschreiben.

(g) Es entspricht nun der Theoriekonstruktion, daß solche außenperspektivische Beobachtungen selbst wiederum Gegenstand von Handlungen sein können. Handlungen sind immer auch aus der *Binnenperspektive* zu betrachten. Dies ist der Fall, wenn man die jeweilige Definition der Situation betrachtet und über die beteiligte Persönlichkeit auch die Bedeutung von Normen, Rollen usw. in die Betrachtung einbezieht. Verhaltensströme bzw. FME-Entwicklungen können so auch Gegenstand von Reflexionshandlungen einzelner Akteure sein. Die Betrachtung von Handlungen hat – methodologisch gesprochen – außenperspektivische und binnenperspektivische Zugänge zu verbinden. Wenn nun in einem handlungstheoretischen Ansatz die Duality of Structure und damit die Prozeßorientierung in den Mittelpunkt rückt, dann „funktioniert“ die Duality of Structure nur, weil die Handlungen auch binnenperspektivisch betrachtet werden. Freilich: Solche binnenperspektivischen Aspekte von Handlungen eines Akteurs A können sich auch auf außenperspektivische Beobachtungen des Verhaltens anderer Akteure beziehen. Und die Reflexion solcher Beobachtungen mag ihrerseits im Zusammenhang mit der Reproduktion von lebensweltlichen Tiefenstrukturen bedeutsam sein.

(h) Die Unterscheidung zwischen der reflexiven Steuerung von Handlungen einerseits und von Reflexionshandlungen, die natürlich selbst wiederum reflexiv gesteuert sind, andererseits erscheint uns vor dem Hintergrund der Nutzung der im Atomium symbolisierten Zusammenhänge von zentraler Bedeutung. Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage werden auch ohne ausdifferenzierte *Reflexionshandlungen* durch „normale“ praktisch-und diskursiv reflexive Handlungen reproduziert. In dem Maße aber, wie zusätzlich auch ausdifferenzierte Reflexionshandlungen bedeutsam werden, erhält die Betrachtung der Reproduktion lebensweltlicher Aspekte eine zusätzliche Qualität.

(2) Wir möchten nun die im Atomium angesprochenen *Handlungsstrukturen* (im Hinblick auf die Prozeßorientierung der Theoriekonstruktion) noch einmal etwas näher beleuchten:

Aus der Außenperspektive stellen sich diese Handlungsstrukturen „nur“ als *Verhaltensstrukturen* dar. Der Strukturbegriff entspricht dann dem Begriff der Oberflächenstruktur und charakterisiert Regelmäßigkeiten. Dies ist im Hinblick auf die Prozeßorientierung unseres Erachtens aber ein außenperspektivischer Begriff der Struktur im engeren Sinne. Die in den Arbeitspapieren (vgl. hierzu Kapitel 1) zu findenden Sondierungen zur Charakterisierung von Prozessen als Handlungsströmen könnten (ohne die Überlegungen unmittelbar zu übertragen) zum Anlaß genommen werden, auch einen Begriff der Struktur im weiteren Sinne einzuführen der nicht ausschließlich am Begriff der „Regelmäßigkeit“ festgemacht ist.

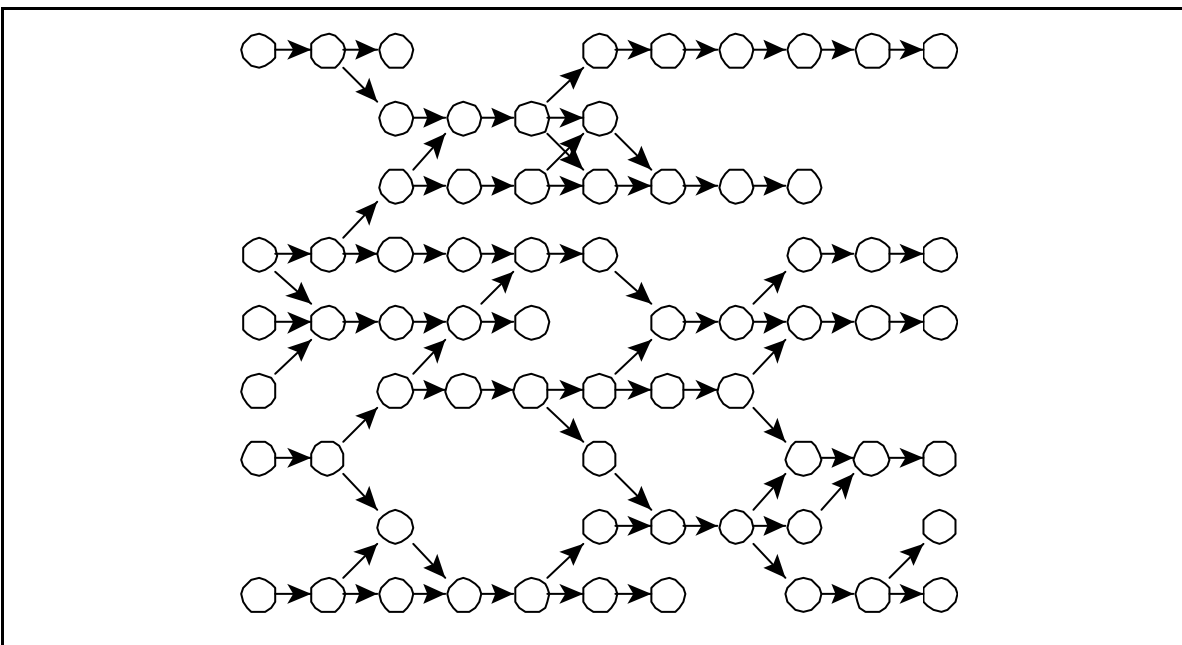


Abb. 4-1: Darstellung einer Verhaltensstruktur (entnommen aus Guggemos A-1999).

Man beachte etwa die Abbildung, die wir im vorliegenden Zusammenhang in spezifischer Weise interpretieren. Die einzelnen Kreise stellen aus der Außenperspektive beobachtete Verhaltensweisen verschiedener Akteure dar. Die Pfeile deuten demgegenüber an, daß der Beobachter die jeweils späteren Verhalten als zeitlich nachfolgend *und* darüber hinaus als Reaktionen (was immer dies aus der Außenperspektive bedeutet) darstellt. Das Gebilde der Abbildung gibt nun eine Verhaltensstruktur im weiteren Sinne wieder, in der insbesondere Relationen der zeitlichen Nachfolge und eines vermuteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zum Ausdruck gebracht werden. Natürlich kann man dann aufgrund der sehr formalen Interpretation der Pfeile wiederum feststellen, daß sich etwas „wiederholt“ (nämlich das durch die Pfeile repräsentierte). Wie dem auch sei: Das Abbild beschreibt eine Verhaltensstruktur, wie sie etwa aus der Außenperspektive beobachtet werden kann. Daß dabei Beobachtungskategorien des Beobachters eine Rolle spielen, aufgrund deren er ja z. B. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge „beobachtet“ ist nicht ausgeschlossen. Wenn damit aber (ausschnittsweise) das laufende Geschehen etwa in und um eine Organisation herum charakterisiert wird, so bleibt dies in Hinblick auf die Lebenswelt dieser Organisation eine außenperspektivische Betrachtung.

Die Abbildung kann aber auch eine *Handlungsstruktur* beschreiben. Die einzelnen Handlungen „schließen aneinander an“. Dabei kann die Existenz eines „Anschlusses“ nur an binnenperspektivischen Aspekten festgemacht werden. Etwa in der Feststellung, daß sich in der Definition der Situation einer späteren Handlung die frühere Handlung als „Erinnerungsspur“ wiederfindet. Natürlich könnte die Abbildung auch verfeinert gezeichnet werden: Die Kreise könnten zusätzlich mit unterschiedlichen Symbolen versehen werden, die andeuten, daß es sich um unterschiedliche Typen von Handlungen (etwa im Sinne eines dreigliedrigen Handlungsmodells oder auch im Hinblick auf die Überlegungen zum politischen Handeln) handelt. Auch in dieser Interpretation beschreibt die Abbildung bereits eine Struktur. Die Pfeile bringen zum einen (wie auch bei der außenperspektivischen Betrachtung) ein zeitliches Nacheinander, aber eben auch die Rekonstruktion eines binnenperspektivischen „Anschlusses“ zum Ausdruck.

Der oben verwendete Begriff der Struktur bringt noch nicht unmittelbar das zum Ausdruck, was als zentrales weiteres Merkmal einer Prozeßorientierung eingangs herausgestellt wurde. Es handelt sich noch nicht um Strukturen im Sinne der Denkfigur der *„Dualität der Strukturen“*. Hier sind solche Aspekte (Tatbestände) von sozialen Systemen gemeint, die das, was die Abbildung auch in ihrer zweiten Interpretation beschreibt, einerseits ermöglichen und begrenzen, andererseits aber auch hierdurch wieder reproduziert werden.

Man kann nun natürlich festlegen, daß Verhaltensstrukturen bzw. Handlungsstrukturen im Sinne der genannten Interpretationen „Prozesse“ sind. Dagegen haben wir nichts grundsätzliches: Man kann auch diese Handlungsstrukturen als *Handlungsströme* bezeichnen. Man kann schließlich Handlungsstrukturen so darstellen, daß in dieser dort dargestellten Handlungsstruktur (im Singular) mehrere

Handlungsströme beschrieben werden. Einzelne Ströme können auch versiegen. Einzelne Handlungen innerhalb eines Stroms können dann aber auch andere Handlungsströme „auslösen“, was immer damit im einzelnen gemeint ist. Dann ist diese Handlungsstruktur (im Singular) als Geflecht von Handlungsströmen beschrieben. Dies alles sind manchmal brauchbare Möglichkeiten um im Sinne des ersten Konstruktionsmerkmals der Theoriekonstruktion die Prozeßorientierung zum Ausdruck zu bringen. Man kann aber auf die Verwendung des Wortes Prozeß im angedeuteten Sinne als genuinen Begriff des Sprachspiels verzichten. Dann stellt die Abbildung grundsätzlich die Möglichkeit dar, sowohl einen das laufende Geschehen als auch u. U. einzelne Episoden zu beschreiben.

Schreibt man Episoden bzw. das laufende Geschehen unter Verwendung des Handlungsbegriffs und unter Verwendung des Begriffs „Anschluß“, dann bedarf dies freilich eines verfeinerten Sprachspiels, das über die bei Guggemos (A-1999) zu findenden Überlegungen hinausgeht. Ein solches verfeinertes Sprachspiel kann im Anschluß an die Diskurstheorie im Sinne von Lyotard entwickelt werden. Anschlüsse manifestieren sich nicht nur in Erinnerungsspuren in den Definitionen der Situation der einzelnen Handlungen. Es entspricht der These Lyotards, daß ein Widerstreit bzw. Wechsel der Diskursform vorliegt, wenn nachfolgende Äußerungen nicht im diskurstheoretischen Sinne „anschließen“, obwohl sie im Sinne der Erinnerungsspur in einem anderen Sinne anschließen mögen. Vor diesem Hintergrund kann die Abbildung natürlich (formal) ergänzt werden. Wenn zusätzlich ein Anschluß im Sinne eines Diskurses vorliegt, so wäre ein Doppelpfeil zu verwenden. Und wir könnten uns natürlich vorstellen, daß man eine Serie von Handlungen, die durch Doppelpfeile verbunden sind, auch als spezifischen Handlungsstrom innerhalb des Geflechtes interpretiert. Wir können aber auch einzelne Diskurse als Episoden im laufenden Geschehen interpretieren. Oder als Subepisoden innerhalb von Episoden übergreifender Art. Wir verweisen hier auf die entsprechenden Erörterungen zur Diskursbetrachtung (Kirsch/Brunner 1998, Kirsch/Dörr 1999).

Im Atomium und in den einschlägigen Kommentierungen dieser Graphik wird mit „Handlungsstrukturen“ also etwas zum Ausdruck gebracht, was wir im vorliegenden Text im Anschluß an die Abbildung dargelegt haben. Freilich können solche Handlungsstrukturen dann (im Sinne eines engeren Strukturbegriffs) zusätzlich auch *Regelmäßigkeiten* umfassen. Und solche Regelmäßigkeiten auch in Regelmäßigkeiten von Anschlüssen äußern, die man ihrerseits nur aus der Binnenperspektive rekonstruieren kann. Davon ist aber auf jeden Fall zu trennen: Wenn man die in der Abbildung beispielhaft dargestellten Handlungsstrukturen und darüber hinaus sich darin zusätzlich niederschlagende Regelmäßigkeiten „erklären“ will, dann muß man unter anderem auch auf jene Tatbestände rekurren, die als Ausdruck von „Tiefenstrukturen“ zu gelten haben und insbesondere über die verschiedenen Perspektiven der Lebensweltbetrachtung anzugehen sind. Diese Tatbestände („Tiefenstrukturen“) ermöglichen und begrenzen die „Handlungsstrukturen“, die ihrerseits wiederum an der Reproduktion der Tiefenstrukturen mitwirken. Durch den Begriff des Anschlusses können Handlungsstrukturen aber nicht ausschließlich als Oberflächenstrukturen interpretiert werden.

Zum einen stellen Strukturen im weiteren Sinne nicht a priori Regelmäßigkeiten dar. Zum anderen ist auch auf Rekonstruktionen binnenperspektivischer Aspekte (Definition der Situation bzw. Erinnerungsspur usw.) Bezug zu nehmen.

(Wenn von den Handlungsstrukturen die Rede ist, dann steht zunächst nur das oben – in einem ersten Zugriff eher triviale – Konstruktionsmerkmal im Vordergrund, das freilich im Hinblick auf die Überlegungen im Anschluß an die Abbildung selbst ergänzungsbedürftig ist. Wenn man aber die Prozeßorientierung in besonderem Maße mit der Dualität der Strukturen in Verbindung bringt, dann verwendet man den Strukturbegriff ausschließlich im Sinne der *Tiefenstrukturen*. Und diese Tiefenstrukturen sind in dem durch die Abbildung des Atomiums wiedergegebenen Sprachspiel in erster Linie Aspekte, die über eine Lebensweltanalyse zu betrachten sind.

Wenn man nun die Betrachtung der Theoriekonstruktion in prozeßorientierter Sicht um die Tiefenstrukturen und die Dualität der Strukturen ergänzt, dann stellen sich jenseits des Atomiums im Anschluß an Giddens begriffsstrategische Fragen, die in dem Arbeitstext von Kirsch und Brunner (1998) im Hinblick auf den Begriff der Ressource systematisch behandelt sind. Die dort angestellten Überlegungen sind somit genuine Weiterentwicklungen einer Theorie, die als prozeßorientiert gelten kann. Noch einmal: Diese Prozeßorientierung äußert sich *nicht* darin, daß nun zusätzlich ein *Begriff des Prozesses* eingeführt werden muß. Wenn dieser Begriff Verwendung findet, dann eher aus didaktischen Gründen. Wir betrachten das laufende Geschehen und eventuelle Episoden (mit eventuellen Subepisoden) im laufenden Geschehen sowohl beim endlosen laufenden Geschehen wie auch bei der Betrachtung von Episoden Verhaltens- bzw. Handlungsstrukturen in der Weise beobachtet werden, wie sie im Anschluß an die Abbildung erläutert werden. Wenn nun der Begriff „Handlungsstruktur“ vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung gemäß der Dualität der Strukturen irreführend ist, dann kann man natürlich statt von „Handlungs- bzw. Verhaltensstrukturen“ auch von „Prozessen“ reden. Freilich würde es sofort wieder irreführend sein, wenn man zusätzlich von Prozeßstrukturen reden würde, denn dies entspräche dann einem Begriff „Handlungsstrukturen-Strukturen“. Wenn man zur Beschreibung von Prozessen bzw. Handlungsstrukturen (des laufenden Geschehens und/oder einzelner Episoden im laufenden Geschehen) eine weitere Kategorie benötigt, für die aus dem angesprochenen Gründen die Bezeichnung „Struktur“ nicht geeignet ist, dann könnte man die Bezeichnung „Gestalt“ denken. Prozesse bzw. Handlungsstrukturen können unterschiedliche Gestalten aufweisen. Solche Gestalten zeigen sich nicht nur in den Umrissen, sondern auch in anderen Merkmalen. Wenn wir die Gestalt eines Menschen beschreiben, beschreiben wir ja nicht nur den Schattenriß.

(2) Wenn wir nun in spezifischer Weise im Rahmen des Atomiums das Thema Prozeßorientierung diskutieren, dann steht dies in einem engen Zusammenhang mit der Frage nach der *Genese von sozialen Systemen*. Insbesondere die Genese von sozialen Systemen macht es erforderlich, von einer Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne auszugehen und neben dem Ongoing Process auch die

lebensweltliche Gemengelage sowie die Heuristik der Duality of Structure in die Überlegungen mit einzubeziehen. Die folgende Diskussion zur Genese von sozialen Systemen kann insofern als Ausdruck einer beispielhaften Nutzung der Kategorien der Prozeßorientierung im Rahmen des Bezugsrahmens des Atomiums verstanden werden. Im Anschluß an die Diskussion der Genese von sozialen Systemen werden wir ein Kontinuum von sozialen Systemen entwickeln, das sich auch im Sinne einer Abfolge von verschiedenen Entwicklungsstufen „sozialer Prozesse“ interpretieren läßt und insofern die Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung weiter expliziert.

Zunächst einmal gehen wir davon aus, daß sich im Ongoing Process soziale Zusammenhänge entwickeln. Diese beziehen sich auf irgendwelche Tatbestände x, mit denen Handlungen von Akteuren beschrieben werden können. Sofern solche Tatbestände bei der Betrachtung des laufenden Geschehens (aus der Sicht einer interessierenden Organisation) bei mehreren Handlungen unterschiedlicher Akteure beobachtbar sind, ist zu vermuten, daß zwischen diesen Akteuren ein sozialer Zusammenhang besteht, der sich in den Tatbeständen x niederschlägt bzw. via x Spuren im laufenden Geschehen (mit Episoden) hinterläßt. Die folgende Abbildung soll dies visualisieren.

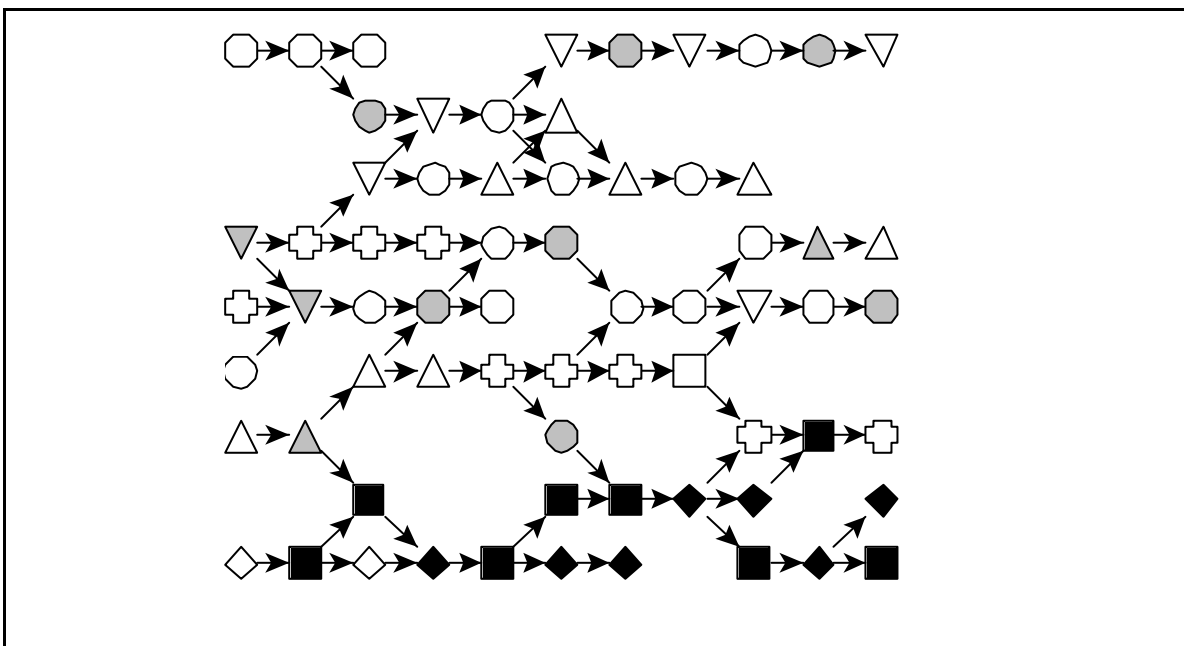


Abb. 4-2: Soziale Zusammenhänge im Ongoing Process (entnommen aus Guggemos A-1999)

Solche sozialen Zusammenhänge müssen nun nicht soziale Systeme sein, können aber durch soziale Systeme „produziert“ werden. Dies muß natürlich im weiteren Verlauf noch näher erläutert werden. Dabei steht auch die Frage im Raum, ab wann sich aus sozialen Tatbeständen soziale Systeme entwickeln. Nicht jeder Typ eines sozialen Zusammenhangs führt automatisch zu einem analogen Typ sozialer Systeme. Anders ausgedrückt: Es mag eine durch eine Typologie repräsentierte

Vielfalt von sozialen Zusammenhängen a, b, c, ... geben, die jedoch nicht zu sozialen Systemen A, B, C, ... führen. Statt dessen muß man an eine andere Typologie sozialer Systeme X, Y, Z denken, deren Genese freilich unter bestimmten Voraussetzungen soziale Zusammenhänge und deren „Fortentwicklung“ impliziert. Dies soll beispielhaft erläutert werden, wobei auf die Metapher der Parallelisierung bezug genommen wird.

(a) Man stelle sich (wie in einem früheren Jahrhundert) einen Eingeborenen A und einen weißen Eroberer B vor. Beide sind in ganz unterschiedlichen sozialen Systemen „aufgewachsen“ und sozialisiert. Zwischen dem entsprechenden LSW-Formen besteht extreme Inkommensurabilität. Dennoch kann sich (nach Landung des Eroberers auf der Eingeborenen-Insel) eine Parallelisierung zeigen: Aufgrund seiner Lebenswelt vermutet der Eingeborene in allem Neuen irgendwelche Götter. Außerdem ist seine Persönlichkeit durch diese seine Sozialisation auch lebensweltlich so geprägt, daß er in allen neuen Situationen eine unterwürfige Orientierung aufweist. Bei dem weißen Eroberer hat jedoch seine Sozialisation zu einer tiefsitzenden Orientierung geführt, derzufolge er aus einem Umfeld von „Herrenmenschen“ mit einer ausgesprochen dominanten Orientierung stand. Dominanz unter Unterwürfigkeit passen in dieser Situation zusammen und man könnte von einer Art „Parallelisierung“ sprechen.

(b) Stellen wir uns zwei andere Akteure C und D vor. Wiederum stammen diese Akteure aus ganz unterschiedlichen Lebenswelten mit inkommensurablen Lebens-, Sprach- und Wissensformen. „Zufällig“ führt die Sozialisation dieser beiden Akteure in beiden Fällen zu einer prinzipiellen Kooperationsbereitschaft auch mit völlig Fremden („Kooperationsbereitschaft“ in meinem Sinne wird in dem inkommensurablen Lebens-, Sprach- und Wissensformen ganz unterschiedlich definiert und durch ganz unterschiedliche kulturelle Mythen begründet. Treffen nun C und D zusammen, dann zeigt sich im laufenden Geschehen eine Kooperationsbereitschaft, die (vor dem Hintergrund unserer Überlegungen zu Kollektiven) auf die Existenz eines sozialen Zusammenhangs verweist, der – wie unterstellt – im laufenden Geschehen Spuren hinterläßt. Auch hier kann von einer Parallelisierung gesprochen werden, die freilich nicht im Sinne geteilter LSW-Formen zu interpretieren ist.

Man kann sich nun das zweite Beispiel wie folgt auch fortgesetzt denken: Der soziale Zusammenhang mag auch eine Art Kooperationsbereitschaft implizieren, die zu einer Bereitschaft auch wird, sich wechselseitig zu verstehen. Dies führt zu Interaktionen, die eine Art Austausch ursprünglich inkommensurablen LSW-Formen bewirken. Hieraus werden Parallelisierungen resultieren, die nunmehr doch so etwas wie ein geteiltes Wissen zum Ausdruck bringen. Über diesen Austausch und über die Genese eines geteilten Wissens mag im Laufe der Interaktionen bei den beteiligten Akteuren die „parallelisierte“ Vermutung wachsen, daß sie ähnliche Interessen haben. Hieraus wiederum mag im weiteren Geschehen die grundsätzliche Bereitschaft wachsen, das Verhalten (gegenüber Dritten) zu koordinieren. Schließlich entwickelt sich aus diesem sozialen Zusammenhang und seinen Transformationen eine Koalition, die u.U. nunmehr als soziales System bezeichnet werden kann.

Diese Skizze impliziert also in einem ersten Zugang einen Mechanismus, wie im laufenden Geschehen soziale Systeme entstehen und dann auch reproduziert werden können.

Mit der Frage nach der Genese von sozialen Systemen im laufenden Geschehen transzendieren wir natürlich die Darstellung des Atomiums, ohne aber gleichzeitig die im Atomium behandelten Zusammenhänge grundsätzlich in Frage zu stellen und umzuwerfen. Das Atomium geht von existierenden sozialen Systemen aus, die sich in den Modulen des Atomiums manifestieren. Und im Atomium ist implizit unmittelbar nur die Reproduktion dieser sozialen Systeme im Zusammenhang mit den dort „Handlungsstrukturen“ bzw. „Handlungssphären oder Prozeßsphären“ angesprochen. Insofern geht das Atomium natürlich auch von gegebenen Prozeßsphären aus.

Wie können wir nun aber die Genese von sozialen Systemen bzw. den oben angedeuteten Mechanismus weiter präzisieren? Hierzu soll in einem nächsten Schritt die Metapher der Alimentierung eingeführt werden.

Wenn man die Genese irgendwelcher sozialer Systeme untersucht, kann man davon ausgehen, daß zu jedem Zeitpunkt immer schon irgendwelche anderen sozialen Systeme existieren. Außerdem: Durch diese jeweils schon existierenden sozialen Systeme (unter Einbeziehung auch früherer Systeme, die möglicherweise schon wieder verschwunden sind) sind immer schon auch Akteure im Zuge ihrer Biographien durch verschiedene Systeme sozialisiert. Existierende Systeme (auch frühere Systeme) und damit deren Lebenswelten sind die Basis für vielfältige soziale Zusammenhänge in bezug auf relevante x , die im letzten Abschnitt angesprochenen Beispiele mit den Akteuren A und B einerseits und C und D andererseits machen deutlich, daß solche sozialen Zusammenhänge unterschiedlich entstehen und auch unterschiedliche Spuren in den Handlungen der Akteure im laufenden Geschehen hinterlassen.

In dem Maße wie bereits existierende soziale Systeme (im folgenden als alte Systeme bezeichnet) im Zuge des laufenden Geschehens via Prozeßsphären reproduziert werden, werden hierdurch u.U. auch soziale Zusammenhänge reproduziert. Die sozialen Zusammenhänge werden also zunächst durch die alten Systeme quasi alimentiert. Dies schließt jedoch nicht aus, daß sich die durch alte Systeme produzierten sozialen Zusammenhänge im laufenden Geschehen dann auch selbst reproduzieren und die Alimentierung durch die alten Systeme u.U. an Bedeutung verliert.

Im Zuge der Entstehung und mit der Zeit auch relativ autonomen Reproduktion der sozialen Zusammenhänge (ohne Alimentierung durch die alten Systeme) können sich nicht nur neue Systeme entwickeln, sondern sich auch alte Systeme auflösen, deren „Elternschaft“ für soziale Zusammenhänge im laufenden Geschehen mit der Zeit quasi auch vergessen wird. Das Auflösen alter Systeme bedeutet aber nicht, daß sie nicht auch über die Handlungsbiographien der an einem interessierenden laufenden Geschehen beteiligten Persönlichkeiten indirekt „weiterleben“ (metapho-

risch gesprochen). Vielleicht muß man das Entstehen eines sozialen Zusammenhangs über die Handlungsbiographien auch über Zeitdistanzen hinweg sehen. Die alten Systeme habe sich bereits aufgelöst, über die Persönlichkeiten der sozialisierten Akteure „alimentieren“ sie auch nach ihrem „Ableben“ soziale Zusammenhänge.

Die Skizze geht beispielhaft davon aus, daß mehrere Akteure aufgrund ihrer Sozialisation in alten Systemen eine Kooperationsbereitschaft aufweisen und hierin der soziale Zusammenhang zwischen diesen Akteuren besteht, der sich sukzessive transformiert und u.U. zu einem sozialen System führt. x kann (über ähnliche Zufälle im folgenden bestehen. Die Akteure sind aufgrund ihrer Sozialisation in ganz unterschiedlichen Systemen mit inkommensurablen LSW-Formen dennoch in ähnlicher Weise zu Kampfhunden geworden. Auch hieraus resultiert u.U. ein sozialer Zusammenhang, dessen Spuren im laufenden Geschehen wohl ganz andere Wirkungen im laufenden Geschehen haben wird. Ein Beobachter mag dann im laufenden Geschehen auch „Inseln“ beobachten, in denen Mord und Totschlag gedeiht. Dritte Akteure mögen dies wiederum vor dem Hintergrund unterschiedlicher Sozialisationen in unterschiedlichen sozialen Systemen mit inkommensurablen LSW-Formen „zufällig“ als unangemessen empfinden, und auch dies konstituiert einen sozialen Zusammenhang, dessen weiteres Schicksal vor dem Hintergrund der Beobachtung der Spuren des anderen sozialen Zusammenhangs wir der Phantasie des Lesers überlassen.

(3) Die Überlegungen zur Genese von sozialen Systemen können nun weiter ausgebaut werden und münden letztlich in einem *Kontinuum unterschiedlicher sozialer Systeme*. Die Diskussion zu diesem Kontinuum ist dabei auch als ein Versuch zu verstehen, sich dem Thema Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne weiter zu nähern und die hierzu entwickelten Kategorien zu nutzen.

Zunächst liegt nur ein sozialer Zusammenhang vor: Mehrere Akteure teilen eine LSW-Form, was natürlich Beobachtungen aus der Binnenperspektive voraussetzt. Diese Menge von Akteuren und ihre Verhaltensweisen können natürlich auch aus der Außenperspektive beobachtet werden.

Ein sozialer Zusammenhang wird zu einer Art „Gruppierung“, wenn das Merkmal x nicht im wesentlichen über den laufenden Prozeß verstreut, sondern „inselartig“ geclustert auftaucht. Sowohl bei sozialen Zusammenhängen wie auch bei „Gruppierungen“ liegt nur die Beobachtung eines Wissenschaftlers vor, der freilich dabei an der Binnenperspektive anzuknüpfen hat.

Der Übergang zu Gemeinschaften wird durch das zusätzliche Merkmal der Beobachtung des sozialen Zusammenhangs bzw. der sozialen Gruppierung durch die beteiligten Akteure geprägt, wobei erst dann von der Existenz einer sozialen Gemeinschaft die Rede ist, wenn der Begriff „Selbstbeobachtung“ angemessen ist. Damit aus diesem sozialen Zusammenhang eine Kontextgemeinschaft entsteht, muß also etwas hinzukommen, was wir in einem ersten Zugriff als „Selbstbeobachtung“

bezeichnen möchten: Die Akteure beobachten selbst die Existenz eines sozialen Zusammenhangs und werden sich in diesem Sinne der Existenz dieses sozialen Zusammenhangs bewußt. Erst wenn (unter Berücksichtigung des methodologischen Individualismus bezüglich des Wortes Selbstbeobachtung) es gerechtfertigt ist, von einer solchen Selbstbeobachtung zu sprechen, liegt eine Kontextgemeinschaft vor.

Aus der Gemeinschaft wird schließlich ein soziales System, wenn sich im weiteren Verlauf arteigene Institutionen und eine Kultur herausbildet. Das Auftauchen von Institutionen (und Aspekte der Perspektive Kultur) kann also zum Anlaß genommen werden, zwischen Gemeinschaften und sozialen Systemen zu differenzieren. Bei einer Gemeinschaft mit Selbstbeobachtungen mag via Selbstbeobachtung bereits so etwas wie eine Kultur als vorliegend angenommen werden können. Dann ist der Übergang zum sozialen System über das zusätzliche Auftauchen von Institutionen geprägt.

Eine gedankliche Verlängerung des Kontinuums würde schließlich zu dem empirischen Grenzfall eines autopoietischen Systems führen.

Das Kontinuum darf nicht mißverstanden werden: Es reicht nicht von einem sozialen Zusammenhang über eine analoge Kopierung zu einer analogen Gemeinschaft und zu einem analogen System. Um die Genese eines sozialen Systems (welchen Typs auch immer) zu erklären, wird man auf eine Vielfalt sozialer Zusammenhänge bzw. Gruppierungen und Gemeinschaften rekurrieren müssen.

Vor dem Hintergrund der beispielhaften Erörterungen weiter oben kann man sich z. B. folgendes vorstellen: Aufgrund der Beobachtung des sozialen Zusammenhangs der „Kampfhunde“ entsteht ein neuer sozialer Zusammenhang, aus dem heraus die Neigung wächst, sich koordiniert zu verhalten (zur Eindämmung der Kampfhunde). Dieser Koordinationszusammenhang weist Merkmale von Gruppierungen auf. Durch die ständige Gefahr der beobachteten Kampfhunde und der Bemühung um ein koordiniertes Verhalten entstehen auch Beobachtungen der eigenen Gruppierung, aus der heraus die Gemeinschaft erwächst. Dies mag aber (das impliziert der Begriff „Selbstbeobachtung“) weitere soziale Zusammenhänge eines tendenziell parallelisierten Beobachtungskontextes voraussetzen. Dieser soziale Zusammenhang mag „größer“ sein als der soziale Zusammenhang der Koordination. Damit die Gemeinschaft entsteht, wirken also auch andere soziale Zusammenhänge mit. Aus dieser Gemeinschaft mag dann tatsächlich eine Koalition entstehen, weil nunmehr auch Institutionen (im Sinne von „Taken for granted“) entstehen, die einem koordinierten Handeln förderlich sind (und natürlich auch durch diese Handlungen reproduziert werden).

(4) Unsere Betrachtung der Prozeßorientierung sollte unter anderem auch deutlich machen, daß die Prozeßorientierung die Möglichkeit eröffnen soll, die *Genese sozialer Systeme* zu untersuchen. In dem folgenden Abschnitt soll dies nun mit den *Kategorien der Lebenswelt* in Verbindung gebracht werden und so die Brücke zu dem folgenden Unterkapitel geschlagen werden, das sich mit der lebensweltliche

Gemengelage auseinandersetzt. In diesem Zusammenhang eröffnet sich zusätzlich die Chance, besser zu präzisieren, was mit Perspektiven der Lebensweltbetrachtung im Rahmen der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne unter Bezugnahme auf die Eckpunkte des Tetraeders bedeuten kann.

Zunächst: Wenn wir in irgendeiner Charakterisierung von Etappen von sozialen Zusammenhängen über soziale Gemeinschaften zu sozialen Systemen gelangen, so ist dies normalerweise unter anderem wie folgt zu interpretieren: Von jenen Akteuren, die in einem sozialen Zusammenhang zueinander stehen, werden im laufenden Geschehen nur jeweils Teilmengen der Akteure zu sozialen Gemeinschaften werden. Und auch die Transformation von sozialen Gemeinschaften zu sozialen Systemen wird sich jeweils nur auf Teilmengen der Akteure beschränken. Dies ist eine empirische Vermutung.

Man kann sich nun auf diesem Kontinuum zwei Eckpunkte vorstellen, die empirisch höchst unwahrscheinliche Grenzfälle sind: Auf der einen Seite stehen soziale Systeme als Autopoietische Systeme. Auf der anderen Seite stehen soziale Zusammenhänge, die *nicht* von den beteiligten Akteuren reflektiert werden.

Ein Grenzfall des sozialen Zusammenhangs würde darin bestehen, daß unterstellt wird, daß keine Reflexionshandlungen der in diesem Zusammenhang stehenden Akteure auftauchen, die nicht Merkmale und/oder Spuren des sozialen Zusammenhangs im Sinne von ausdifferenzierten Reflexionshandlungen beobachten. Umgekehrt: Empirisch ist ein sozialer Zusammenhang stets mit einzelnen Beobachtungen bzw. Reflexionshandlungen von Beteiligten verbunden.

Reflexionshandlungen (Beobachtungen) führen zu vermehrten Anschlüssen von Handlungen unterschiedlicher Akteure: Da Akteur B zumindest einzelne Handlungen eines anderen Akteurs A beobachtet und reflektiert, schließen die Reflexionshandlungen im Sinne des von Guggemos (A-1999) vorgeschlagenen Begriffs des Anschlusses („Erinnerungsspuren in der Definition der Situation“) des B an Handlungen des A an. Wenn dann die weiteren „nur“ praktisch und diskursiv reflektierten Handlungen des B an seinen Reflexionshandlungen anschließen, so wird damit auch eine „Erinnerungsspur“ quasi transportiert. Umgekehrt ausgedrückt: Würde B nicht im Sinne von Reflexionshandlungen die Handlungen von A (natürlich auch von anderen eines sozialen Zusammenhangs) beobachten und reflektieren, entstünde auch kein Anschluß zwischen Handlungen von A und B.

Je mehr nun in einem laufenden Geschehen einzelne Akteure Reflexionshandlungen an den Tag legen, die sich auf Spuren eines sozialen Zusammenhangs beziehen, desto dichter werden die Handlungsanschlüsse und desto mehr entsteht das, was Guggemos (A-1998) (freilich in einem etwas anderen Zusammenhang) als „Inseln“ charakterisiert. Auch wenn solche Inseln entstehen, bedeutet dies nicht, daß die Akteure den sozialen Zusammenhang selbst beobachten bzw. reflektieren. Gemeint ist folgendes: Ein dritter (externer) Beobachter des laufenden Geschehens eruiert die Existenz eines sozialen Zusammenhangs, der von den Beteiligten selbst

(zunächst) nicht beobachtet wird. Dennoch beobachten Akteure die Auswirkungen der Existenz des sozialen Zusammenhangs. Dies bleibt auch erhalten, wenn sich allmählich Inseln ergeben.

Eine nächste Stufe auf dem Kontinuum zeichnet sich ab, wenn man zusätzlich unterstellt, daß allmählich auch Reflexionshandlungen auftauchen, die ihrerseits einen sozialen Zusammenhang zwischen mehreren Akteuren beobachten. Reflexionshandlungen einzelner Akteure, die sich auf einen sozialen Zusammenhang beziehen, konstituieren ex definitione einen Zusammenhang zwischen mehreren Akteuren und reflektieren (ex definitione) die Möglichkeit, um eine Menge von Akteuren eine Grenze zu ziehen und hierin eine „Einheit“ zu postulieren. Die verschiedenen Reflexionshandlungen der Akteure mögen dabei zunächst den sozialen Zusammenhang und seine „Einheit“ (im Sinne von Grenzen) höchst unterschiedlich konstituieren. Sollten sich jedoch im Laufe des weiteren Geschehens gewisse Parallelisierungen dieser „Einheits-Reflexionen“ ergeben, so entsteht allmählich (auf dem Kontinuum) eine Art „soziale Einheit“ die man auch als „soziale Gemeinschaft“ bezeichnen kann. Man muß bei der Verwendung des Wortes Gemeinschaft freilich berücksichtigen, daß in der klassischen Soziologie zwischen Gemeinschaft und Gesellschaft unterschieden wird und mit dem Begriff der Gemeinschaft erheblich mehr in Verbindung gebracht wird, wie dies im vorliegenden Zusammenhang der Fall ist. Eine soziale Gemeinschaft darf also nicht falsch interpretiert werden:

Wir möchten dies an folgendem Beispiel verdeutlichen: Ausgangspunkt ist die inzwischen schon sprichwörtliche Institution des Freitag-Nachmittags-Tee beim Vorstandsvorsitzenden: Durch diese Institution und das Drumherum wird ein sozialer Zusammenhang konstituiert (hierzu später noch mehr). In diesem sozialen Zusammenhang beobachtet zunächst ein Dritter (der Forscher) auch folgenden hieraus entstandenen „neuen“ sozialen Zusammenhang: Die regelmäßig beteiligten Akteure A, B und C handeln (freilich in höchst unterschiedlicher und natürlich nicht abgestimmter Weise) in der durch den Nachmittagstee konstituierten (sich wiederholenden) Episoden in konterkarierender Weise: A kommt grundsätzlich zu spät, ohne Krawatte und stellt sich mit mürrischem Gesicht in die Ecke. B läßt bei jeder Gelegenheit erkennen, daß er diese Veranstaltung als Instrument des Vorstandsvorsitzenden auffaßt, Mitarbeitern die Gelegenheit zum „Arschkriechen“ zu geben. C schließlich tut letzteres ununterbrochen und ostentativ, freilich in parodierender Weise, was freilich nicht allen übrigen auffällt. Der dritte Beobachter beobachtet insofern einen sozialen durch die Institution des Nachmittagstees alimentierten neuen Zusammenhang, der sich darin äußert, daß Handlungen auftauchen, die die Institution und deren ursprünglichen Intentionen konterkarieren. Wir gehen nun (empirisch) davon aus, daß zumindest B mit der Zeit beobachtet und reflektiert, wie sich A verhält. Und A mag in dem von ihm beobachteten Verhalten des C (zunächst als einziger) das Parodistische erkennen. Unsere Vorstellung der sozialen Gemeinschaft schließt nun vor dem Hintergrund dieses Beispiels mit ein, daß im Laufe der Zeit alle drei Akteure (u. U. aber auch nur eine Teilmenge) selbst einen sozialen Zusammenhang erkennen, der in allen Reflexionen die Akteure A, B

und C umfaßt. Es wird also um diese Teilmenge der Veranstaltungen eine Grenze gezogen. Sie werden in diesem Sinne von den Beteiligten als Einheit wahrgenommen. Dies mag sich u. U. sogar noch verstärken, wenn ein effektiver Arschkriecher D ebenfalls aufgrund seiner Reflexionen in A, B und C eine „Einheit“ beobachtet usw.. A, B und C mögen sich im übrigen hassen.

Auf dem Kontinuum taucht also eine mehr oder weniger parallelisierte Vorstellung von „Einheiten“ auf. Natürlich räumen wir von vornherein ein, daß wir solche sozialen Gemeinschaften als „fuzzy“ auffassen. Nur das Beispiel liefert eine eindeutige Grenze aus der Sicht aller Beteiligten.

Die Beobachtungen und die damit verbundenen Reflexionshandlungen, die immer auch wieder im laufenden Geschehen diese Einheit reproduzieren, werden zunächst durch die Institution „Nachmittagstee“ reproduziert. Die Reproduktion der sozialen Gemeinschaft wird also durch eine Institution „alimentiert“, die zunächst mit dieser sozialen Gemeinschaft eigentlich nichts zu tun hat. Die genannte Institution, die eine Institution innerhalb eines sozialen Systems „Organisation XY“ darstellt, ist zum einen eine Art Ursache des angesprochenen sozialen Zusammenhangs und der daraus sich u. U. ergebenden sozialen Gemeinschaft. Sie ist aber auch das Vehikel für deren Reproduktion.

Bevor wir einen Schritt weitergehen, möchten wir das genannte Beispiel noch erweitern: In der betrachteten Organisation gibt es nicht nur die Institution „Nachmittagstee“, sondern auch die Institution „Asienprojekt“, sowie die Institution „Betriebsversammlung“. Bei dem Asienprojekt sind A und B involviert, bei der Betriebsversammlung wird zwar aufgrund der institutionellen Ordnung erwartet, daß A, B und C erscheinen, C fehlt aber meistens. Es kann nun durchaus sein, daß zunächst ein Wissenschaftler bei Betrachtung der durch die drei genannten Institutionen mitproduzierten laufenden Geschehen bzw. entsprechenden Episoden für A, B und C ein konterkarierendes Verhaltensmuster beobachtet. Und z. B. B gelangt zu seiner Reflexion einer „Einheit“, weil er z. B. auch das Fehlen des C bei der Betriebsversammlung mit dessen Verhalten beim Nachmittagstee in Verbindung bringt usw..

Was wollen wir mit diesem erweiterten Beispiel ausdrücken: Soziale Zusammenhänge können mehrere Eltern haben. Und dies gilt dann natürlich auch für Gemeinschaften. Natürlich kann man nun auch Beispiele konstruieren, bei denen zunächst mehrere soziale Systeme mit ihren entsprechenden institutionelle Ordnungen als „Eltern“ für soziale Zusammenhänge auftreten. Und das Herauskristallisieren einer sozialen Gemeinschaft mag wiederum über die Beobachtung von Akteuren unterschiedlicher sozialer Zusammenhänge erfolgen.

Bisher haben wir bei dem Beispiel A,B, C unterstellt, daß die Genese und Reproduktion der sozialen Gemeinschaft durch „fremde“ Institutionen alimentiert wird. Ein nächster Schritt in Richtung soziales System hebt nun diese ausschließliche Annahme auf. Am Beispiel argumentiert: A, B und C reflektieren

sich selbst als „Einheit“ und damit als soziale Gemeinschaft (obwohl sie sich hassen). Dennoch mag es Handlungen z. B. Dritter geben, die A, B, C veranlassen, nunmehr in Hinblick auf ihre Einheit zu kommunizieren. Dies kann immer noch während des Freitag-Nachmittag-Tees stattfinden. Sie mögen sich dann aber (vielleicht auch weil sie zufällig gemeinsam im Fahrstuhl zusammentreffen) verabreden, sich einmal während des Tees in einer Ecke oder auch in einer Kneipe außerhalb des Nachmittagstees zu treffen. Vielleicht hat der Vorstandsvorsitzende einige Drohungen ausgestoßen (er hat möglicherweise A, B, C auch als Einheit wahrgenommen) und dies ist nun der Anlaß, zu den Kommunikationen. Auch wenn es angesichts des wechselseitigen Hasses unwahrscheinlich ist: Der Kneipenbesuch mag sich wiederholen und in der Wahrnehmung der Beteiligten allmählich zur Institution werden. Die Reproduktion der „Einheit“ erfolgt nunmehr vermehrt über die Institution „Kneipenbesuch“. Die Alimentierung durch die anderen organisatorischen Institutionen bleibt zwar erhalten, verliert aber in bezug auf die Reproduktion dieser sozialen Gemeinschaft aber ihre Bedeutung. Je mehr nun mit dieser sozialen Gemeinschaft (oder wiederum einer Teilmenge der Akteure) auf diese Einheit bezogenen Institutionen entstehen, desto mehr ist es aus unserer Sicht vor dem Hintergrund des Kontinuums nunmehr gerechtfertigt, die soziale Gemeinschaft (oder ein Teil davon) als soziales System zu bezeichnen.

Natürlich kann man den Grenzfall des autopoietischen und sozialen Systems nun wiederum heuristisch nutzen, um Bewegungen auf dem Kontinuum in Richtung auf diesen Grenzfall zu präzisieren. Abschließend sollen jedoch noch zwei weiterführende Aspekte herausgestellt werden:

Zwischen sozialen Systemen, sozialen Gemeinschaften und sozialen Zusammenhängen bestehen vielfältige „Eltern-Kinder“ Beziehungen: Eine Organisation (als soziales System) mit seiner institutionellen Ordnung (vgl. Nachmittagstee) bringt soziale Zusammenhänge hervor. U. U. ist diese Hervorbringung so geartet, daß sich der soziale Zusammenhang relativ schnell (oder auch a priori) zu einer sozialen Gemeinschaft verdichtet. Bestehende soziale Gemeinschaften können ihrerseits wiederum die Funktion der Eltern für andere soziale Zusammenhänge erfüllen.

Bewegungen sind natürlich auf dem Kontinuum nicht nur in der Richtung „von sozialen Zusammenhängen zu sozialen Systemen“ möglich. Soziale Systeme mögen sich quasi zurückentwickeln in soziale Gemeinschaften (hier nicht im Sinne von Eltern/Kind-Relation). Soziale Systeme (bzw. auch Gemeinschaften) können sich auch auflösen. In dem Maße, wie jedoch die Persönlichkeiten beteiligter Akteure geprägt wurden, können die aufgelösten Systeme bzw. Gemeinschaften auch über die zeitliche Distanz hinweg wieder soziale Gemeinschaften hervorbringen.

Die vorstehenden Überlegungen haben immer wieder bereits auf Kategorien der Lebenswelt bezug genommen. Im nächsten Abschnitt wollen wir uns dem Konzept der Lebenswelt vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne nun explizit nähern und sprechen dabei von der lebensweltlichen

Gemengelage, um deutlich zu machen, das wir insbesondere die Transformationsprozesse in der Lebenswelt fokussieren.

4.3 Die lebensweltliche Gemengelage

Im folgenden Unterkapitel sollen nun solche Veränderungen des Konzeptes der Lebenswelt dargestellt werden, die sich im Lichte der Prozeßorientierung ergeben. Wir sprechen insofern von der lebensweltliche Gemengelage, um deutlich zu machen, daß sich vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne auch für die Kategorien der Lebenswelt nachhaltiger Verfeinerungsbedarf ergibt.

(1) Wir möchten vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne den *Begriff der „lebensweltlichen Gemengelage“* etwa eines organisatorischen Feldes einführen.

In diesem Falle ist der Referenzpunkt für diese Gemengelage die Betrachtung einer Organisation. Analog kann aber auch von der lebensweltlichen Gemengelage einer Verbindung von Organisationen gesprochen werden. Die lebensweltliche Gemengelage sehen wir zunächst in der zu einem Zeitpunkt bestehenden Menge von sozialen Systemen, Gemeinschaften und sozialen Zusammenhängen. Wegen der Möglichkeit einer zeitlichen Distanz der „Zeugung“ neuer sozialer Zusammenhänge durch bereits aufgelöste Systeme wird man wohl auch das offene Spektrum latenter sozialer Zusammenhänge in die Betrachtung einbeziehen müssen. Natürlich wird die strategische Gemengelage im Zuge des laufenden Geschehens (mit den entsprechenden Episoden) laufend transformiert, was sich nicht zuletzt auch in den Bewegungen auf dem im letzten Unterkapitel angedeuteten Kontinuum niederschlägt.

Die Prozeßorientierung im Sinne der Duality of Structure äußert sich dann darin, daß das laufende Geschehen (mit Episoden) die lebensweltliche Gemengelage reproduziert bzw. transformiert. Andererseits ergeben sich aus der jeweiligen Gemengelage Ermöglicungen, Begrenzungen, Prägungen usw. des laufenden Geschehens.

(2) Die lebensweltliche Gemengelage kann nun aus verschiedenen *Perspektiven* analysiert werden, die mit den Ecken des Tetraeders in Verbindung zu bringen sind. Wir suchen hierzu nach zusätzlichen Begriffen, die die jeweilige Perspektive und die damit verbundene Grundfragestellung dieser Perspektive kennzeichnen, die aber nicht mit den Bezeichnungen identisch sind, die an den Eckpunkten des Tetraeders stehen. Das von uns immer wieder wörtlich übernommene Zitat zu den Komponenten der Lebenswelt lautet wie folgt:

„Kultur nenne ich den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in der Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen.“

Gesellschaften nenne ich die legitimen Ordnungen, über die die Kommunikationsteilnehmer ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen regeln und damit Solidarität sichern. Unter Persönlichkeit verstehe ich die Kompetenzen, die ein Subjekt sprach- und handlungsfähig machen, also Instand setzen, an Verständigungsprozessen teilzunehmen und dabei die eigene Identität zu behaupten.“ (Habermas 1981:209)

Im folgenden sollen vor dem Hintergrund dieses Zitats auf relevante Änderungen im Rahmen der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne aufmerksam gemacht werden.

(a) Betrachten wir zunächst *institutionelle Ordnungen*: Hier könnte zunächst auf die ursprüngliche, von Habermas eingeführte Fragestellung zurückgegriffen werden. Zunächst muß in Erinnerung gerufen werden, daß im Zusammenhang mit der (sicherlich modifizierten) Übernahme der durch dieses Zitat wiedergegebenen Sicht der dort enthaltenen Begriff „Gesellschaft“ von uns durch den „institutionelle Ordnung“ ersetzt wurde. Hierfür gab es zwei Gründe: Zum einen wird auch im Original Gesellschaft nicht nur im engeren Sinne entsprechend des Zitats interpretiert; insofern gibt es dann die „Gesellschaft“ als Komponente der Gesellschaft, die ihrerseits als Lebenswelt betrachtet wird. Zum anderen paßt die Bezeichnung „Gesellschaft“ nicht, wenn man die damit verbundene Sicht im organisationstheoretischen Kontext verwendet. Es geht dann um die Frage nach der Legitimität. Diese Frage verbindet sich empirisch zunächst mit den Institutionen innerhalb der lebensweltlichen Gemengelage. Sie läßt dann aber auch andere Aspekte in den Blick geraten. Auch die Legitimität einer spezifischen Policy oder die Legitimität „ausgeflippter“ Produkte einer antizipierenden Kritik können damit in den Blick geraten.

In unserer Sichtweise ist das Thema „Legitimität“ aber als Grundbegriff für die Charakterisierung der entsprechenden Perspektive letztlich doch zu engführend. Vereinzelt haben wir bereits auf die Formel „Taken for granted“ hingewiesen, die aus der wissenschaftlichen Diskussion von Institutionen (über die Dissertation von Stetter) hervorgegangen ist. Was (wenn überhaupt) gilt innerhalb der betrachteten Gemengelage als „garantiert“, so daß sich Akteure hierauf normalerweise darauf verlassen (können). Ein weitverbreiteter Glaube an die Legitimität einer Institution (bzw. eines anderen interessierenden Tatbestands innerhalb der Gemengelage) ist dann natürlich ein Ausdruck eines spezifischen „Garantiert sein“. Wir charakterisieren also diese Perspektive nicht mehr über die Rollen. Diese geraten natürlich aufgrund dieser Perspektive ebenfalls in den Blick. Und auch die Vorstellung, daß Institutionen Rollengefüge mit einem Etikett sind und deshalb als Institutionen gelten dürfen, weil sie „garantiert“ erscheinen, bleibt natürlich erhalten.³³

³³ Bei Habermas wird die Legitimität wohl nicht zuletzt auch deshalb besonders hervorgehoben, weil er in seiner Theoriekonstruktion mit der These von der Entkoppelung von System und Lebenswelt nicht nur die etwas „neutralere“ Frage aufzuwerfen hat, warum die entsprachlichten Medien und damit die Systeme funktionieren. Seine enge Beziehung zwischen Lebenswelt und kommunikativen Handeln mit der Affinität auch zum moralisch-praktischen Diskurs hat unseres Erachtens zu dieser Konstruktionsentscheidung bei Habermas zumindest implizit geführt.

Soviel zu den Institutionen und der mit diesem „Eck“ assoziierten, übergreifenden Perspektive „Taken for granted“.

Mit der Verwendung der Formel „Institutionelle Ordnung“ gerät – ohne zunächst kritisch reflektiert zu werden – der Begriff der Institution in eine prominente Rolle. Institutionen bzw. institutionelle Ordnungen stehen dann gleichsam neben dem, was als Kultur bezeichnet wird. Geht man auf das ursprüngliche Zitat zurück, so müßte eher nach Begrifflichkeiten gesucht werden, die das ausdrücken, was als „Ordnung“ in einem engeren Sinne gemeint sein könnte. Geht man von dem inzwischen sich immer mehr abzeichnenden Begriff der Institution (Rollengefüge bzw. Normen mit einem „Etikett“, für die gilt: „Taken for granted“) dann ist nach einem Oberbegriff zu suchen, der als wichtiger Teil auch Institutionen mit einschließt.

Im Zitat wird von legitimen Ordnungen gesprochen. Im Grunde gibt es zwei Stufen der Fragestellung, mit der man an soziale Ordnungen (charakterisiert durch Normen und Rollen) herangehen kann: Zum einen stellt sich zunächst die Frage, in welchem Umfang einzelne Teile dieser Normen bzw. Rollen „Taken for granted“ sind. Dies führt dazu, daß man diese Teile als Ausdruck von Institutionen charakterisieren kann. In einer zweiten Stufe kann man zusätzlich die Frage stellen, ob und in welcher Weise dieses „Taken for granted“ darauf beruht, daß damit ein Glaube an die Legitimität gegeben bzw. vorhanden ist.³⁴

(b) Im folgenden möchten wir das Eck „*Persönlichkeiten*“ noch etwas näher betrachten: Als Vorbereitung bleibt erhalten, daß wir nicht die Frage nach der Parallelisierung der Persönlichkeiten als Grundfragestellung in den Vordergrund rücken. Gleichzeitig bedeutet dies, daß über das entsprechende Eck auch die Heterogenität der mit der jeweiligen lebensweltlichen Gemengelage „befaßten“ Akteure in den Blick gerät. Was charakterisiert nun die Grundfragestellung, die vor dem Hintergrund der Theoriekonstruktion die Perspektive dieses Eckes charakterisiert? Auch hier können wir an Habermas wieder etwas unmittelbarer anschließen. Im Zusammenhang mit seiner Charakterisierung der Persönlichkeiten als Komponente der Lebenswelt tauchen die Begriffe „Handlungskompetenz“ bzw. „Sprachkompetenz“ auf. Vor dem Hintergrund einer nach wie vor über die Episodenbetrachtung vorhandene Affinität zur Entscheidungstheorie wird man wohl auch von der Kompetenz, Probleme zu handhaben und Entscheidungen zu treffen sprechen müssen. Ohne hier im einzelnen

³⁴ Das Zitat ist nun von Habermas so formuliert, daß mit den Komponenten der Lebenswelt unmittelbar auf das Bezug genommen wird, was in seiner Theorie des kommunikativen Handelns im Vordergrund steht und auch die Basis der darauf gründenden kritischen Gesellschaftstheorie ist: Nämlich die Bezugnahme auf das kommunikative Handeln und die damit verbundenen Verständigungsprozesse. Sofern man die grundsätzliche „Denke“ dieses Zitats adaptiert, muß sie für unsere Zwecke wohl von diesem engen Bezug zur Verständigung abgekoppelt werden. Gleichzeitig soll natürlich vor dem Hintergrund der verschiedenen Sondierungen eines dreigliedrigen Handlungsmodells die Bedeutung der Verständigung selbst nicht eliminiert werden.

besondere Adjektive zur Kennzeichnung der individuellen Kompetenzen heranziehen zu müssen, kann man doch die Perspektive durch die Frage nach den Kompetenzen charakterisieren. Welche Kompetenzen wachsen den in die lebensweltliche Gemengelage involvierten Akteure zu? Auf welche hierdurch reproduzierten Kompetenzen ist im Zusammenhang mit der Transformation der Gemengelage und im Zusammenhang mit der Analyse der Duality of Structures bzw. Dualität des Wissens besonders Bezug zu nehmen? Welches Handlungswissen ist hier für die Akteure und deren Kompetenzen besonders bedeutsam? Bei all dem geht es aber nicht um die Einschränkung auf die Frage, welche Kompetenzen den betrachteten Akteuren in irgendeinem Sinne „gemeinsam“ sind. Dies gerät als Tatbestand möglicherweise in den Blick, wenn man über die Perspektive „Identität“ (Kultur) an die lebensweltliche Gemengelage herangeht. Auch höchst idiosynkratische und differente Kompetenzen sind relevant. Folgendes Beispiel mag diese Perspektive (natürlich nur ausschnittartig) hier verdeutlichen helfen:

Man stelle sich einen Akteur A vor, der aufgrund seiner früheren Involvierung in andere lebensweltliche Gemengelagen bzw. damit verbundene Prozesse des laufenden Geschehens bereits spezifische Kompetenzen verfügt, wenn er nunmehr als neuer Vorstandsvorsitzender in eine für ihn bisher nicht relevante lebensweltliche Gemengelage gerät. In dieser Gemengelage finden wir auch vielfältige Einheiten von „Kampfhunden“. Der neue Vorstandsvorsitzende bringt zum einen eine Kompetenz mit solchen „Kampfhunden“ umzugehen bereits mit. Sie wird jedoch im Laufe seiner Karriere in dieser neuen Organisation ständig verstärkt und entfaltet sich zu einer höchst individuellen Kompetenz. Diese Entfaltung einer spezifischen Akteur-Kompetenz kann zum einen aus seiner vorherigen Biographie, zum anderen aber auch aus seiner Involvierung in das laufende Geschehen und der mit diesem laufenden Geschehen im Sinne der Duality of Structure verbundenen lebensweltlichen Gemengelage „erklärt“ werden.³⁵

Unter „Persönlichkeit“ kann und sollte man erheblich mehr als nur „Kompetenzen“ verstehen, wobei die Beschränkung auf die Sprach- und Handlungsfähigkeit in Bezug wiederum auf „Verständigungsprozesse“ erneut eine für uns nicht heuristisch fruchtbare Einschränkung bedeutet. Dies gilt im übrigen dann auch bezüglich der Bezugnahme auf die Behauptung der Identität. Auch dabei haben wir aber von vornherein nicht nur die Verständigungsprozesse herausgestellt. Wir verweisen auf die „Problemlösungskompetenz“ eines einsamen Akteurs, wobei die Entstehung und Reproduktion dieser Kompetenz sicherlich auch etwas mit der Kommunikation und dem Beobachten mit anderen Akteuren zu tun hat.

³⁵ Unter der Perspektive „Taken for granted“ mag dann bei der Betrachtung der lebensweltlichen Gemengelage insbesondere dann auch diese entfaltete Kompetenz in den Blick geraten. Und Beobachter hypothetischer Identitäten innerhalb dieser Gemengelage, mögen insbesondere auch auf diesen Akteur und seine spezifische Kompetenz als Ausdruck der Identität etwa des Unternehmens beobachten usw..

Die Persönlichkeiten der einzelnen Akteure können dann z. B. durch die in diesen Persönlichkeiten verankerte Leistungsfähigkeit (in einem engeren Sinne), durch ihre Leistungsmotivation zum Ausdruck gebracht werden. Wenn man aber die gesamte lebensweltliche Gemengelage unter der Perspektive „Entfaltung der Kompetenzen der beteiligten Akteure“ betrachtet, dann stehen sehr schnell auch folgende Tatbestände im Blickfeld: Es mag Gemengelagen geben, die (man denke etwa an die Ludwigstr. 28, Rückgebäude, 3. Stock) teilweise demotivierende Wirkungen haben. Außerdem mögen in der Gemengelage andere Persönlichkeiten zu finden sein, die gewisse Akteure zu einem Handeln bewegen, das sich seinerseits darin niederschlägt, daß die Leistungsmöglichkeiten einzelner Teilnehmer dieser Lebenswelt erheblich begrenzt werden. Dies bedeutet, daß die individuellen Kompetenzen der einzelnen Akteure sich nicht so entfalten (aufgrund der Gemengelage) wie dies theoretisch denkbar wäre. und geht man dann von den individuellen Kompetenzen der Organisationsteilnehmer aus und führt zusätzlich organisatorische Fähigkeiten ein, dann entstehen empirisch etwa folgende Zusammenhänge: Die betrachtete Organisation weist nur eine begrenzte Lernfähigkeit auf, obwohl aufgrund der individuellen Kompetenzen der beteiligten Akteure deren grundsätzliche Lernfähigkeit vorhanden ist. Da aber die lebensweltlichen Strukturen (einschließlich der Persönlichkeiten und der daraus resultierenden Handlungsmuster anderer Akteure) demotivierend wirken und darüber hinaus auch nicht z. B. „Institutionen“ beinhalten, die die Mobilisierung der individuellen Kompetenzen fördern, Leistungen also nicht ermöglichen, haben wir es mit einer begrenzten Lernfähigkeit der Organisation zu tun.

Über das Eck „Persönlichkeiten“, die nicht a priori im Sinne des obigen Zitats eingeschränkt betrachtet werden, wird die Perspektive „Entfaltung der Fähigkeiten“ als Grundfragestellung relevant. Dabei richtet sich diese Frage im Kontext der gesamten Theoriekonstruktion auch und insbesondere auf Konstrukte wie organisatorische Fähigkeiten. Daß dabei vor dem Hintergrund eines methodologischen Individualismus zunächst auch an den individuellen Kompetenzen der einzelnen Akteure angeknüpft wird, ist ausdrücklich festzuhalten. Da aber sich organisatorische Fähigkeiten nur entfalten können, wenn zum einen die individuellen Kompetenzen sich entwickeln, zum anderen aber auch entsprechende Motivationen über Anreize ausgelöst werden, diese individuellen Kompetenzen zu entwickeln bzw. auch im organisatorischen Kontext virulent werden zu lassen, nimmt man auch auf andere Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage Bezug. Und wenn man dann noch die Formel „Leistungsmöglichkeit“ zusätzlich in die Betrachtung einführt, wird dieser Bezug um so stärker. Im übrigen: Einmal mehr sei auf die Qualität der Strukturen hingewiesen. Dort wird ja die Tiefenstruktur insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt der Ermöglichung gesehen. Am Beispiel der Sprache argumentiert: Die Beherrschung der Grammatik ermöglicht (und begrenzt) sprachliche Äußerungen. Es mögen zusätzlich Institutionen vorhanden sein, die der Produktion von sprachlichen Äußerungen förderlich sind, was dann natürlich auch dazu beiträgt, daß sich die individuellen Fähigkeiten der Sprecher entfalten, sich

unter Nutzung der reproduzierten Grammatik immer differenzierter und kreativer zu äußern.

(c) Offen bleibt auch bei den neuen Überlegungen letztlich, was nun spezifisch mit „Kultur“ gemeint ist, wenn wir damit nicht unmittelbar die entsprechende Perspektive kennzeichnen. Die von Habermas von uns regelmäßig in wörtlichen Zitaten unreflektiert übernommene Definition erscheint uns vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne zu eng, weil sie eine einseitige Affinität zur „Parallelisierung“ besitzt. Dies ist ja ein genereller Vorwurf an Habermas, bei dem das Entstehen des Neuen nicht so richtig erfaßbar erscheint. Wenn wir zur Kultur auch ausgeflippte Produkte einer antizipierenden Kritik rechnen, wie sie insbesondere auch für spezifische künstlerische Produkte typisch sein kann, dann paßt die Definition von Habermas nicht. Die Formel von Habermas lautet: „Kultur nenne ich den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in einer Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen.“

Die im obigen Zitat auch in bezug auf die Kultur vorgenommene Bezugnahme auf die Verständigung ist aus unserer Sicht erheblich zu relativieren. Auch wenn man den Rest der Habermasschen Formel zunächst übernehmen würde, sollte man nicht ausschließlich von Kommunikationsteilnehmern und deren Verständigung sprechen. Die „Versorgung mit Interpretationen“ gilt natürlich auch für den einsam Handelnden, der nur deshalb praktisch und/oder diskursiv reflexiv handeln kann, weil ihm ein Repertoire an „Interpretationsmöglichkeiten“ zur Verfügung steht.

Wie könnte man – angeregt durch das obige Zitat – hinsichtlich des Kulturbegriffes in unserer Theoriekonstruktion weiterkommen? Zunächst könnte man rein formal sagen: „Kultur ist ein Vorrat von x, der Akteure (einer Lebenswelt) mit y versorgt“. Eine Variante wäre: „Ein Vorrat x, der das Phänomen z im Handeln von Akteuren ermöglicht“. Wenn man sich mit der Wissenskomponente im Zusammenhang mit Fragen der Organisationstheorie näher auseinandersetzt, und wenn man dann noch berücksichtigt, daß professionelle Organisationen vielfältige Mechanismen der Produktion und Speicherung von Wissensbeschreibungen aufweisen, dann ist der Begriff „Wissensvorrat“ viel zu schwach.

Bleibt man in der Nähe des Habermasschen Zitats, dann könnte man auch zunächst von einem „Vorrat an grundsätzlichen Interpretationsmöglichkeiten“ sprechen. Mit dem Wörtchen „grundsätzlich“ haben wir dieser Formel die Wendung hin zum Kontextbegriff gegeben. Wissen ist kontextspezifisch. Geht man davon aus, daß sich Wissen stets auf die Welt (auch auf mögliche Welten) bezieht, dann liefert der jeweilige Kontext gleichsam die „grundlegende Weltsicht“. In einer grundlegenden Weltsicht schlägt sich dann auch eine grundlegende „Interpretation der Welt“ nieder. Daß dabei „Welt“ auch all das umfaßt, was man durch die Metapher „Text“ zum Ausdruck bringen kann, sei in diesem Zusammenhang natürlich ausdrücklich erwähnt.

Würde man also probeweise von einem Vorrat an „Interpretationsmöglichkeiten bzw. Kontexten der Interpretation und Erfassung der Welt“ sprechen, dann würde es sicherlich wiederum kein Problem verursachen, diese Sichtweise mit dem dreigliedrigen Handlungsmodell in Verbindung zu bringen³⁶. Die Art und Weise der praktischen und insbesondere diskursiven Reflexivität des Handelns, möglicherweise aber auch die Orientierungs-Switches im Sinne eines dreigliedrigen Handlungsmodells, werden durch den für den Akteur zugänglichen Vorrat an Interpretationsmöglichkeiten geprägt.

Eine prozeßorientierte Sicht versucht auch und insbesondere das „Werden“ von lebensweltlichen Phänomenen zu erfassen. Damit verbunden ist auch die Betrachtung der Genese von neuen grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten. In der lebensweltlichen Gemengelage finden sich (mehr oder weniger) immer auch „Interpretationsmöglichkeiten“ gleichsam im Status nascendi. Mit solchen Überlegungen werden auch jene Interpretationsmöglichkeiten (zumindest im Prinzip) theoretisch erreichbar, die Ausdruck eines konterkarierenden und „ausgeflippten“ künstlerischen Schaffens sind, in denen sich in unterschiedlichster Weise auch so etwas wie eine antizipierende Kritik äußert. Wenn wir probeweise die Kultur an den grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten festmachen, so sollte dies nicht kurzschlüssig zu sprachlich verfaßten Interpretationsmöglichkeiten führen.³⁷

Folgt man probeweise dieser Einschränkung, dann impliziert dies zweierlei: Zum anderen gibt es auch Wissensbeschreibungen, die nicht sprachlicher Natur sind. „Nicht-sprachliche“ Kunstwerke sind typische Beispiele hierfür. Mit seinem Kunstwerk artikuliert ein Künstler ein subjektives Wissen. Dies tun natürlich nicht

³⁶ Das dreigliedrige Handlungsmodell wurde ursprünglich von Parsons entwickelt. Die Orientierungen (dort ausgedrückt durch die Pattern-Variablen) sollten die unterschiedlichen Ausprägungen der jeweiligen Kultur handlungstheoretisch erfassen, vor deren Hintergrund der einzelne Akteur handelt. Dieser Teil der Theorie von Parsons gilt jedoch nicht als gelungen. Aber auch andere Autoren „knabbern“ nach wie vor an diesem Problem herum.

³⁷ In der Verwendung des Kontextbegriffes sind wir selbst wohl tendenziell inkonsequent bislang. Zum einen hat die Verwendung eine große Affinität zum „Sprachlichen“. Man denke etwa an die Charakterisierung des Kontextes im Lichte der Paradigmadiskussion, die ja wie selbstverständlich davon ausgeht, daß es um (wissenschaftliche) Aussagensysteme und deren Produktion geht. Zum anderen differenzieren wir zwischen Wissen und Wissensartikulationen bzw. Wissensbeschreibungen. und wir sprechen davon, daß das Wissen kontextspezifisch ist. Möglicherweise ist es aber zunächst nur sinnvoll, von Kontexten der Wissensbeschreibungen bzw. der Wissensartikulationen zu sprechen. Freilich wiederum: Auch wenn man von Kontexten der Wissensbeschreibung spricht, ist die Beherrschung eines Kontextes der Wissensbeschreibung selbst wieder u. U. „nur“ (ex definitione implizites) Wissen. Extrahiert man in diesem Zusammenhang von dem sicherlich ebenfalls wieder vorhandenen „Ei-Henne-Problem“, so bedürfen Kontexte der Wissensbeschreibung selbst wieder Bemühungen der Rekonstruktion eines (impliziten) Wissens, das Akteure zu „kontextspezifischen“ Wissensbeschreibungen befähigt. Diese Überlegungen mögen im ersten Zugriff „korinthenkackerisch“ wirken. Aber es könnte durchaus sinnvoll sein, stets dort wo es effektiv bei den eigenen Erläuterungen einen Unterschied macht, den Kontextbegriff auf „Kontexte sprachlicher Wissensbeschreibungen“ einzuschränken.

nur „Künstler“ im engeren Sinne. Zum anderen eröffnen existierende Kontexte sprachlicher Wissensbeschreibungen und „künstlerische“ Wissensartikulationen (insbesondere nicht-sprachlicher Art) für die einzelnen Handelnden Interpretationsmöglichkeiten, denen sie sich auf der Ebene des (ex definitione impliziten) Wissens bedienen können.

In einer konkreten Handlung äußert sich immer auch eine Interpretation der Welt. Mehrere Handlungen (etwa eines Akteurs) sind trotz ihrer Unterschiedlichkeit u. U. familienähnlich, weil sich in den jeweiligen Interpretationen der Welt die gleiche (familienähnliche) grundlegende Interpretationsmöglichkeit manifestiert bzw. wiederholt. Die grundsätzliche Interpretationsmöglichkeit äußert sich nicht nur in dem sog. (mit der Handlung verwobenen) Beobachtungswissen, wie wir es weiter oben angesprochen haben. Auch im Handlungswissen selbst werden sie insofern virulent, als der Akteur im Sinne des dreigliedrigen Handlungsmodells ja jeweils unterschiedliche Orientierungen gegenüber der Welt (nicht nur der sozialen Welt) einnehmen kann. Wenn ein Akteur etwa von einer zunächst „prinzipiellen Orientierung“ zu einer „okkasionellen Orientierung“ umschaltet, bedeutet dies, daß er nunmehr auch die Welt grundsätzlich anders interpretiert bzw. konstituiert. Er interpretiert nunmehr die Welt nicht mehr als „geordnet“, sondern als mehr oder weniger ungeordnet und chaotisch. Analoges kann sicherlich auch bezüglich anderer Orientierungs-Switches dargelegt werden.

Wenn man also die Kultur am Vorrat grundlegender Interpretationsmöglichkeiten festmacht, dann darf man nicht kurzschlüssig nur sprachlich verfaßte Kontexte betrachten. Andererseits: sind natürlich die vielfältigen Sprachvarianten, die Interpretationsmöglichkeiten eröffnen. Insofern ist die Sprache natürlich ein zentraler Aspekt, der über die Kultur in den Blick gerät. Aber auch hier ist dann zu unterscheiden zwischen der jeweiligen Sprache bzw. dem grammatischen Handlungswissen von Akteuren einerseits und einer wissenschaftlichen Rekonstruktion der Sprache bzw. deren Grammatik als Aussagensystem andererseits. Und ein Rekonstrukteur wird die Rekonstruktion sicherlich wiederum in einem (wissenschaftlichen) Kontext versuchen, die dann wiederum auch als Rekonstruktion „scheitern“ kann, wenn es durchgängig mißlingt, Akteure beim Erlernen der zugrundeliegenden Sprache zu unterstützen.

Bleibt man bei dem Begriff des „Vorrats an grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten (der Welt)“, dann impliziert der Begriffsteil „Vorrat“ zusätzliche begriffsstrategische Probleme. Es geht bei der Betrachtung einer lebensweltlichen Gemengelage nicht nur um parallelisierte oder geteilte Interpretationsmöglichkeiten. Die (unscharfe) Abgrenzung des angesprochenen Vorrats muß sicherlich in anderer Weise erfolgen. Wir stoßen damit natürlich wieder auf das analoge Problem, daß wir generell im Zusammenhang mit der Frage nach der Lebenswelt *einer* Organisation anzugehen versuchen. Akzeptiert man den hier vorgeschlagenen Lösungsweg, dann kann man sicherlich auch Aussagen über den damit grundsätzlich zugänglichen Vorrat an grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten machen.

Wie auch immer der Vorrat abgegrenzt wird: Die einzelnen im Vorrat enthaltenen Interpretationsmöglichkeiten sind keineswegs jedem einzelnen Akteur ohne weiteres zugänglich. Zum einen mögen die individuellen Kompetenzen der einzelnen Akteure nicht hinreichend ausgebildet sein, um sich eine im Vorrat vorhandene grundlegende Interpretationsmöglichkeit anzueignen. Mit diesem Problem ist man ja als Lehrender an der Universität immer wieder in besonderem Maße konfrontiert. Zum anderen können aber auch andere Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage den Zugang für einzelne bzw. viele Akteure beschränken. Man denke etwa an die Institutionalisierung von Bibliotheken, die es eher erschweren als erleichtern, sich Interpretationsmöglichkeiten der Welt anzueignen. Und natürlich kann auch ein Akteur, der selbst an einer grundlegenden Interpretationsmöglichkeit arbeitet, das Wissen hinsichtlich dieser Interpretationsmöglichkeit so unverständlich und kompliziert beschreiben, daß eine entsprechende „Nachfrage“ gar nicht entsteht.

Wenn man die Kultur also an dem genannten Vorrat grundlegender Interpretationsmöglichkeiten festmacht, so können makroskopische Beschreibungen der Kultur einer lebensweltlichen Gemengelage dann u.a. auch Aspekte der Parallelisierung bzw. der Zugänglichkeit hervorheben. Und natürlich sind dann Kategorien wie „Sub-Kultur“ bzw. „Kulturform“ nach wie vor ebenfalls relevante Kategorien.

Der sich abzeichnende Kulturbegriff sollte aber nicht nur auf die grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten beschränkt werden. Stets sind es ja immer wieder auch die existierenden Beschreibungen, die man wohl auch im Alltag zur Kultur rechnet. Beschreibungen grundlegender Interpretationsmöglichkeiten liegen im weitesten Sinne des Wortes als Texte und andere symbolische Äußerungen vor. Diese sind selbst wiederum Gegenstand u.U. unterschiedlicher Interpretationen. Es gibt also auch unterschiedliche grundlegende Interpretationsmöglichkeiten von Texten bzw. anderen symbolischen Äußerungen (wie Kunstwerke). Der Prozeß der Produktion und Reproduktion von Kultur schließt immer auch Handlungen mit ein, mit denen Beschreibungen von Interpretationsmöglichkeiten im Lichte grundlegender Interpretationsmöglichkeiten interpretiert werden, die ihrerseits Beschreibungen sind, die interpretiert werden usw. Dieser Prozeß ist natürlich typisch für das, was man oft auch als die gesellschaftliche „Hochkultur“ bezeichnet. Wendet man den sich abzeichnenden Begriff der Kultur auf Organisationen, insbesondere auf betriebswirtschaftliche Organisationen an, so spielt die Reflexion von symbolischen Aspekten der Kultur durch Intellektuelle, die selbst wieder symbolische Produkte produzieren, die andere Intellektuelle interpretieren usw. keine vergleichbare Rolle. Doch dies ist eine empirische Hypothese, die nichts unmittelbar mit dem anzustrebenden Begriff der Kultur zu tun hat.

Die Rede von einem Vorrat grundlegender Interpretationsmöglichkeiten kann natürlich im Lichte einer konstruktivistisch infizierten Theorie auch ersetzt werden durch die Formel „Vorrat von grundlegenden Möglichkeiten einer Realitätskonstruktion“. Wenn man im gesamten theoretischen Sprachspiel auch den Begriff der Lebens-, Sprach- und Wissensform verwendet, so gerät natürlich insbesondere über den Kulturbegriff auch das in Blick, was durch den Aspekt „Sprach- und Wissens-

form“ ausgedrückt wird, freilich bezüglich der Sprache unter den hier nun ange-deuteten Einschränkungen. Diese Aspekte der Kultur sind dann natürlich mit den jeweiligen Lebensformen verwoben. Damit wird die empirische Grundthese ver-bunden, daß in unterschiedlichen Lebensformen jeweils unterschiedliche Interpre-tationsmöglichkeiten der Welt mehr oder weniger „selbstverständlich“ sind. Wenn in der Lebensform „Bierzelt auf dem Oktoberfest“ Kampftrinker volle Steinkrüge gegeneinander schlagen und die jeweils nicht getrunkenen Reste sich wechselseitig über den Kopf schütten, wobei sie dem Gegenüber mit ziemlicher Kraft auch gegen die Brust stoßen, so ruft dies nicht die grundlegende Interpretation der Welt „chaoti-scher Krieg“ hervor, sondern Kenner der bayerischen Kultur werden hierin automa-tisch einen Ausdruck einer sehr innigen und weitreichenden Freundschaft richtiger Mannsbilder sehen.

Die Bezugnahme auf grundlegende Interpretationsmöglichkeiten nimmt zum einen auf das Wissen bezug, zum anderen aber nicht auf einzelne Wissens-elemente, sondern eben darauf, daß sich in einzelnen Wissens-elementen immer auch ein grundlegender Zugang zur Welt und damit eine grundlegende Interpretations-möglichkeit manifestiert. Daß das Beherrschen solcher grundlegenden Interpre-tationsmöglichkeiten dann selbst wiederum Ausfluß von Wissen ist, steht hierzu nicht im Widerspruch. Wichtig ist nun für den sich abzeichnenden Kulturbegriff folgendes: Es geht nicht nur um Interpretationen, die sich in einem faktischen Wissen über die Welt äußert. Grundlegende Interpretationen der Welt – so wollen wir natürlich festlegen – beziehen sich auch auf moralisch-praktisches und ästhetisch-expressives Wissen. Rubens hat sein subjektives Wissen über die Welt in spezifischer Weise (nicht sprachlich) artikuliert und damit sicherlich zu der grundlegenden Interpre-tation beigetragen, daß bestimmte Formen äußerst attraktiv sein können. Und diese grundlegende wertende Interpretationsmöglichkeit steht natürlich auch heute noch zur Verfügung. Es ist dann wiederum eine empirische Frage, inwieweit diese Inter-pretationsmöglichkeit gegenwärtig sich im Handeln der Zeitgenossen tatsächlich niederschlägt.

Auch für die Betrachtung der Kultur gilt nun selbstverständlich die grundlegende Denke der „Duality of Structure“. Grundlegende Interpretationsmöglichkeiten werden (verschieden) reproduziert, wenn sich im Handeln die Akteure dieser Möglichkeiten bedienen. Und natürlich gilt, daß solche grundlegenden Interpre-tationsmöglichkeiten ihrerseits ein Handeln mit den spezifischen Interpretationen der Welt erst ermöglichen. Nun entspricht es dem Begriff des „Vorrats“, daß wir nicht davon ausgehen, daß alle im Vorrat vorhandenen grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten jeweils auch genutzt werden. Auch in einem spezifischen Sinne nicht genutzte grundlegende Interpretationsmöglichkeiten werden durch spezifische Handlungen reproduziert: Wenn immer wieder einzelne Akteure sich im Museum Rubens-Bilder anschauen, damit ausdifferenzierte Reflexionshandlungen (mit der typischen Geste der Abstützung des Kinnes) verbinden, um dann zu dem Schluß zu kommen, daß sie dennoch das hierin enthaltene Schönheitsideal nicht als grundlegende wertende

Interpretationsmöglichkeit des alltäglichen Handelns sehen, so wird doch durch dieses Handeln die grundlegende Interpretations*möglichkeit* reproduziert.

Für eine fokale Organisation mag eine von den Akteuren dieser Organisation niemals tatsächlich genutzte Interpretationsmöglichkeit dennoch nach wie zum Vorrat gehören, weil es quasi außerhalb dieser Organisation Institutionen gibt, die die Reproduktion immer wieder leisten und damit gleichsam Teile der Kultur der fokalen Organisation „alimentieren“. Diese sicherlich etwas komplizierte Ausdrucksweise erscheint uns aber erforderlich, wenn man die Prozeßorientierung der gesamten Theoriekonstruktion ernst nimmt, gleichzeitig aber einzelne Organisationen eben nicht so konzipiert, daß die jeweilige Organisation alle Aspekte *ihrer* Lebenswelt ausschließlich selbst reproduzieren, wie dies in analoger Übertragung durch Theorie autopoietischer Systeme impliziert würde.

Die Bezugnahme auf *grundlegende* Interpretationsmöglichkeiten darf nicht in der Weise interpretiert werden, daß diese gleichsam schon „generalisiert“ sind, um in den Vorrat der Kultur zu gelangen. Einmal mehr wird das prozeßorientierte Sprachspiel, daß das Entstehen etwa auch von Kultur bzw. deren Transformation zu erfassen trachtet, systematisch berücksichtigen müssen, daß etwas aus einem laufenden Geschehen heraus produziert wird, das ihrerseits durch lebensweltliche Aspekte „anderer Art“ (innerhalb einer Gemengelage) ermöglicht bzw. geprägt wird. Im laufenden Geschehen wird dann zum einen das reproduziert, was jenes Handeln erst ermöglicht, das zum anderen neues entstehen läßt, das freilich dann u.U. selbst reproduziert wird, wobei die das neue allmählich reproduzierende Handeln durch andere lebensweltliche Aspekte zunächst ermöglicht wird, die somit das Entstehen und allmählich als „Pflänzchen“ sich entwickelnde neue „alimentiert“.

(3) Betrachten wir die im Atomium symbolisierten Merkmale der Theoriekonstruktion erneut: Im Zusammenhang mit der Binnenperspektive werden u.a. die drei Perspektiven „institutionelle Ordnung, Kultur und Persönlichkeit“ herausgestellt. Ein weiterer Aspekt der lebensweltliche Gemengelage ist, daß die *Perspektiven nicht in einem symmetrischen Sinne* verstanden werden.

(a) Wenn wir mit der Lebenswelt (z.B. einer Organisation) eine Pluralität von Lebens-, Sprach- und Wissensformen verbinden, dann steht in einem gewissen Sinne die Perspektive „*Persönlichkeit*“ daneben. Denn die jeweilige Persönlichkeit einzelner Akteure ist (in einem erklärungsbedürftigen Sinne) Resultante seiner Biographie, die ihrerseits über seine Involvierung in unterschiedliche Lebens-, Sprach- und Wissensformen geprägt ist. Und wenn wir in Bezug auf eine Organisation von der Lebenswelt dieser Organisation sprechen, so wird ein interessierender Akteur nicht nur mit Lebens-, Sprach- und Wissensformen dieser organisatorischen Lebenswelt zu tun haben, sondern auch mit anderen. Wenn wir die Persönlichkeiten als eine Perspektive der Lebensweltbetrachtung herausstellen, dann deshalb, weil man den gesamten „Tetraeder“ auch unter Fragestellungen betrachten kann, wie (natürlich via Handlungsstrukturen bzw. „Prozesse“) diese

Persönlichkeit auch durch die Gegebenheiten dieser Lebenswelt und ihren Lebens-, Sprach- und Wissensformen geprägt wird. Umgekehrt: Die auch durch diese Lebenswelt in unterschiedlicher Weise geprägten Persönlichkeiten der involvierten Akteure prägen (wiederum via relevanter Handlungsstrukturen) an der mehr oder weniger differenten Wiederholung bzw. Reproduktion der lebensweltlichen Regeln mit. Aber es geraten aus dieser Perspektive dann auch jene Tatbestände in den Blick, die über die anderen Perspektiven wiederum besonders hervorgehoben sind. Mit welchen Institutionen identifiziert sich der einzelne Akteur und gegenüber welchen Institutionen handelt der durchaus sozialisierte aber nicht übersozialisierte Akteur aufgrund seiner Persönlichkeit auch konterkarrierend. (Ein solches konterkarrierendes Handeln mag aber Handlungen anderer Akteure mit anderen sozialisierten Persönlichkeitsstrukturen dazu bringen, die jeweilige Institution zu festigen. Wenn in einem Gebirgsdorf einige Rowdies in Kenntnis der Institution „Erntedankfest“ alles tun, diese Institution lächerlich zu machen, so mag dies zu „Gegenreaktionen“ führen, die einerseits in einem Teil dieser Gemeinde geradezu zu einer Erneuerung des Erntedankfestes führen, zum anderen bei den Rowdys die Einsicht bzw. das Wissen, daß sie wohl auch in Zukunft mit der Existenz der Institution „Erntedankfest“ und entsprechenden „Veranstaltungen“ zu rechnen haben.

(b) Die Perspektive der *institutionellen Ordnung* führt bei uns in mehrfacher Weise zu Abweichungen von der Begriffsstrategie von Habermas. Wir verbinden die Institutionen nicht ex definitione mit dem Tatbestand der „Legitimität“. Das ersetzende Merkmal wird durch die Formel „Taken for granted“ ersetzt. Im Extremfall bildet sich eine Institution heraus, die von vielen Mitgliedern etwa einer Organisation „Taken for granted“ gilt, weil ein Wissen darüber besteht, daß hinter dieser Institution ein Mächtiger steht. Betrachtet man nun aus dieser Perspektive den gesamten Tetraeder, so rückt u. U. auch die Policy eines Mächtigen (verbunden mit Wahrnehmungen dessen Persönlichkeit) in den Blick, die ihrerseits als „Begründung“ einer von diesen Mächtigen gewollten Institution wird. Und natürlich geraten dann auch Tatbestände in den Blick, die etwas mit „Kultur“ zu tun haben

(c) In verschiedenen Zusammenhängen habe wir bereits darauf hingewiesen, daß wir bislang keine uns selbst überzeugende Position bezüglich der Perspektive „Kultur“ gefunden haben. Die begriffsstrategischen Probleme hängen unter anderem damit zusammen, daß aus der Festlegung „Perspektive“ vor dem Hintergrund des Tetraeders sich auch folgende Fragen ergeben: Unter welchen Voraussetzungen kann man sagen, daß die Institution des Erntedankfestes zur Kultur des betrachteten Gebirgsdorfes gehört? Unter welchen Voraussetzungen geraten bestimmte Policies (oder andere „Items“) des vierten Ecks unter der Perspektive Kultur in den Blick? Welche Persönlichkeitsfacetten oder welche früheren oder gegenwärtigen Einzelpersönlichkeiten werden unter dem Blickwinkel Kultur relevant? Wir möchten im vorliegenden Zusammenhang nicht auf alle Varianten zurückkommen, die wir in verschiedenen Arbeitspapieren zum Thema „Kultur“ angedacht haben. Eine Variante könnte an den Begriff der „Parallelisierung“

anknüpfen. Eine stärkere Variante würden „identitätsverbürgende Parallelisierungen“ sein. Eine andere hierauf Bezug nehmende Variante würde unter der Perspektive der Kultur solche Parallelisierungen herausstellen, die eine relativ hohe Reichweite im jeweils betrachteten sozialen System aufweist. In bezug auf das Erntedankfest in unserem Gebirgsdorf könnte dann die Frage bejaht werden. Denn zum einen ist die Zahl der Dörfler, die sich in der einen oder anderen Form mit dieser Institution identifizieren bzw. diese Institution als für Sie „selbstverständlich“ ansehen, relativ groß. Zum anderen betrachten selbst die Rowdys diese Institution „Taken for granted“. Oder ein anderes – extremes – Beispiel: Das Gebirgsdorf verfüge nur noch über fünf Prozent Einheimische, die – nicht zuletzt unter dem Einfluß des Pfarrers – das Erntedankfest mit seinem ursprünglichen Sinn „hochhalten“. Ein großer Teil der „Zuagroasten“ nehmen den ursprünglichen Sinn nicht ernst. Dennoch sind die meisten (mit ihren stilisierten Trachtenjanker) in der Kirche und wirken an den typischen Ritualen mit, einschließlich des anschließenden Wirtshausbesuchs. Es besteht also ein breites Handeln gemäß der Normen dieser Institution, obwohl die meisten diese Normen mit einer inneren Distanz und aus ganz unterschiedlichen Motiven befolgen. Dennoch bestehen in bezug auf diese Institution Parallelisierungen, die eine große Reichweite aufweisen. Aber diese Parallelisierungen sind nur in bezug auf die Normen, nicht jedoch in bezug auf eventuell die Normen „begründenden“ Argumentationen bzw. Wissens Elemente vorhanden. Aber auch bezüglich der Kenntnis und des Verstehens dieser begründenden Argumentation besteht u. U. eine Parallelisierung mit einer großen Reichweite, was ja nicht bedeutet, daß damit auch ein „Einverständnis“ verbunden ist. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auch auf die Einstellung eines pragmatischen Opportunisten (Feyerabend). Man nimmt an einer Tradition mit ihren Institutionen durchaus „ernsthaft“ teil. Die aus den Persönlichkeiten und den unterschiedlichen Biographien der Akteure resultierenden Motivationen hierfür müssen selbst aber nicht parallelisiert sein. Es könnte also durchaus sein, daß über die Formel „Parallelisierung mit relativ großer Reichweite“ allmählich in unserem Sprachspiel doch eine mögliche Charakterisierung der Perspektive „Kultur“ möglich ist. Daß sich mit dieser Charakterisierung dann auch gemeinsame Kontexte bzw. gemeinsame Sprachen bzw. weitgehend parallelisierte Deutungsschemata usw. verbinden lassen, ist wohl denkbar. Mit anderen Worten: Man kann bei dieser Perspektive zunächst durchaus bei Habermas anfangen. Dann aber wird über die Charakterisierung dieser Perspektive doch auch deutlich, daß damit in spezifischer Weise der gesamte Tetraeder in den Blick gerät.

(d) Die angedeuteten Perspektiven sind nun keineswegs „symmetrisch“ zu sehen. Wir haben ja schon darauf hingewiesen, daß die Perspektive „Persönlichkeit“ eine spezifische Bearbeitung bedarf. Hierzu finden sich auch in Kirsch (1997) entsprechende Überlegungen. Eine wesentliche Asymmetrie ergibt sich, wenn man das Thema „Lebenswelt und Handlung“ angeht. Es entspricht dem jeweils zugrundeliegenden Handlungsmodell, daß es jeweils um das Handeln eines Aktors geht und daß das Handeln eines Aktors unmittelbar durch seine Persönlichkeit, nicht aber durch Institutionen bzw. Kulturen geprägt ist. Letztere werden im

Handeln über die Persönlichkeit virulent. Mit diesem begriffsstrategischen Problem hat sich auch schon Parsons herumgeschlagen. Er hat seinerzeit hierfür eine spezifische Variante des dreigliedrigen Handlungsmodells erfunden. Die Orientierungen gemäß dieses Handlungsmodells versuchte er durch sog. Pattern-Variablen zum Ausdruck zu bringen. Über die dichotomen Pattern-Variablen wollte er das Handlungsmodell mit den Aspekten der Kultur in Verbindung bringen. Doch gleichgültig, wie man neuerdings ein dreigliedriges Handlungsmodell konzipiert: Es bleibt dabei, daß das Handeln der einzelnen Akteure insbesondere auch durch die jeweilige Persönlichkeit geprägt ist, die ihrerseits durch dieses Handeln reproduziert wird. Daß die in der Persönlichkeit verankerten Regeln, Normen, Rollen usw. dann als Handlungsorientierungen bedeutsam sind, wird hierdurch ja nicht in Frage gestellt. Wenn man nun über das Handlungsmodell die gewachsenen und die sich fortentwickelnden Persönlichkeiten der einzelnen Akteure in die Betrachtung einbezieht, so werden über diese Persönlichkeiten natürlich auch die Biographien dieser Akteure wirksam. Und natürlich kann man vereinfachender Weise dann diese Biographien auch als „Reflexionsgeschichte“ des Akteurs kennzeichnen.

(4) Eine zusätzliche *Verfeinerung* der Überlegungen zu der lebensweltliche Gemengelage ergibt sich, wenn man den Bezugsrahmen des Tetraeders erweitert. Dies soll im folgenden anhand von „*vier Augen*“ geschehen, die metaphorisch auf das Problem verweisen, ob die Elemente des Tetraeders sich als Komponenten oder Perspektiven verstehen lassen. Im Rahmen dieser Frage wird auch die Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne insofern eine Rolle spielen, als diese zu einer geläuterten Sichtweise von Perspektiven der Lebenswelt führt.

Bisher haben wir wie folgt argumentiert: An den Ecken des Tetraeders bleiben die üblichen Bezeichnungen erhalten. Ergänzt haben wir diese Sicht um Perspektiven, die wir weiter oben durch Grundfragestellungen charakterisierten, wobei wir bewußt Begriffe verwendet haben, die nicht unmittelbar die Ecken des Tetraeders bezeichnen. So haben wir die Perspektiven „Entfaltung der Fähigkeiten“, „Richtung in der strategischen Gemengelage“, „Auftauchen und Reproduktion von Einheiten bzw. Identitäten“ und „Was ist „Taken for granted““ vorgestellt.

Geht man so vor, dann würde es eigentlich nahe liegen, die Bezeichnungen der Ecken des Tetraeders doch wieder als Komponenten der Lebenswelt zu interpretieren, wobei man über die Hervorhebung einzelner Komponenten vor dem Hintergrund der gesamten Theoriekonstruktion bestimmte interessierende Merkmale einer lebensweltlichen Gemengelage über die angesprochenen zusätzlichen Begriffe als Perspektiven einer Lebensweltbetrachtung herausstellt.

Koppelt man die Perspektiven von den Bezeichnungen der Ecken ab, so kann man sich (gedanklich) auch eine erweiterte Abbildung des Tetraeders vorstellen, die (die Phantasie des Lesers mobilisieren) etwa wie folgt aussieht: Man zeichnet den Tetraeder in der üblichen Weise und (das ist jetzt neue und bezüglich der bisherigen Diskussion abweichend) zeichnet um diesen Tetraeder herum vier Augen, die jeweils den Tetraeder unter einer bestimmten Blickrichtung betrachten. Diese vier

Augen symbolisieren dann die angesprochenen Perspektiven. Bezüglich der Platzierung dieser Augen haben wir dann aber zwei Optionen: Zum einen können wir die einzelnen Augen so platzieren, daß sie jeweils in unmittelbarer Nähe eines Eckes stehen. Das Auge „Richtung“ befindet sich dann beim Eck „Policy“.

Eine andere Option zeichnet die Augen bewußt so, daß keine „natürliche“ Affinität zum einen einzelnen Eck besteht. Dann wird deutlich, daß man den gesamten Tetraeder betrachtet, ohne daß ein bestimmter Zugang über ein bestimmtes Eck als besonders dominant oder prominent für diese Perspektive herausgestellt wird. Wählt man die zweite Option, dann kann man natürlich die lebensweltliche Gemengelage unter einer im Prinzip offenen Menge von Grundfragestellungen betrachten.

Betrachten wir nun vor diesem Hintergrund die schon früher angedachte Position, derzufolge die Begriffe der Eckpunkte des Tetraeders selbst als Ausdruck von „Perspektiven“ anzusehen sind. Hier sehen wir zwei Interpretationen: Eine erste Interpretation geht davon aus, daß Beschreibungen einer Lebenswelt mehr umfaßt bzw. umfassen sollte als durch die Eckpunkt-Begriffe (gleichgültig, wie sie interpretiert werden) unmittelbar angesprochen wird. Dann ergeben sich etwa folgende durchaus sinnvolle Fragen bzw. „Perspektiven“: Inwieweit ist die Lebenswelt dadurch gekennzeichnet, daß relativ stabile Institutionen existieren, also Normen und Rollengefüge, die als „Taken for granted“ gelten können? (Diese Frage unterscheidet sich dann in sinnvoller Weise von der bisher diskutierten Grundfragestellung, wenn man dort doch den Begriff der Legitimität in den Mittelpunkt stellt. Inwieweit findet man (in welcher Weise) in der Lebenswelt Tatbestände, die man als Ausdruck einer „Kultur“ auffassen kann? (Hier hängt es dann natürlich davon ab, was man unter Kultur verstehen will.) In welchem Maße hinterläßt die betrachtete Lebenswelt wesentliche Spuren in den Persönlichkeiten der involvierten Akteure? Diese Sicht macht es freilich nicht erforderlich, von Perspektiven der Lebenswelt zu sprechen. Auch die Rede von den Komponenten der Lebenswelt ist zulässig, wenn man damit nicht implizit die Vorstellung verbindet, daß eine Lebenswelt gleichsam „ohne Rest“ in die angesprochenen Komponenten zerlegt werden kann. Etwas anderes ist gemeint, wenn mit den Eckpunkten besonders interessante und für die gesamte Theoriekonstruktion besonders relevante Komponenten angesprochen sind, die innerhalb der mehr umfassenden Lebenswelt dann freilich in unterschiedlicher Ausprägung zu finden sind. Die Rede von den „Komponenten“ impliziert zusätzlich und normalerweise auch, daß sich die Komponenten quasi „nicht überschneiden“.

Eine zweite Interpretation der ursprünglichen Absicht der „Perspektiven“ löst sich möglicherweise auf, wenn man systematisch die Prozeßorientierung im Sinne der Duality of Structure in die Betrachtung einbezieht und dabei berücksichtigt, daß in einer lebensweltlichen Gemengelage Phänomene auftreten, die wir durch die Metapher der „Alimentierung“ anzudeuten versucht haben. Stellt man etwa die Frage nach der Reproduktion gewisser Teile einer Kultur (im Sinne grundlegender Interpretationsmöglichkeiten) dann mag dies zu der Überzeugung führen, daß diese Reproduktion eigentlich durch die Reproduktion spezifischer Institutionen „alimen-

tiert“ wird. Wie diese Metapher freilich im einzelnen zu explizieren ist, ist sicherlich noch offen. Die ursprünglich angedachten „Perspektiven“ stellen dann erheblich verkürzte Überlegungen dar.

(5) Schließlich impliziert die Vorstellung der lebensweltliche Gemengelage auch die Idee einer „*Verflüssigung*“. Diese Idee soll nun im folgenden Abschnitt anhand eines Beispiels zu einer weiteren Explizierung unseres Verständnisses der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne beitragen.

Man stelle sich nun eine lebensweltliche Gemengelage einer Unternehmung (die dann freilich als Unternehmung kaum noch zu fassen ist) wie folgt vor: Die Akteure finden kaum noch Institutionen vor. Nichts ist mehr „Taken for granted“. Ganz zu schweigen, daß erhebliche Legitimationsdefizite existieren. Außerdem: Das was als prinzipiell zugänglicher „Vorrat an grundlegenden Interpretationsmöglichkeiten“ und damit als Kultur anzusehen ist, „paßt“ nicht mehr: Die durch diese Gemengelage charakterisierte Unternehmung hat sich in eine offene Zukunft bewegt, für die die Akteure keine passenden Interpretationsmöglichkeiten besitzen. Ihre praktisch und diskursiv reflektierten Handlungen bzw. die sich in diesen Handlungen manifestierenden Realitätskonstruktionen „funktionieren nicht“. Dies wiederum mag zum Teil zu „krankhaften“ Persönlichkeiten führen, weil das für eine „gesunde“ Persönlichkeitsentwicklung notwendige Vertrauen in die eigenen Kompetenzen verlustig geht. Dies wiederum mag den Prozeß der „Auflösung“ der Institutionen verstärken. Außerdem sind die Akteure aufgrund dieser Persönlichkeitsauswirkungen paralytisch, was auch verhindert, daß man sich um neue Interpretationsmöglichkeiten kümmert, was sich schließlich ja in dem niederschlagen würde, was als „kulturelle Transformation“ zu bezeichnen ist. Das eine solche Situation dann wiederum auch durch das gekennzeichnet ist, was Mintzberg als „komplette politische Arena“ charakterisiert, ist einsichtig die politischen Prozesse zeigen sich als Gewinn- und Verlust-Machtkämpfe von total verunsicherten und auf keine Institution vertrauenden Akteure, wobei jegliche Vorstellung davon verlustig geht, daß es rekonstruierbare Richtungen der Unternehmensentwicklung gibt bzw. über diesen Prozeß erreichbar sind. Daß schließlich jeder Versuch, in funktionierender Weise Identitäten zu rekonstruieren und in das Policy Making der angedeuteten Art einzuspeisen, scheitern, ist ebenfalls mit dieser Situation verbunden.

Dieses skizzierte Bild knüpft in erweiternder Weise an Sichtweisen an, die wir ursprünglich bei Jantsch in dessen eklektischer Interpretation verschiedener Ansätze der neueren Systemtheorie gefunden haben. Dahinter steht die generelle, metaphorisch charakterisierte Sichtweise, daß immer wieder auch Konstellationen einer Verflüssigung auftauchen, die natürlich zu einer völligen Auflösung führen können, die aber auch u.U. den Keim zur Entwicklung eines neuen „Regimes“ beinhalten können, insbesondere auch dann, wenn in solchen verflüssigten Situationen einzelne Akteure „Leadership“ an den Tag legen.

Letztlich sind solche Vorstellungen Ausfluß von Krisenmodellen, die den Wandel in erster Linie über krisenhafte Verflüssigungen betrachten. Man kann dann aber auch wieder Entwicklungsniveaus charakterisieren, die durch Selbsttransformation der lebensweltlichen Gemengelage im laufenden Geschehen ermöglichen, die nicht mit immer wieder weitgehenden Verflüssigungen verbunden sind. Man kann dies dann auch dadurch zum Ausdruck bringen, daß zwar in einem solchen eher kontinuierlichen Transformationsprozeß immer wieder in Teilbereichen der lebensweltlichen Gemengelage Verflüssigungen auftauchen, daß dies aber immer auch vor dem Hintergrund stabiler „Trittbretter“ innerhalb dieser Gemengelage erfolgt, verwendet man die Metapher des Fadens im Sinne von Wittgenstein, so werden im Zeitablauf immer wieder einzelne Fasern brüchig und reißen, dennoch sind zu jedem Zeitpunkt andere Fasern (die Trittbretter) vorhanden, die bewirken, daß doch über den Zeitablauf hinweg ein belastungsfähiger Faden bestehen bleibt. Dabei signalisiert diese Metapher natürlich auch, daß es keine Faser gibt, die über die gesamte Länge des Fadens existieren muß.

(6) Wir werden nun neben dem Begriff der lebensweltliche Gemengelage noch das Konzept der *strategischen Gemengelage* einführen. Der Anknüpfungspunkt hierzu ist die bereits mehrfach angesprochene Darstellung des Tetraeders.

Unsere Theoriekonstruktion ist also im größeren Zusammenhang der durch das Atomium symbolisierten Sichtweise durch das Bild des Tetraeders geprägt. Die über die einzelnen Eckpunkte charakterisierten Zugänge zur Lebenswelt sind aber natürlich jeweils höchst unterschiedlich zu konzipieren und insofern asymmetrisch. Dies äußert sich dann auch jeweils in der Art und Weise, wie die Tatbestände gemäß der anderen Eckpunkte in den Blick geraten. Diese Einsicht in die Gesamtkonstruktion mag nun auch hilfreich sein; wenn man sich dem Komplex „strategische Gemengelage“ zuwendet.

Das vierte Eck des Tetraeders wird in verschiedenen Zusammenhängen von uns mit unterschiedlichen Bezeichnungen versehen. Neben den Worten „Strategie“ bzw. „Policy“ finden sich auch Worte wie „Konzeption eines Innovationsmanagements“. Irgendwie kann wohl diese vierte Eck dafür genutzt werden, Gesichtspunkte mit der Lebenswelt in eine Beziehung zu setzen, die unmittelbar Aspekte der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Managementlehre bzw. der Theorie der strategischen Führung usw. sind. Die einzelnen Bezeichnungen dieses vierten Ecks haben natürlich gewisse Ähnlichkeiten, sie bringen aber im Sprachspiel auch Unterschiedliches zum Ausdruck. Natürlich kann man z. B. sagen, daß eine Policy im wesentlichen auch das zum Ausdruck bringt, was man als Strategie bezeichnet, und wenn man von einer Konzeption eines Innovationsmanagements spricht, dann äußert sich darin eine inhaltliche Charakterisierung einer Policy für die Entwicklung eines entsprechenden Systems. Und dieses Konzept ist dann auch so etwas wie ein strategisches Programm für die Entwicklung des Systems. Andererseits: Die Verwendung des Wortes Policy schließt auch Aspekte ein, für die nicht so ohne weiteres gilt, daß sie die Fähigkeiten signifikant betreffen und insofern „strategisch“ sind. Wiederum: Im Zusammenhang mit der Diskussion der Unterscheidung zwischen politischem und

administrativem Handeln und vor diesem Hintergrund der Überlegungen zur Agendabildung gibt es theoretische Hinweise, daß Strategien nicht unbedingt die Qualität einer Policy haben. Wie dem auch sei: Das vierte Eck ist gleichsam „Einfahrtstor“ für ähnliche, aber nicht von vornherein identische Aspekte und damit verbundene Fragestellungen.

Der Begriff der strategischen Gemengelage ist nun in sinnvoller Weise zu den Vorstellungen in Beziehungen zu setzen, die wir im vorliegenden Arbeitspapier mit dem Begriff der lebensweltlichen Gemengelage belegt haben. Zunächst gilt natürlich: Die Verwendung des Adjektivs „strategisch“ läßt nur solche Aspekte der lebensweltlichen Gemengelage relevant erscheinen, die die Fähigkeiten in signifikanter Weise betreffen. Daß diese Formel in bezug auf die unterschiedlichen Interpretationen des Wörtchens „signifikant“ auf der Ebene des generativen Sprachspiels Unschärfen bezüglich der Abgrenzung einer strategischen Gemengelage impliziert, ist im vorliegenden Zusammenhang natürlich der Fall. Solche (auch in bezug auf andere Begriffsstrategien vorhandene) Unschärfen auf der Ebene des generativen Sprachspiels sind natürlich im Zuge der Konstruktion von Bezugsrahmen bzw. der Abbildung von Bezugsrahmen durch konkrete Modelle durch entsprechende Festlegungen zu präzisieren. Wer empirische Forschung betrieben hat, weiß, daß solche Festlegungen auf der Modellebene im Hinblick auf die Möglichkeit einer Operationalisierung immer auch Aspekte einer Willkürlichkeit einschließen. Oft sind dann die präzisierenden Festlegungen auch dadurch geprägt, daß man auf andere Designs Bezug nimmt, die einem bereits operationalisierte Meßmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Von der über das Adjektiv „strategisch“ sich ergebende Unschärfe ist nun folgender Aspekt strikt zu trennen: Man kann eine strategische Gemengelage unterschiedlich eng oder weit betrachten. Eine enge Betrachtung ist in dem ursprünglichen Begriff zu finden, der in einem engeren Sinne an Strategien (binnenperspektivische und außenperspektivische) Beobachtungen und Themen anknüpft, dabei aber die fortentwickelte Triade der Begrifflichkeiten berücksichtigt. Es kann nun im weiteren Verlauf durchaus sinnvoll sein, die strategische Gemengelage (immer unter der Einschränkung „strategisch“) auf alle Aspekte auszudehnen, die durch das Wort „lebensweltliche Gemengelage“ angesprochen sind.

Natürlich kann man die weiteren Überlegungen zur strategischen Gemengelage auch dadurch begriffsstrategisch vereinfachen, daß man zwischen der strategischen Gemengelage einerseits und der strategisch relevanten lebensweltlichen Gemengelage andererseits differenziert. Die strategische Gemengelage wird dann in einem engeren Sinne verstanden.

Weiter oben haben wir gedanklich den Tetraeder um „Augen“ ergänzt, die spezifische Perspektiven im Sinne von Grundfragestellungen symbolisieren, unter denen man sich den gesamten Tetraeder betrachten kann. Vor dem Hintergrund der bestehenden Überlegungen bietet es sich an, daß Einfahrtstor „Policy“ bzw. „strategische Gemengelage“ (im engeren Sinne) mit der Grundfragestellung nach

den eventuell vorhandenen bzw. zu rekonstruierenden Richtungen in Verbindung zu bringen. Wenn man in diesem Zusammenhang unsere älteren Darlegungen zu dem Thema „dem Unternehmen zu einer Richtung verhelfen“ in der „Unternehmenspolitik“ (1990) liest, dann wird bereits dort folgendes in Erwägung gezogen: Ein kompetenter Teilnehmer der institutionellen Ordnung und der organisatorischen Kultur vermag aus den lebensweltlichen Regeln und den genutzten Interpretationsmöglichkeiten bei den Realitätskonstruktionen (Definition der Situation) eine Art „Richtung“ zu rekonstruieren, die die Unternehmensentwicklung verfolgt, weil die Akteure gemäß der lebensweltlichen Gemengelage handeln und dabei diese auch reproduzieren. Diese Richtung ist zunächst ein emergentes Phänomen, das jedoch in diesem Falle durch Beobachtungen zum Beobachtungsphänomen wird. Und natürlich können nun solche Beobachtungen wieder in Form von „Zielen“ Eingang in die strategische Gemengelage nehmen, gleichzeitig aber auch diese Gemengelage in einer oder anderen Form „ordnen“.

Die Diskussion der lebensweltliche Gemengelage stellt in einem ersten Zugang den Abschluß unserer Ausführungen zur Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne dar. Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch, daß die evolutionäre Organisationstheorie das Thema Prozeßorientierung auch noch in einem weiteren Sinne zu beachten hat. Insofern geht es im folgenden Kapitel um die Rolle der Prozeßorientierung auf der Ebene der Theoriekonstruktion selbst.

5 Schlußbetrachtung: Prozeßorientierung auf Ebene des Theorieprozesses der evolutionären Organisationstheorie

Die Diskussion des Themas Prozeßorientierung berührt nicht nur den Objektbereich, sondern betrifft auch die Ebene der Theoriebildung im Rahmen der evolutionären Organisationstheorie selbst. In dieser Schlußbetrachtung steht nun die Ebene der Theorie im Vordergrund. Insgesamt zeigt sich, daß die grundsätzlichen Überlegungen zu unserem Begriff der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne auch auf dieser Ebene gültig sind. Dies ist nicht zuletzt deshalb der Fall, da ja unsere Theoriekonstruktion selbstbezügliche Züge aufweist und sich selbst in dem eigenen Objektbereich verortet. Insofern gelten „die gleichen Gesetze“, die für die fokale Organisation zutreffen, auch für die evolutionären Organisationstheorie bzw. das Wissenschaftssystem, dem a priori keine privilegierte Stellung zugesprochen wird.

In dieser Schlußbetrachtung werden zunächst noch einmal die wichtigsten Ergebnisse zusammengefaßt und der rote Faden unserer Argumentation nachgezeichnet. In dem zweiten Unterkapitel steht dann die Prozeßorientierung auf Theorieebene im Zentrum, wenn wir uns mit unserer Theoriekonstruktion auseinandersetzen, die als Konstruktion eines Theorieprozesses aufzufassen ist. Abschließend werden dann einige ausblicksartige Überlegungen angestellt, die unter anderem den Bezugsrahmen aus dem ersten Kapitel, der ja auch als Gliederungsheuristik des gesamten Arbeitstextes diente, noch weiter modifizieren. Dabei werden wir auch der Frage nachgehen, wie der gesamte Arbeitstext im Rahmen des Wegweiserprojektes zu verstehen ist und dabei dessen „diskommunikativen Charakter“ herausarbeiten.

5.1 Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen dieses Unterkapitels soll noch einmal in knappen Zügen die Grundlinie unserer Argumentation zu dem Thema Prozeßorientierung rekapituliert und insofern eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des Arbeitstextes geliefert werden. Diese Zusammenfassung erhebt freilich nicht den Anspruch, die Komplexität unseres Verständnisses der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne vollständig wiederzugeben. Hierzu gehört auch der relativierende Hinweis, daß die Beziehungen zwischen den drei Hauptkapiteln des Arbeitstextes zwar immer wieder angedeutet wurden, aber noch lange nicht in systematischer Weise abgearbeitet wurden. Gemäß dem Charakter von Arbeitstexten wäre dies jedoch auch nicht die Aufgabe gewesen. Trotzdem soll im folgenden zunächst kurz der Versuch unternommen werden, die Ausführungen in systematischer Weise „zusammenzubringen“, auch wenn dabei u.U. mehr Systematik in den Ausführungen rekonstruiert wird, als tatsächlich vorhanden sein mag. In einem zweiten Schritt soll dann noch einmal auf einige ausgewählte begriffsstrategische Veränderungen verwiesen werden, die sich vor dem Hintergrund der

Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne für die Theorie der strategischen Führung ergeben.

(1) Die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozeßorientierung ist im Rahmen einer Theorie der strategischen Führung, die sich auch als eine evolutionäre Organisationstheorie versteht in einem ersten Zugang nicht außergewöhnlich. Sowohl die Thematik der Prozeßforschung als auch der eigene „evolutionäre“ Ansatz verweist auf die Notwendigkeit einer Diskussion von Prozessen. Diese Diskussion ist bereits in den Ursprüngen der Theorie der strategischen Führung, wie beispielsweise dem Episodenkonzept, angelegt und kann auch in den sozialwissenschaftlichen Grundlagendebatten ausgemacht werden. In jüngster Zeit hat das Thema dann über die (erneute) Auseinandersetzung mit dem Soziologen Anthony Giddens wieder an Prominenz in der Diskussion des Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung gewonnen. Insbesondere anhand der Heuristik der Duality of Structure wurde dann die spezifische Sichtweise der Prozeßorientierung der evolutionären Organisationstheorie rekonstruiert. Im einzelnen wurde dabei wie folgt vorgegangen:

Ausgangspunkt der Prozeßorientierung der evolutionären Organisationstheorie ist das *Episodenkonzept*. Auch im Rahmen dieses Konzeptes wurde bereits die Denkfigur der Duality of Structure eingeführt. Aus der Auseinandersetzung mit dem Episodenkonzept entstammt die Umorientierung hin zu dem sogenannten Ongoing Process, der die Handlungsströme in Organisationen bezeichnet, die nicht spezifischen Entscheidungen zugerechnet werden können. Die Frage nach dem *Ongoing Process* führte dann zu einer Reihe von Beiträgen, die sich mit dem „ausbuchstabieren“ des Ongoing Process beschäftigen. Eine erster Blick in die Literatur und die dortige Behandlung des Themas Prozeßorientierung (insbesondere bei Weick) zeigte, daß diese Form der Auseinandersetzung mit der Prozeßorientierung auch im Mainstream eine gewisse Prominenz besitzt.

Anknüpfend an diese Diskussion in der Scientific Community wurden dann auch im Kontext der Theorie der strategischen Führung drei Ansätze vorgestellt, die sich mit den Verknüpfungen von Handlungen im Ongoing Process beschäftigen. Wir haben diesen ersten Schritt in Richtung Prozeßorientierung als *Prozeßorientierung im trivialen Sinne* bezeichnet. Ein erster Ansatz besteht dabei in Anlehnung an das Konzept der „*Erinnerungsspuren*“ bei Giddens darin, zwischen Handlungsströmen und Reflexionsgeschichten von Akteuren zu unterscheiden. Eine zweite Möglichkeit ist dagegen, den Ongoing Process als eine Menge von *Interaktionszusammenhängen* zu modellieren. Und eine dritte Beschreibungsoption knüpft an der Diskurstheorie an, mit der Folge, daß der Ongoing Process als *Argumentationszusammenhang* rekonstruiert wird.

Die Diskussion verschiedener Möglichkeiten den Ongoing Process näher zu charakterisieren stellt in unserer Sicht jedoch nur den ersten Schritt in Richtung auf ein Verständnis der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne dar. Deshalb wurde in einem zweiten Schritt die Thematik der *Entfaltung* eingeführt. Die

Entfaltung wurde dabei zunächst im Sinne einer *Entfaltung des Ongoing Process* im Sinne des ersten Kapitels des Arbeitstextes anhand von vier Dimensionen näher charakterisiert. Vor dem Hintergrund der Kategorien unseres Sprachspiels ergab sich dann jedoch die Notwendigkeit, den Begriff der Entfaltung in Beziehung zu dem Konzept der Höherentwicklung zu setzen. Dies wiederum ist dann möglich, wenn man die Entfaltung nicht auf den Ongoing Process, sondern auf die *Entfaltung von Fähigkeiten* bezieht. Die Entfaltung organisatorischer Fähigkeiten wurde unter anderem mit der Rationalisierung der Lebenswelt in Verbindung gesetzt und auf die Bedeutung des Aufgreifens von Wissen verwiesen. Die Diskussion der Entfaltung ist in diesem Sinne nur sinnvoll im Gesamtbezugsrahmen der Theorie der strategischen Führung, dem *Atomium*, zu führen. Erst vor diesem Hintergrund war die umfassende Diskussion des Wissens und der Beobachter im Rahmen der Entfaltung möglich.

Die Diskussion des Themas Entfaltung trägt einen zweiten Baustein zum Verständnis der *Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne* bei. Erst jedoch die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Duality of Structure liefert jedoch den dritten Baustein der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne. Die Idee der *Duality of Structure* wurde von uns dabei jedoch nur als eine Heuristik verwendet, anhand derer wir verschiedene Aspekte der Prozeßorientierung im Rahmen der Theorie der strategischen Führung auf den Punkt bringen konnten. Kern der Argumentation ist dabei jedoch, daß sich eine Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne vor allem dadurch auszeichnet, daß nicht nur die Prozesse auf der Ebene des Ongoing Process betrachtet werden, sondern auch die Veränderung der lebensweltliche Gemengelage sowie die Beziehung zwischen diesen beiden Ebenen. Das Verhältnis der beiden Ebenen wurde dabei in Anschluß an die Idee der Duality of Structure expliziert. Vor dem Hintergrund dieser Denkfigur und des Bezugsrahmens des *Atomiums* konnte dann das Thema der Genese sozialer Systeme, daß eine besondere Bedeutung im Rahmen der Prozeßorientierung besitzt, diskutiert werden. Gerade die Möglichkeit, auch die Entstehung neuer sozialer Zusammenhänge darstellen zu können, betrachten wir als Ausdruck eines prozeßorientierten Sprachspiels. In einem weiteren Schritt wurden dann die Implikationen der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne im Hinblick auf die Diskussion der Lebenswelt expliziert, wobei wir nunmehr von der *lebensweltliche Gemengelage* sprechen, um die Transformationsprozesse vor dem Hintergrund der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne deutlich zu machen.

Die Diskussion der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne umfaßt insofern drei Schritte: Ausgehend von der Ebene des Ongoing Process und dessen Spezifizierungen wurde die Thematik der Entfaltung eingeführt und schließlich die Denkfigur der Duality of Structure heuristisch genutzt um die Merkmale der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne zu rekonstruieren.

Typisch für die Wissenschaftskonzeption der evolutionären Organisationstheorie ist nun, daß das Thema Prozeßorientierung auch auf der Ebene der Theoriekonstruktion selbst eine Rolle spielt. Das vorliegende Kapitel dieses

Arbeitstextes widmet sich dann genau dieser Problematik und untersucht dabei zum einen, wie die „Konstruktion“ unseres Theorieprozesses aufgebaut ist und welche weiterführenden Implikationen sich insbesondere vor dem Hintergrund der wichtigen Unterscheidung von Binnenperspektive und Außenperspektive ergeben.

(2) Vor dem Hintergrund der vorliegenden Ausführungen ergeben sich einige Festlegungen bzw. Veränderungen in unserer Begriffsstrategie. Die nachstehenden Punkte sollen noch einmal (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) einige zentrale Veränderungen in dem Sprachspiel der Theorie der strategischen Führung auf den Punkt bringen.

Hinsichtlich des Begriffes *Prozeßsphäre* ergeben sich keine Veränderungen in der Begriffsstrategie. In dem bisherigen Arbeitstexten (vgl. beispielsweise Kirsch/Weber A-1999) wird in bezug auf das Berühren von sozialen Systemen und im Zusammenhang mit der Einführung des Begriffes „Prozeßsphäre“ das gleiche wie im vorliegenden Arbeitstext zum Ausdruck gebracht. Freilich gilt nun auch, daß der Begriff „Prozeßsphäre“ auch durch „Handlungssphäre“ oder Sphäre oder Bereich von Handlungsstrukturen ersetzt werden kann. Die Module des Atomiums benennen bei genauerer Betrachtung jeweils pro Modul einen spezifischen Bereich von Handlungsstrukturen.

Alle unsere bisherigen Bemühungen, zusätzlich in sinnvoller Weise den *Begriff* „Prozeß“ einzuführen, sind durch den gegenwärtigen Arbeitstext nunmehr überflüssig. Bei der Betrachtung der Prozeßorientierung können alle Aussagen auch ohne Verwendung des Wortes „Prozeß“ formuliert werden. „Laufendes Geschehen“, „Episode“, Handlungssphäre bzw. Bereich von Handlungsstrukturen sind hinreichend. Daß dann doch immer auch das Wort „Prozeß“ erscheint, hat eher didaktische Gründe.

Oben haben wir in Anschluß an Lyotard von *zwei Arten von Anschlüssen* (T- und NT-Anschlüsse) gesprochen. Diese Unterscheidung bleibt erhalten. Zusätzlich wird aber im vorliegenden Arbeitstext (wiederum unter Fortführung von Überlegungen anderer Arbeitspapiere) auf die Diskursbetrachtung hingewiesen. Führt man zusätzlich in die Betrachtung ein, daß in einem laufenden Geschehen immer auch einzelne Diskurse als Episoden auftauchen können und nimmt man die Überlegungen von Lyotard zu den verschiedenen Diskursform-Arten ernst, dann schließen Handlungen innerhalb eines Diskurses in einem starken Sinne an. Handlungen, mit denen gleichzeitig der Diskurs gewechselt wird, schließen zwar auch an andere Handlungen an, aber es entspricht der Theorie des Widerstreits, daß hier in einem spezifischen starken Sinne eben kein Anschluß stattfindet.

In früheren Arbeitspapieren wird auch von *Prozeßsphären eines Policy Making* gesprochen. Diese Formel in der dort verwendeten Form kann nicht mehr aufrechterhalten werden. Dies schließt natürlich umgekehrt nicht aus, daß man bei der Betrachtung einer Episode eines spezifischen Policy Making u.a. auch der Frage nachgeht, welche sozialen Systeme durch die Handlungen dieser Episode „berührt“

werden und dies ist ja auch dahingehend auszudrücken, daß diese Episode die entsprechenden Prozeßsphären bzw. Bereiche von Handlungsstrukturen dieser sozialen Systeme berührt.

Die *Metapher des Berührens* wird in allen Arbeitspapieren bewußt vordergründig verwendet. Sie bringt in vereinfachender Weise die damit verbundenen Mechanismen im Sinne der Duality of Structure zum Ausdruck. Nicht intendiert ist eine engere Interpretation, die u.U. im Zusammenhang mit autopoietischen Systemen gemeint sein könnte: Hier wäre das Berühren eher im Sinne von Perturbieren bzw. Modulieren zu interpretieren. Dies ist aber nicht gemeint. Im Umkehrschluß gibt es natürlich bei nahezu geschlossenen sozialen Systemen Zusammenhänge, bei denen die Kategorie des Perturbierens von Bedeutung wird.

Die im vorliegenden Arbeitstext angestellten Überlegungen zu den *Institutionen* (insbesondere auch wieder am Beispiel des Erntedankfestes) entsprechen jenen früherer Texte. Dort haben wir Erörterungen zu Institutionen auch den zusätzlichen Begriff „Veranstaltung“ eingeführt. Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Papiers handelt es sich um spezifische Episoden. Auch hier waren unsere früheren Überlegungen wohl dadurch beeinflußt, daß wir den Episodenbegriff begrifflich mit der mikroskopischen Betrachtung in Verbindung gebracht haben. Natürlich kann man dann im Zusammenhang mit Institutionen die hierdurch angesprochenen Episoden weiterhin auch als Veranstaltungen bezeichnen.

In dem früheren Arbeitspapier finden sich noch keine Hinweise auf die systematische Berücksichtigung der *Wiederholungen* im Hinblick auf die Handlungssphären bzw. Prozeßsphären. Wenn in verschiedenen Zusammenhängen von Handlungsströmen die Rede ist, so wird die Metapher des Stroms nicht differenziert genug betrachtet: Die Donau (auch in einem bestimmten geographischen Bereich) ist ein „Strom“ (erster Begriff), der durch einen nie endenden „Strom“ von Handlungen (zweiter Begriff) gekennzeichnet ist. Diese Unterscheidung wird, wenn man die einzelnen individuellen Handlungen als Wassertropfen interpretiert. Einmal mehr sei darauf hingewiesen, daß im vorliegenden Arbeitstext der Begriff der Prozeßsphäre (Handlungssphäre) dem Strombegriff 1 entspricht.

Die in anderen Arbeitspapieren angestellten Überlegungen zur *Entfaltung* von Prozessen bleiben erhalten. Überträgt man sie jedoch auf die im vorliegenden Arbeitstext verwendete Terminologie, dann handelt es sich um die Entfaltung der etwa für eine Organisation relevante Prozeßsphäre.

In verschiedenen Arbeitstexten und Arbeitspapieren des Lehrstuhls wird von Prozeßstrukturen bzw. von Handlungsstrukturen geredet. Da mit dem *Strukturbegriff* immer auch entweder Regelmäßigkeiten in Oberflächenstrukturen oder Tatbestände von Tiefenstrukturen gemeint sind, ist die Verwendung des Strukturbegriffs u.U. in bestimmten Zusammenhängen mißverständlich. Wir würden dann eher von Prozeßgestalten bzw. von der (sich natürlich in einer Epoche verändernden) Gestalt einer Handlungssphäre bzw. Prozeßsphäre sprechen. Der

Strukturbegriff wird in den Sozialwissenschaften unterschiedlich verwendet. Wenn man im Zusammenhang mit der Prozeßorientierung der Theoriekonstruktion diese an einer spezifischen betrachteten „Duality of Structures“ festmacht, dann muß man sich darum bemühen, über eine höchst unterschiedliche Verwendung des Strukturbegriffs Verwirrung zu stiften. Im Atomium ist dies durch den Terminus „Handlungsstrukturen“ nicht beherzigt.

Soweit eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und eine Rekapitulation zentraler begriffstrategischer Überlegungen im Rahmen unserer Überlegungen zu der Prozeßorientierung im anspruchsvollen Sinne. Im folgenden Unterkapitel steht nun die Prozeßorientierung auf Ebene der Theoriekonstruktion selbst im Zentrum.

5.2 Theoriekonstruktion als Konstruktion eines Theorieprozesses

In diesem Unterkapitel soll nun das Thema Prozeßorientierung auf „wissenschaftstheoretischer Ebene“ noch einmal kurz beleuchtet werden. Genauer gesagt geht es dabei um den wissenschaftlichen „Prozeß“ der evolutionären Organisationstheorie selbst, der durch die Formel „Theoriekonstruktion als Konstruktion eines Theorieprozesses“ auf den Punkt gebracht werden kann.

Eine Konstruktion einer evolutionären Organisationstheorie entspricht *nicht* der in der 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 sprechen, so meinen wir stets Modelle eines Bezugsrahmens.³⁸ 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.³⁹

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 5-1 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

³⁸ Modelle bilden also einen Bezugsrahmen ab; es geht um eine Abbildungsrelation zwischen zwei symbolischen Systemen, die ihrerseits als Realitätskonstruktion interpretiert werden können.

³⁹ 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.

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.

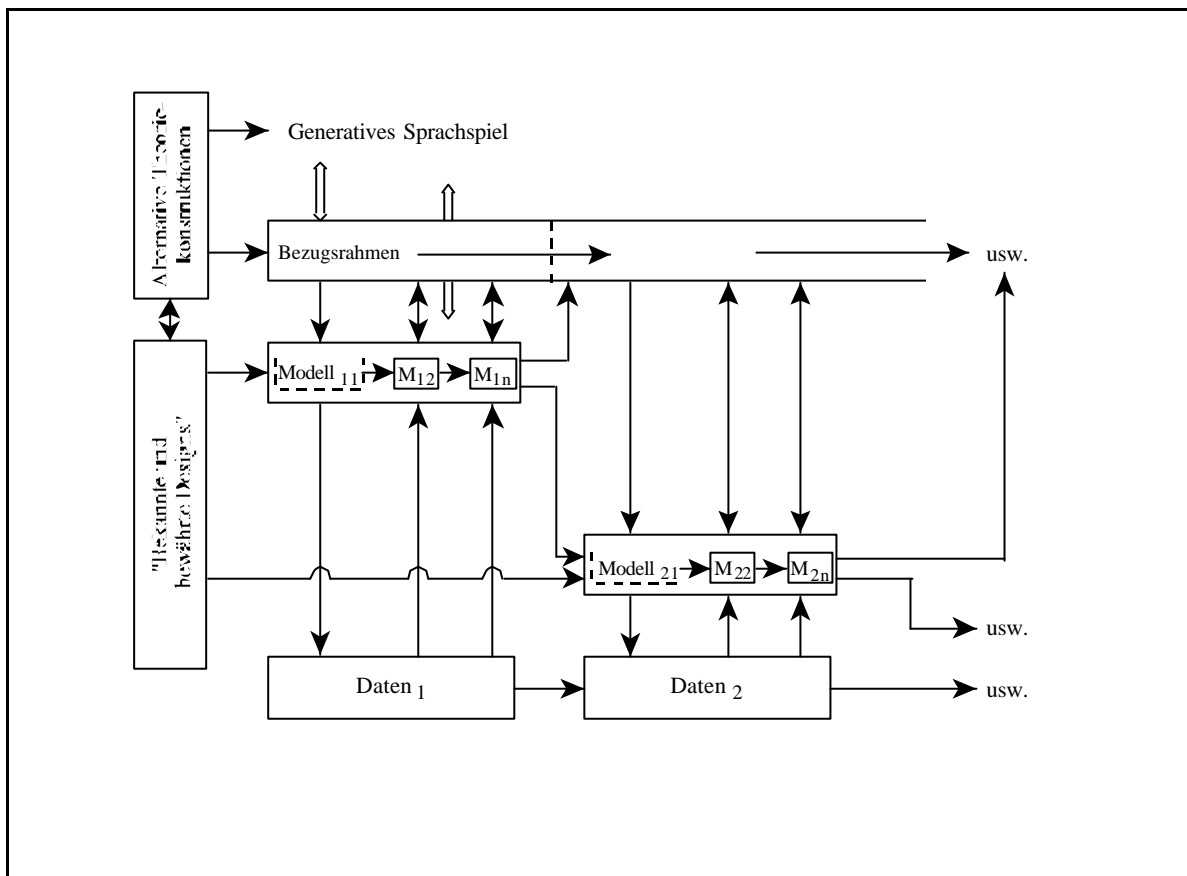


Abb. 5-1: Generatives Sprachspiel, Bezugsrahmen und Modelle

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 haben wir in parallelen Veröffentlichungen (Kirsch 1997a und 1997b) vor dem Hintergrund der Darstellung der Konzeption einer selbstbezüglichen Führungslehre zu zeigen versucht, 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 Selbstbezüg-

lichkeit 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 schon einmal auf die Abbildung 5-3 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.

Ferner wird man bei einem Bezugsrahmen in aller Regel einen Anschluß an die Themen und Fragen der jeweils historischen Scientific Community suchen. Ein generatives Sprachspiel läßt im Prinzip eine unendlich große Zahl von Bezugsrahmen zu. Die in einem konkreten historischen Zeitpunkt tatsächlich ins Auge gefaßte Teilmenge solcher Bezugsrahmen wird stets unter dem besonderen Diktat der Anschlußfähigkeit stehen, nicht zuletzt auch deshalb, weil man möglicherweise unter dem Einfluß des Steuerungsmediums "Reputation in einer Community" steht. Damit eng verbunden ist auch, daß dann bei der Formulierung konkreter Modelle und empirischer Designs die in der Scientific Community als bewährt angesehenen Operationalisierungen von Konzepten ihr heuristisches Potential entfalten können. Mit anderen Worten: Bei der Formulierung eines Bezugsrahmens macht man bereits im Hinblick auf solche Operationalisierungen Kompromisse in der Konkretisierung zentraler Begriffe, die im generativen Sprachspiel unter Umständen auch in Varianten vorkommen, deren Anschluß an bewährte Operationalisierungen zunächst fehlt. Grundsätzlich darf man die Funktion zentraler Begrifflichkeiten nicht ausschließlich vor dem Hintergrund der Erfordernisse der Modellbildung beurteilen. Im Lichte eines evolutionären Theorieprozesses, der sich auf mehreren Ebenen vollzieht, sind zentrale Begrifflichkeiten Ausdruck von "Moving concepts", deren Funktion insbesondere auf der Ebene des generativen Sprachspiels methaphorisch

als "Kristallisationspunkte" bezeichnet werden können. Dies soll im folgenden am Beispiel der Basisfähigkeiten erläutert werden.

In der von uns umrissenen Theoriekonstruktion bildet die Möglichkeit der Entfaltung der Basisfähigkeiten, die sich im Zuge einer Höherentwicklung der Organisation vollziehen kann, eine zentrale Sichtweise. Auf den ersten Blick ist diese Sichtweise widersprüchlich. Wir gehen einerseits ja davon aus, daß die Organisationen in ihrem Feld in eine offene Zukunft evolvieren, die auch die grammatischen Grenzen etablierter Beschreibungssprachen transzendieren kann. Andererseits fertigen wir mit *unserem* generativen Sprachspiel mit der Annahme der Entfaltung der Basisfähigkeiten Beschreibungen einer Zukunft an, von der wir doch behaupten, sie sei in einem starken Sinne "offen", also in den gegenwärtigen Beschreibungsmustern nicht erfaßbar.

Es wäre zunächst in der Tat nicht mit der Logik unserer Argumentation vereinbar, wenn wir einerseits davon ausgehen, daß die Evolution sukzessive jede Beschreibungssprache transzendiert, gleichzeitig diese Erkenntnis aber nicht auch auf das eigene Sprachspiel beziehen würden. Wenn wir folglich eine Konzeption entwerfen, welche Ausgestaltung die Basisfähigkeiten im Zuge ihrer Entfaltung erreichen müssen, damit das betrachtete Unternehmen in unserem Sprachspiel als höherentwickelt gelten kann, so müssen wir zumindest implizit mitdenken, daß zum Zeitpunkt dieser Höherentwicklung unser Sprachspiel selbst bereits seine grammatischen Grenzen erreicht haben kann und diese offene Zukunft nicht mehr angemessen beschreibt. Wir konzipieren somit – unter Maßgabe eines heute entwickelten Sprachspiels – bestimmte qualitative Anforderungen an die Entfaltung der einzelnen Basisfähigkeiten, wobei wir nicht prognostizieren können, ob diese Anforderungen in einer offenen Zukunft – und vor dem Hintergrund der dann gültigen Beschreibungssprachen – immer noch als Höherentwicklung beurteilt werden würden. Gleichwohl sind damit nicht jegliche Präzisierungen bezüglich der künftigen Ausgestaltung der Basisfähigkeiten obsolet, vielmehr erfüllen sie für die Theoriebildung eine wesentliche Funktion, welche sich mit dem Begriff der "Moving Concepts" charakterisieren läßt.

Zum heutigen Zeitpunkt sowie vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Beschreibungs- und Prognosemöglichkeiten lassen sich bestimmte Ausprägungen für jede einzelne der Basisfähigkeiten konkretisieren, die im Sinne einer Höherentwicklung als erstrebenswert gelten können. Für eine begrenzte Zeitspanne können diese Konkretisierungen dann in den kollektiven Reflexionsepisoden der Unternehmenspraxis den Charakter eines eigenständigen Wertes erhalten, weil sich – im Kontext der prognostizierenden Beschreibungssprache – in einer spezifischen Ausgestaltung dieser Basisfähigkeiten der Grad der eigenen Höherentwicklung widerspiegelt. Für die begrenzte Gültigkeitsdauer der zugrundeliegenden Beschreibungssprache vermag die hier vorgestellte Fähigkeitskonzeption somit tatsächlich eine gewisse Orientierungsfunktion für Fragen einer Höherentwicklung zu leisten. Während aber das fokale Unternehmen versucht, seine Basisfähigkeiten in der beschriebenen Weise zu entfalten, wird die ursprüngliche Konzeption zwangsläufig in kreativer Weise in-

terpretiert und insofern fortentwickelt. Was konkret z. B. als eine Handlungsfähigkeit in ihrer vollen Entfaltung verstanden wird, verändert sich kontinuierlich je weiter man die eigene Handlungsfähigkeit entfaltet.

Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Responsiveness bezeichnen dahingehend gar keine definitiven Inhalte, sondern sollten vielmehr als "Kristallisationspunkte" einer Unternehmensentwicklung verstanden werden. Sie stehen letztlich nur als Platzhalter für bestimmte Fragestellungen, die es im Zuge der Unternehmensentwicklung kontinuierlich zu reflektieren gilt. Im Verlauf dieser Reflexionsprozesse über z. B. die Handlungsfähigkeit des eigenen Unternehmens wird dieser Begriff im Kontext der dort etablierten Lebens- und Sprachformen interpretiert und mit bestimmten, als relevant erachteten Inhalten belegt. Die hier vorgestellte Konkretisierung der Basisfähigkeiten hat damit zunächst lediglich die Funktion, Inhalte vorzuschlagen, die aus der Sicht des hier zugrundegelegten Sprachspieles als relevant zu erachten sind, und möglicherweise als Katalysator für bestimmte Fragestellungen der Fähigkeitsentfaltung fungieren können. Welche Inhalte das fokale Unternehmen für sich dann unter den jeweiligen Fähigkeitsbegriffen subsumiert, ist dahingehend maßgeblich von den Sprachspielen abhängig, die sich innerhalb des einzelnen Unternehmens zur Thematisierung dieser Fähigkeiten ausdifferenzieren, womit auch verbunden ist, daß diese Inhalte ebenfalls nicht im Zeitverlauf stabil bleiben. Ähnlich wie sich die Lebens- und Sprachformen innerhalb eines Unternehmens fortentwickeln, werden auch die Basisfähigkeiten im Laufe der Unternehmensentwicklung fortlaufend im Lichte neu proliferierter Sprachspiele interpretiert. Ebenso ist vorstellbar, daß sich durch die kollektiven Reflexionsepisoden im Unternehmen eigenständige Sprachspiele ausdifferenzieren, in deren Kontext über die Handlungsfähigkeit der Unternehmung kommuniziert wird. Unter dem Begriff der Handlungsfähigkeit werden somit auch jeweils unterschiedliche kontextspezifische Fragestellungen virulent, die – abhängig von den jeweiligen Wertvorstellungen und Sinnorientierungen – unterschiedliches unter dem Begriff der Handlungsfähigkeit "begreifen".

Hieraus wird nun ersichtlich, warum wir die Basisfähigkeiten aus methodologischer Sicht als "Moving Concepts" verstanden wissen wollen. Die hier skizzierten Festsetzungen bezüglich ihrer Ausgestaltung eignen sich aus unserer Sicht für eine bestimmte Zeitspanne, die Höherentwicklung von Unternehmen zu beschreiben und teilweise sogar vorzuzeichnen. Je weiter sich diese Fähigkeiten aber im Zuge einer Höherentwicklung entfalten, desto reichhaltiger wird auch das Spektrum jener Inhalte werden, die unter die jeweiligen Fähigkeiten zu subsumieren sind. Durch die damit verbundene, fortlaufende Proliferation neuer Inhalte kann unsere Fähigkeitskonzeption auch in einer wie auch immer ausgestalteten vollen Entfaltung niemals realisiert werden, weil mit jeder einzelnen Interpretation auch der Inhalt einer solchen vollen Entfaltung "in Bewegung bleibt". Unser Fähigkeitskonzept ist ein "Moving Concept", indem es in eine offene Zukunft hinein evolviert und dabei in jedem praktischen Anwendungsfall kontinuierlich fortentwickelt wird.

Natürlich können wir nicht den Umkehrschluß ziehen, daß dieser Theorieprozeß gleichsam in alle Ewigkeit funktioniert. Er stellt – wie alle menschlichen Konstruk-

tionen – eine hypothetische Konstruktion dar, die mit der Behauptung verbunden ist, daß sie möglicherweise eine größere Chance besitzt, über längere Zeit mit ihrem Objektbereich ko-evolvieren zu können.

Kehren wir jedoch 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.

5.3 Ausblick: Weiterführende Überlegungen zur Prozeßorientierung

In diesem letzten Unterkapitel sollen nun zum einen einige explorative Überlegungen zum Thema Prozeßorientierung vorgenommen werden, die bisher nicht in systematischer Weise angesprochen wurden und die noch einmal die zentrale methodologische Differenz von Binnenperspektive und Außenperspektive aufgreifen. Zum anderen werden Hinweise gegeben, in welcher Weise das Thema Prozeßorientierung im größeren Rahmen des Wegweiser Projektes zu verstehen ist, wobei genuin auf die Verortung im wissenschaftlichen Prozeß Bezug genommen wird. Hierzu werden wir zwei Ebenen wissenschaftlicher Theoriebildung im Rahmen des Wegweiser Projektes unterscheiden und mit dem Thema Prozeßorientierung in Verbindung setzen. Ausblicksartig wird schließlich noch auf den „diskommunikativen Charakter“ des Arbeitstextes verwiesen.

(1) Die folgende Abbildung 5-2 stellt eine Art Fortentwicklung der bereits verwendeten Abbildungen 1-2 und 1-3 dar. H S bedeutet „Handlungsströme“, VS „Verhaltensströme“. Daneben ist von der lebensweltlichen Gemengelage die Rede. Aber auch von „Werken“, auf die wir gleich noch zurückkommen. Die inneren wechselnden Pfeile zwischen den beiden Balken beziehen sich auf die institutionelle Ordnung und die kulturellen Deutungsmuster unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsstrukturen. Sie beschreiben die Ermöglichung bzw. Reproduktion und Fortentwicklung, wobei die hierzu gemachten Anmerkungen natürlich weiterhin gelten. Zusätzlich werden die Elemente des vierten Eckes des Tetraeders (Policy, Themen usw.) durch die beiden äußeren Pfeilverbindungen

symbolisiert. Policies und Themen ermöglichen, prägen, treiben Handlungsströme und werden in diesem Zusammenhang reproduziert.

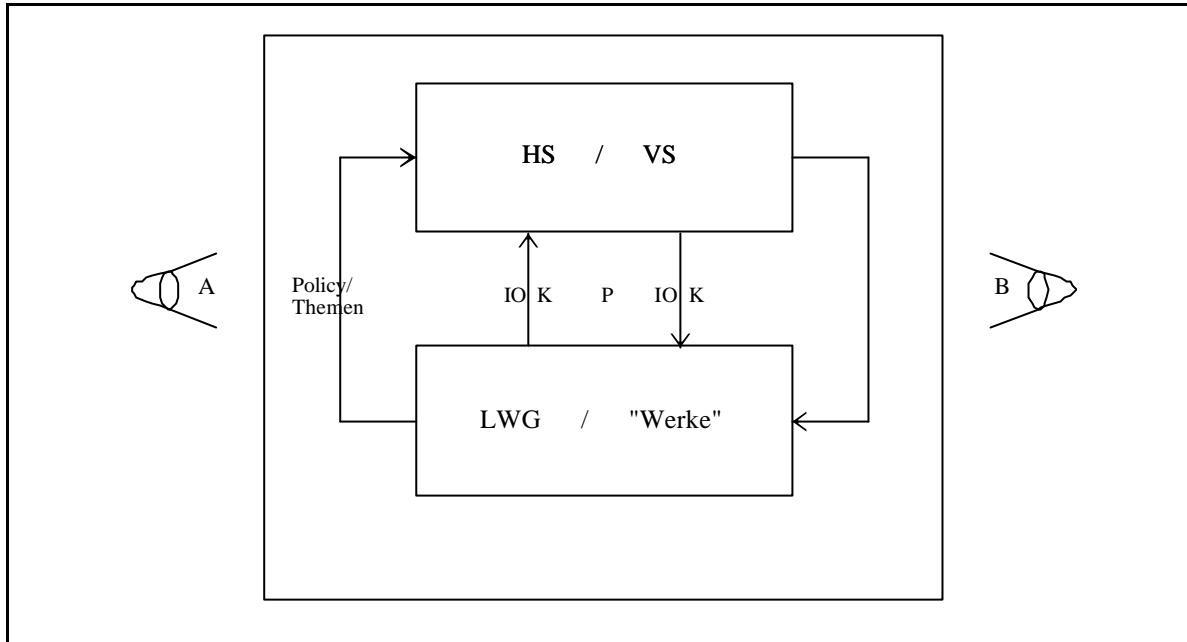


Abb. 5-2: Prozeßorientierung im Lichte von Binnenperspektive und Außenperspektive

Die beiden Augen deuten die Möglichkeit an, das Gebilde aus der Außen- und aus der Binnenperspektive zu beobachten. Bei einer Beobachtung aus der Außenperspektive geraten „nur“ Verhaltensströme (nicht Handlungsströme) in den Blick. Außerdem können „Werke“ beobachtet werden. Werke sind Wissensbeschreibungen ohne attribuierte Interpretation. Ein Dokument ist ebenso ein „Werk“ wie ein Gemälde oder eine andere „symbolische Darstellung“. Natürlich setzt eine Interpretation eines Werkes als „Wissensbeschreibung“ ein Verlassen der reinen Außenperspektive voraus.

Nicht explizit zum Ausdruck gebracht ist in der Abbildung folgendes: Auch die einzelnen Handelnden beobachten aus der Außenperspektive ihr eigenes und fremdes Verhalten. Außerdem beobachten natürlich Handelnde auch „Werke“. Schließlich beobachten im Sinne einer binnenperspektivischen Rekonstruktion Handelnde natürlich auch lebensweltliche Gemengelage (oder Teile hiervon). Und eine interpretierende Beobachtung von Werken findet natürlich ebenfalls statt.

Uns interessiert natürlich im Rahmen der Theorie der strategischen Führung insbesondere das Geschehen im Sinne des Policy Making, das über die beiden äußeren Pfeile unmittelbar angesprochen wird. Dieses Geschehen ist aber immer auch durch ermöglichende Institutionen und kulturelle Interpretations- bzw. Argumentationsmuster und deren Fortentwicklung bzw. Reproduktion geprägt. Die Darstellung soll also deutlich machen, daß das Policy Making eine differenzierende Betrachtungsweise der Prozeßorientierung sinnvoll erscheinen läßt.

Nicht explizit ist erfaßt, daß auch Aspekte der lebensweltliche Gemengelage, insbesondere auch Institutionen bzw. Kulturen (Subkulturen, Subkulturformen) zum Thema werden können und sich damit das Policy Making hierauf inhaltlich bezieht. Ex entspricht ja der Theoriekonstruktion, daß schlechterdings alles in und um ein Unternehmen bzw. eine Unternehmensverbindung herum „thematisiert“ und Inhalte von Policies bzw. Strategien werden kann.

Natürlich sollen die äußeren Pfeile insbesondere das erfassen, was alles mit dem (engeren) Begriff der strategischen Gemengelage angesprochen ist. Die einzelnen Handlungen innerhalb des Handlungsstroms können (indirekt) an sehr unterschiedlichen individuellen Strategien orientiert sein. Eine Vorab-Interpretation im Hinblick auf „Strategien der Unternehmung“ sollte vermieden werden. Dies ist ja nicht zuletzt auch eine Funktion des Begriffs „Gemengelage“.

Wenn wir dabei von einer „indirekten“ Orientierung an Strategien sprechen, so bedeutet dies folgendes: Die „normalen“ alltäglichen Handlungen sind an Handlungsorientierungen als Entscheidungsprämissen orientiert, die nicht unmittelbar als Strategien interpretiert werden sollten. Nur wenn die unmittelbaren Handlungsorientierungen bzw. die darauf basierenden Realitätskonstruktionen im alltäglichen Handlungsstrom „scheitern“, werden sie zum Gegenstand ausdifferenzierter Reflexionshandlungen und u.U. darüber hinaus auch Gegenstand von Diskursen, an denen mehrere beteiligt sind. Strategien tauchen dann im Sinne der Argumentationstheorie als Warrents auf. Natürlich können NT-Diskurse auch zunächst auf das kreative Finden potentieller Warrents ausgerichtet sein. Natürlich kann ein Warrent selbst zum Claim werden usw. Auch wenn es zunächst sicherlich nicht einfach ist, genau zwischen den unmittelbaren Handlungsorientierungen des alltäglichen Handelns einerseits und Strategien im Sinne von Warrents im Rahmen von ausdifferenzierten Reflexionshandlungen bzw. Diskursen zu unterscheiden, so legt doch die gesamte Theoriekonstruktion hier eine in diese Richtung gehende Unterscheidung nahe. Dabei bleiben wir m.E. durchaus insofern anschlussfähig, als die übliche Literatur zur strategischen Unternehmensführung selbstverständlich unterstellt, daß Strategien Ausfluß von Reflexionen sind. Weniger deutlich wird die bei uns kontextspezifische Implikation, daß solche Strategien den Charakter von Prinzipien besitzen, die in der angedeuteten Weise eher indirekt handlungsorientierend wirken.

Die Schwierigkeiten unserer Theoriekonstruktion, die durch den indirekt handlungsorientierten Charakter von Strategien einerseits und den über die obige Abbildung auch berücksichtigten Tetraeder andererseits gekennzeichnet ist, ergibt sich auch daraus, daß zwei eigentlich höchst zu Verbindung relevanten Literaturkreise bislang kaum miteinander in Verbindung gebracht werden: Die sozialwissenschaftlichen Beiträge zu den sozialen Systemen und zu den Lebenswelten usw. bleiben tendenziell im „Alltäglichen“ verhaftet. Die Beiträge zur Theorie der strategischen Führung verkürzen das Strategische mit dem Alltäglichen letztlich über die Forderung nach einer Umsetzung der Strategien.

Das obige Schaubild soll heuristisch verstanden werden. Dabei ist natürlich immer auch folgendes mit zu berücksichtigen: In einem ersten Zugriff kennzeichnet die obige Abbildung „nur“ das Geschehen im mittleren Kreis des Atomiums. Daß dann in einem weitergehenden Zugriff das gesamte Spektrum der Ökologie des Wissens in die Betrachtung einzubeziehen ist, bedarf keiner Erwähnung.

Dabei ist (erneut) auf ein Merkmal des Atomiums hingewiesen: Zwischen den einzelnen Modulen (fokale Organisation, Berater, Wissenschaftler usw.) besteht zum einen die Möglichkeit einer Überlappung: Dann schließen die Handlungen der verschiedenen Module zeitweise in einem engeren Sinne aneinander an. Zum anderen können einzelne Module andere Module (oder Ausschnitte des Ganzen) „nur“ beobachten. Beobachtungen von Verhalten bzw. Handlungen sind selbst Handlungen, die natürlich in einem ebenfalls spezifischen Sinne „anschießen“. Dennoch erscheint es uns sinnvoll, die beiden Möglichkeiten eines „Anschlusses“ zu unterscheiden. Daß binnenperspektivische Beobachtungen ex definitione eine (zeitweise) Involvierung in die Handlungs- und Kommunikationsprozesse des beobachteten Moduls erforderlich macht und insofern Ausdruck von Überlappungen sind, ergibt sich aus der Charakterisierung dieser Art von Beobachtung. Möglicherweise erfährt diese Betrachtung eine sinnvolle Weiterentwicklung, wenn man die in der Abbildung erwähnten „Werke“ in die Betrachtung einbezieht. Die Existenz und das Aussehen solcher Werke kann zunächst aus der Außenperspektive beobachtet werden. Eine daran anschließende Interpretation erfolgt dann zwar im Kontext eines spezifischen Interpretationskontextes. So mag ein Kunstkritiker ein beobachtetes Werk im Kontext einer spezifischen Kunsttheorie interpretieren. Wenn diese Kunsttheorie etwa zusätzlich von der Prämisse ausgeht, daß für die Interpretation die ursprünglichen Intentionen des Künstlers irrelevant sind, dann impliziert die Interpretation auch keine (virtuelle) Kommunikation mit dem Künstler. Außerdem kann natürlich der Ersteller des Werkes nicht mehr anwesend sein. Wie dem im einzelnen dann auch sei: Es mag Interpretationen und damit Verstehensaspekte (in einem weiteren Sinne) geben, die außenperspektivische Beobachtungen in einem sehr viel weiteren Sinne an die Handlungen des Erstellers der Werke anschließen. Die Interpretation hat dann nicht unmittelbar damit zu tun, daß die Handlungsströme verschiedener Module „überlappen“.

Der Kunstkritiker, der ein Werk ohne Kommunikation mit dem (toten Künstler) im Kontext einer Kunsttheorie interpretiert, muß zuvor natürlich kompetenter Teilnehmer dieses kunsttheoretischen Kontextes geworden sein. Und diese Kunsttheorie mag selbst als Tradition aufgefaßt werden, die im Kontext K mit den Kategorien des Atomiums generell zu beschreiben ist: Vertreter/Teilnehmer der Kunsttheorie stellen u.U. eine Gemeinschaft mit institutionellen Ordnungen und spezifischen Interpretationsmustern dar. Und sie verfolgen (individuell und möglicherweise auch tendenziell kollektiv) bestimmte Strategien, die selbst dann wiederum die Art der Interpretation eines Werkes prägen.

(2) Die prozeßorientierte Theoriekonstruktion, die als Ökologie des Wissens auch darstellt, basiert also auf der methodologischen *Unterscheidung zwischen Außen-*

und Binnenperspektive. Sowohl außenperspektivische Beobachtungen wie auch binnenperspektivische Rekonstruktionen (Beobachtungen) sind natürlich jeweils beobachterabhängig und insofern kontextspezifisch. Es liegen zwei methodologisch unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Realitätskonstruktion vor, die im Kontext K sich wechselseitig ergänzen und in Aussagensystemen zusammengeführt werden können, typisch: „Strategien können strategischen Manövern nachfolgen“.

In dieser Theoriekonstruktion gibt es damit auch zwei Klassen von Kategorien. Dabei räumen wir ein, daß unser Hauptaugenmerk auf jenen Kategorien liegt bzw. gelegen hat, die einen binnenperspektivischen Zugang vorsetzen. Hierzu sind die Kategorien der Lebensweltbetrachtung zu rechnen, aber auch die mit der Handlungstheorie verbundenen Kategorien wie „Definition der Situation“, „Handlungsorientierungen“ usw. Wenn im Atomium von „Handlungsstrukturen“ die Rede ist, so ist dies nicht immer eindeutig: Werden damit außenperspektivisch zugängliche Kategorien gemeint, so geht es letztlich um „Verhaltensstrukturen“. Wenn von Handlungen gesprochen wird, dann wird gleichzeitig unterstellt, daß der Akteur „handlungsfähig“ ist. Diese Handlungsfähigkeit äußert sich in der Fähigkeit, das eigene Verhalten praktisch bzw. diskursiv reflexiv zu steuern. Nur unter der Annahme dieser Handlungsfähigkeit macht es Sinn, auf binnenperspektivisch zugängliche Kategorien zurückzugreifen. Dabei entspricht es dem Handlungsmodell, daß der Handelnde im Zuge der praktisch und diskursiv reflexiven Steuerung sein eigenes Verhalten (im Sinne rein körperlicher Vorgänge) beobachtet.

Die im Atomium symbolisierten Kategorien können nun in zweifacher Weise aufgefaßt werden. Sie stellen zum einen Kategorien dar, die in der angestrebten Theoriekonstruktion selbst elaboriert werden. Andererseits wird aber auch impliziert, daß die Beobachtungen von im Theoriezusammenhang explizit berücksichtigten Beobachtern sich auch in anderen Beobachterkontexten anders darstellen. Dann sind die aufgeführten Kategorien eher Platzhalter für Beobachtungen von Beobachtern im Theoriezusammenhang. Im Grunde impliziert die Theoriekonstruktion folgendes: Alle Beobachter der Welt können kontextspezifische Beobachtungen vornehmen. Im Kontext K wird nun vereinfachend postuliert, daß diese Beobachter sowohl binnenperspektivische als auch außenperspektivische Beobachtungen in ihrem jeweiligen Kontext vornehmen können. Und es wird im Kontext K postuliert, daß sich diese Beobachtungen freilich jeweils höchst kontextspezifisch auf Tatbestände beziehen, die im Kontext K durch die dort angesprochenen lebensweltlichen Kategorien aber auch durch auf außenperspektivische Aspekte bezogene Kategorien charakterisiert werden. Hinter dieser komplizierten Konstruktion steht im Grunde eine Art paradoxe Feststellung. Die Theorie ist einerseits radikal pluralistisch, andererseits aber im „monistischen“ Kontext K.

(3) Die Theoriekonstruktion der Theorie der strategischen Führung ist aber auch noch in einem weitergehenden Sinne prozeßorientiert. An verschiedenen Stellen haben wir zum Ausdruck gebracht, daß sich in der Theoriekonstruktion eigentlich die Konstruktion eines Theorieprozesses manifestiert. Ein Beobachter mag diesen

Theorieprozeß im Sinne des laufenden Geschehens mit Episoden (z.B. Arbeitspapiere oder Dissertationen) beschreiben. Und wenn man so will: Die verschiedenen „Baustellen“ der Bemühungen um die Theorie haben eine gewisse Ähnlichkeit mit Prozeßsphären. Immer wenn an einer Baustelle (oft erst wieder nach Monaten oder Jahren) weitergebaut wird, werden zum einen die mit dieser Baustelle verbundenen Tiefenstrukturen verschieden reproduziert. Die existierenden Tiefenstrukturen, die sich ebenfalls ständig verändern, ermöglichen und begrenzen die Bautätigkeit im laufenden Geschehen. Vor dem Hintergrund des Atomiums ist dies alles nichts Außergewöhnliches: Das Atomium ist ja so konzipiert, daß auch soziale Systeme wie wissenschaftliche Institute und andere wissenschaftliche und soziale Zusammenhänge als in der Welt der Organisationen vorkommend konzipiert werden.

Das Wegweiser-Projekt läuft dabei gleichsam auf zwei Ebenen. Wir möchten dies anhand der folgenden Abbildung erläutern. Hierzu ist zunächst eine Vorbemerkung erforderlich. Wir haben diese Abbildung ursprünglich in veröffentlichten Texten dahingehend genutzt, daß wir die Wegweiser-Theorie dem Feld 4 der Abbildung zuordnen. Nunmehr würden wir eher im Sinne eines Zielens auf das Fadenkreuz argumentieren. Vor dem Hintergrund der Abbildung 5-3 ist die von uns angestrebte Theoriekonstruktion einerseits pluralistisch andererseits aber doch auch „nur“ pluralistisch im monistischen Kontext K. Außerdem: Die Abbildung ist so gezeichnet, daß der Beobachter K als extramundan erscheint, obwohl er davon ausgeht, daß er selbst in der Welt vorkommt. Die Elemente „Pluralismus“ und „Selbstbezüglichkeit bezogen auf K“ machen natürlich die gesamte Theoriekonstruktion äußerst kompliziert. Sie sind auch dafür verantwortlich, daß letztlich von Konstruktion eines Theorieprozesses die Rede ist. Vor diesem Hintergrund möchten wir nun zwei Ebenen unserer Forschungsbemühungen unterscheiden:

Die eine Ebene ist dadurch gekennzeichnet, daß wir uns um einen (stets vorläufigen) Kontext K bemühen. Dieser ist monistisch. Freilich wird in diesem Kontext K davon gesprochen, daß es einen Pluralismus von Beobachtern gibt. Dieser Pluralismus von Beobachtern wird jedoch im monistischen Kontext K behandelt. Dabei tauchen durchaus auch Basisfähigkeiten wie die „Responsiveness“ auf, die die im Kontext K charakterisierte Lebenswelt gegenüber dem höchst kontextspezifischen und inkommensurablen Beobachtungskontexten anderer Beobachter gegenüber aufnahmebereit bzw. offen erscheinen läßt. Die Texte, die wir auf dieser Ebene produzieren, unterscheiden sich im Prinzip nicht von anderen Texten monistischer Theorieansätze. Analoges gilt zu der zweiten Dimension der 4-Felder-Matrix: De facto sind die produzierten Texte so geschrieben, daß der Kontext K extramundan erscheint.

Standpunkt des wissenschaftlichen Beobachters	Organisationstheoretischer Ansatz	
	monistisch	pluralistisch
extramundan	1	2
selbstbezüglich	3	4

Abb. 5-3: Vier organisationstheoretische Sichtweisen

Auf einer zweiten Ebene können die Bemühungen der ersten Ebene als Episode innerhalb eines Theorieprozesses charakterisiert werden. Dieser Theorieprozeß wird jedoch von uns nur begrenzt realisiert. Bei den Bemühungen der ersten Ebene verarbeiten wir andere Theorieansätze in erster Linie als „Konkurrenten“. Auf der zweiten Ebene ist uns aber bewußt, daß in diesen Theorieansätzen kontextspezifische Fragestellungen und Problemlösungen behandelt werden, die wir mit der auf der ersten Ebene in der gegenwärtigen Episode zu erarbeitenden Theorie nicht zu bewältigen beanspruchen können. Es entspricht ja der Theorie, daß wir in bezug auf den durch diese Theorie erfaßten Objektbereich davon ausgehen, daß die Akteure in diesem Objektbereich sich höchst unterschiedlicher kontextspezifischer Beobachtungen anderer Theorieansätze bedienen können, wenn sie sich mit konkreten Problemen befassen. Auf dieser zweiten Ebene wird sehr programmatisch darzulegen versucht, wie aus heutiger Sicht ein Theorieprozeß aussehen könnte, für den wir in der für uns realisierbaren Episode zunächst nur das leisten, was wir im Zusammenhang mit der ersten Ebene bearbeiten. In dieser zweiten Ebene wird dann aber auch deutlich, daß es den programmatisch umrissenen Theorieprozeß entspricht, daß die zeitweise Arbeit an einer monistischen und extramundanen Theorie eben nur eine Episode sein kann.

Die Unterscheidung dieser zwei Ebenen darf dann aber nicht mißverstanden werden: Wenn wir die Bemühungen auf der ersten Ebene in der dargelegten Weise charakterisiere, so bleibt dennoch folgendes natürlich erhalten: Im monistischen Kontext K wird in höchst spezifischer Weise darüber gesprochen, daß es einen Pluralismus von Beobachtern gibt. Außerdem wird in diesem Kontext K davon ausgegangen, daß diese Beobachter im Objektbereich selbst vorkommen. Insofern ist dieser monistische Ansatz natürlich durchaus als konstruktivistischer und radikalplura-

listischer Ansatz zu charakterisieren. Es wird nur in den produzierten Aussagen nicht in jedem Augenblick berücksichtigt, daß der Kontext K „selbstverständlich“ selbst in der Welt vorkommt. Diesen Aspekt bringt die Abbildung 5-4 zum Ausdruck.

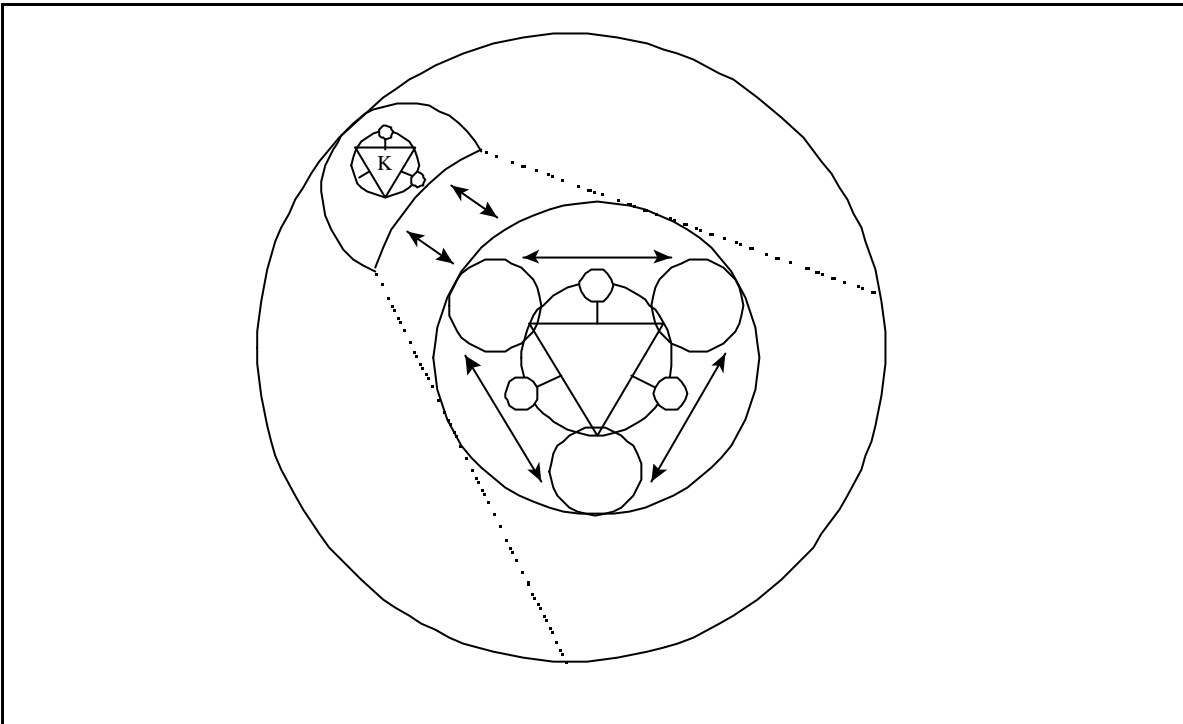


Abb. 5-4: Der Kontext K

Vor dem Hintergrund solcher Überlegungen stellt sich dann für mich die Frage, wie in der gegenwärtigen Episode mit der Möglichkeit umgegangen werden soll, daß man u. U. unter Nutzung von Kategorien des Kontextes K im Kontext K auch so etwas wie einen außenperspektivischen Beobachter einführt, der im Kontext K die dort angesprochenen Verhaltensprozesse beobachtet.

Geht man von den bisherigen Charakterisierungen des Kontextes K aus, dann werden bislang in diesem Kontext keine außenperspektivische Aussagen produziert. Es wird in den gegenwärtigen Texten nur darüber gesprochen, daß beliebige Beobachter solche außenperspektivische Beobachtungen vornehmen können. Uns interessiert dann in erster Linie, ob und unter welchen Bedingungen solche Beobachtungen als Wissen im Sinne einer koevolutionären Wissensgenese in der fokalen Organisation wirksam werden und *wie* dies unter Berücksichtigung der durch die Lebensweltanalyse geprägten Analyse geprägten Kategorien und Zusammenhänge darzustellen ist.

Die hier angesprochene zweite Ebene „beobachtet“ natürlich auch das Bemühen der ersten Ebene und formuliert für die Bemühungen dieser ersten Ebene möglicher-

weise auch heuristische Prinzipien, wie sie durch die Metapher „Zielen auf Fadenkreuze“ symbolisiert werden.

Die erste Ebene charakterisiert die gegenwärtigen operativen Aktivitäten der Theoriekonstruktion, während die zweite Ebene eher die strategische Ebene ist, die die operativen Aktivitäten mit heuristischen Inputs versieht, diese immer aber auch kritisch und als „vorläufig“ reflektiert.

Die Darlegungen dieses Abschnitts mögen auch folgendes verständlich machen: Leser unserer Texte oder von Dissertationen, werden stets mit einer gewissen Berechtigung fragen, wo sich in den Texten dieser ersten Ebene denn tatsächlich dieser radikale Pluralismus und die Selbstbezüglichkeit manifestieren. Wenn dann in den genannten Texten auch Aussagen der zweiten Ebenen zu finden sind, dann wird man die tatsächlichen Bezüge zu den aktuellen operativen Bemühungen der ersten Ebene nicht nachvollziehen können. Das ganze wird dann natürlich noch zusätzlich dadurch erschwert, daß die gegenwärtigen Bemühungen in erster Linie auf der Ebene der Konstruktion eines generativen Sprachspiels zu finden sind, wobei Bezugsrahmen allenfalls skizzenhaft aufscheinen.

Wir versehen unsere Bemühungen in zunehmendem Maße mit dem Etikett „Evolutionäre Organisationstheorie“, die jeweils aktuellen Texte betreffen aber in aller Regel nicht unmittelbar solche Aspekte der Theoriekonstruktion die eine gewisse Rechtfertigung für das Etikett „evolutionär“ geben. Statt von einer evolutionären Organisationstheorie kann auch von einer Theorie als Ökologie des Wissens gesprochen werden. Daß sich in der zu entwickelnden Ökologie des Wissens dann auch jene Aspekte allmählich deutlicher niederschlagen, die das Etikett „evolutionär“ rechtfertigen, ist eine Ambition, die bislang in allererster Linie auf der zweiten genannten Ebene erläutert wird. Freilich beziehen sich unsere Bemühungen der ersten Ebene immer auch auf die Betrachtung kontrafaktischer Entwicklungsniveaus vor dem Hintergrund der Basisfähigkeiten und des besseren Umgangs mit der Evolution. Und viele Texte weisen Bezüge auf dieses Konstruktionsmerkmal auf, werden aber nicht jeweils explizit vor diesem Hintergrund angesprochen.

Jede Veröffentlichung im Rahmen des Wegweiserprojekts sollte deshalb zum einen unsere Illusionslosigkeit dokumentieren, zum anderen aber auch deutlich machen, daß wir mit dem Wort „Wegweiser“ bewußt auch etwas andeuten, was die Diskussionen der zweiten Ebene betrifft. „Wegweiser“ stellt man nicht nur für sich selbst auf. Freilich muß dann eine weitere Illusion vermieden werden. Wissenschaftler folgen in den meisten Fällen aufgestellten Wegweisern nicht, sondern stellen in kritischer Auseinandersetzung mit solchen Wegweisern ihre eigenen Wegweiser auf. Nur in ganz seltenen Fällen erlangen einzelne Wegweiser jene Prominenz, die bewirkt, daß andere diesen Wegweisern wenigstens insofern folgen, als sie diese Wegweiser selbst etwas anders aufstellen, bevor sie losmarschieren.

Die Überlegungen des vorliegenden Arbeitstext zur Prozeßorientierung bewegen sich zunächst auf der zweiten Ebene. In einer gewissen Analogie zu der Formel „Duality of Structure“ wird generell darüber spekuliert, was unter einer Prozeßorientierung zu verstehen ist. Wenn wir dann aber über Begrifflichkeiten wie „lebensweltliche Gemengelage“ usw. im vorliegenden Text Implikationen für die Konstruktion der Theorie sondieren, dann bewegen wir uns auf der ersten Ebene. Hierzu trifft auch folgendes zu: Wir sprechen von der Existenz eines inkommensurablen Pluralismus und sondieren die Implikationen dieser Existenz für die Konstruktion der Theorie im Sinne der gegenwärtigen Episode (und in anderen Zusammenhängen dann auch auf der zweiten Ebene). Analog sprechen wir von der Möglichkeit, daß Beobachter auch aus der Außenperspektive beobachten. Im Vordergrund steht dann aber in dieser Episode in erster Linie die Frage, wie grundsätzlich die Mechanismen aussehen könnten, über die solche höchst kontextspezifischen außenperspektivischen Beobachtungen als Wissen im Zusammenhang mit der Entwicklung einer betrachteten Organisation und deren Policy Making wirksam werden. Da es sich aber im Kontext K beim „Wissen“ stets um ein ex definitione implizites Wissen mit Wissensbeschreibungen handelt, zum dem man immer nur binnenperspektivisch einen Zugang finden kann, dominiert in einem gewissen Sinne diese Binnenperspektive.

(4) Abschließend soll nun noch ein Versuch unternommen werden, den vorliegenden Arbeitstext in einem spezifischen Sinne zu verorten und dabei gleichsam auf metatheoretische Aspekte bezug zu nehmen. Diese Verortung bezieht sich dabei auf eine spezifische Sichtweise von Kultur, die von der Möglichkeit der „Diskommunikation“ ausgeht. Man kann dann den vorliegenden Arbeitstext und m. E. das Wegweiser Projekt als Ausdruck einer derartigen diskommunikativen Äußerung „lesen“.

Wir knüpfen dabei an einen Aufsatz von Boris Groys mit dem Titel „Der Verrat der Theorie“ und dem Untertitel „Die Massenkultur hat gesiegt – und doch kann sie die Hochkultur niemals ersetzen“ in der Süddeutschen Zeitung vom 15./16.05.99, S. 17 an. Dabei möchten wir die Unterscheidung von Hochkultur und Massenkultur *heuristic* nutzen, um zum einen die Perspektive der Kultur in der Lebenswelt Betrachtung weiter zu spezifizieren, aber auch, um unsere eigenen Bemühungen um eine Theorie der Theorie der strategischen Führung und damit nicht zuletzt diesen Arbeitstext zu. Wir möchten mit einigen wörtlichen Zitaten aus dem genannten Beitrag beginnen:

„Unsere Zeit wird immer wieder als der historische Moment charakterisiert, da die Massenkultur *low culture* den endgültigen Sieg über die Hochkultur (*high culture*). (...) Die Werke der Hochkultur sind erst dann als erfolgreich einzuschätzen, wenn sie Erklärungen, Diskussionen und neue theoretische Ansätze provozieren – und nicht dann, wenn sie bloß gefallen.“ (Groys 1999: 17)

Unternehmenskulturen (und auch wissenschaftliche Kulturen) müssen Kulturformen umfassen, die den Werken der Hochkultur entsprechen, weil sie

„provozieren“ und insofern Veränderungen, Fortschritte usw. prinzipiell ermöglichen.

„Die heutige Theorie stellt ... die gesellschaftliche Kommunikation in den Mittelpunkt ihres Interesses. Ob diese Kommunikation als vernunftgeleitet und pragmatisch orientiert oder als freies, unkontrollierbares, ekstatisches Spiel der Zeichen verstanden wird, spielt dabei keine so große Rolle. Nur das, was sich verbreitet, was überall frei fließt, was verbindet, öffnet, einschließt, integriert, das Andere und Fremde einbezieht, findet Gnade in den Augen des heute vorherrschenden theoretischen Diskurses. Und es steht außer Zweifel, daß sich die Massenkultur besser verbreitet als die Hochkultur.“

Auch in den einschlägigen organisationstheoretischen Ansätzen und den vermarkteten Beraterkonzeptionen (mit ihren Theorien) weist inzwischen eine analoge (unhinterfragte) Verzerrung in Richtung auf eine kommunikative Verbreitung auf. Diese Einseitigkeit sollte im Rahmen einer Organisationstheorie auch relativiert werden.

„Der Mensch ist nicht nur kommunikativ, sondern auch diskommunikativ. Wir kommunizieren zwar immer wieder gerne mit unseren Nächsten. Aber irgendwann wir dabei müde und der vielen Kommunikation überdrüssig. Dann wollen wir uns von den anderen doch abschotten, abgrenzen, um dem gesellschaftlichen Kommunikationszwang zu entgehen und uns endlich allein oder zumindest im engen Kreis der Gleichgesinnten und Gleichfühlenden zu erholen.“

Auch wenn man diese Aussage hinsichtlich der Menschen nicht uneingeschränkt unterstützt, so gibt es doch Persönlichkeitsstrukturen, auf die diese Aussage zutrifft. Dies ist aber (unter anderem in Organisationen) nicht nur eine Frage der Persönlichkeitsstrukturen, sondern auch eine Frage der sozialen bzw. institutionellen Ordnungen. Diese können es fördern, zeitweise „diskommunikativ“ zu sein. In dem Maße wie aber die organisatorische Lebenswelt die von dem Autor der Zitate beobachteten Verzerrungen (natürlich in analoger Weise interpretiert) aufweist, führt dies zur Unterdrückung und zu einer spezifischen (einseitigen) Entfaltung der Kultur.

„Aber die *high culture* macht etwas viel wertvolleres: Sie gibt dem einzelnen die Mittel, seine innere Distanz zur gesellschaftlichen Kommunikation öffentlich zu manifestieren und zu thematisieren. Die Werke der Hochkunst unterbrechen das gleichgültige Fließen der Zeichen. Die Hochkultur entsagt programmatisch dem ‚normalen‘ Verständnis und damit der üblichen Zeichenzirkulation. Sie entzieht sich der Kommunikation mit den anderen wie auch deren Urteil.

Die moderne *high art* verschließt, isoliert sich. Sie spaltet die Öffentlichkeit in Freunde und Feinde, Eingeweihte und Fremde – und produziert damit Streit und Intoleranz. Vor allem begeistert sie sich für Dinge, für die sich andere Menschen nicht interessieren – und zwar gerade weil sich andere Menschen dafür nicht interessieren. Die Hochkultur bedient also unseren Willen zu Diskommunikation, zur Exklusivität, zum Ausschluß der anderen, der nicht weniger legitim ist als der Wille zur Kommunikation – und auf jeden Fall genauso wenig ausrottbar.“

Wir vermögen natürlich im vorliegenden Zusammenhang nun die heuristischen Anregungen der Zitate (unter Ablehnung der im genannten Beitrag vorhandenen

Wertungen) nicht auszuarbeiten. Es geht ums um Hinweise, inwieweit der Begriff der Diskommunikation nutzbar gemacht werden kann und ob dieser ein Charakteristikum unserer theoretischen Bemühungen darstellt.

Zunächst muß die Ausarbeitung natürlich berücksichtigen, daß in den Zitaten nicht nur von „Kultur“, sondern auch von Persönlichkeitsstrukturen und institutionellen Ordnungen die Rede ist, ohne daß hier entsprechende Differenzierungen theoretisch vorgenommen werden. Im folgenden charakterisieren wir die Kultur (immer noch vereinfachend) in Richtung „grundlegende bzw. prototypische Interpretationsmuster bzw. Argumentationsmuster (und u. U. entsprechende „Werke“)“. Dann kann man das Repertoire dieser Interpretationsmuster sicherlich dahingehend differenziert betrachten, daß einzelne Interpretationsmuster vergleichsweise weitverbreitet sind und insofern einer Art „Massenkultur“ entsprechen. Andere Interpretationsmuster sind eher Ausdruck von elitären Kulturformen. Wir möchten hierfür aber nicht die Wertung einer „Hochkultur“ verwenden. Solche elitären Kulturformen können durchaus auch dominant sein. Wenn ein Zirkel von Topmanagern sich im Rest der Organisation unverständlichen Interpretationsmustern bei seinen Verhandlungen bedient, ohne Versuche einer Kommunikation der Begründungen bzw. Interpretationsmuster zu unternehmen, sind solche elitären Kulturformen durchaus dominant. Andere elitäre Kulturformen können dagegen eher peripheren Charakter haben. Normalerweise sind die im referierten Beitrag angesprochenen Aspekte der „Hochkultur“ (wenn man sie analog in einem organisationstheoretischen Kontext interpretiert) peripherer Natur.

Die Charakterisierung der Kultur über Interpretationsmuster usw. ist natürlich vielschichtig. Bezieht man grundlegende „Weltbilder“ bezüglich (funktionierender) Organisationen als Interpretationsmuster in die Betrachtung mit ein, so ist es auch in einem engeren Sinne Ausfluß er spezifischen Kultur, wenn das Auftauchen von (auch peripheren) elitären Kulturformen als legitimiert bzw. „sinnvoll“ usw. betrachtet wird. Aspekte der Kultur beziehen sich also unter anderem auch auf die Kultur selbst. Natürlich wird man dann auch der Frage nachgehen müssen, ob und inwieweit es in der lebensweltlichen Gemengelage Institutionen gibt, die das Produzieren von völlig neuartigen potentiellen Interpretationsmustern im Sinne einer „Diskommunikation“ fördern oder nicht.

Mit einer Entfaltung der Basisfähigkeit im Hinblick auf einen besseren Umgang mit der Evolution ist in der Regel ein Doppeltes verbunden: Zum einen ist es funktional, wenn die strategische Gemengelage durch Grundstrategien, Richtungen, Identitätsvorstellungen usw. charakterisiert ist, die nur dann tendenziell wirksam sind, wenn die damit jeweils verbundenen kulturellen Interpretations- bzw. Argumentationsmuster (ganz im Sinne einer Art Massenkultur) im System relativ weit verbreitet sind. Dann muß einiges getan werden, daß die Massenkommunikation auch im Unternehmen „funktioniert“. Gleichzeitig kann letztere nur Funktionieren, wenn diese kulturellen Interpretationsmuster „hinter den Strategien“ auch einigermaßen anschlussfähig und damit für die Beteiligten „verstehbar“ sind. Dies wiederum bedeu-

tet, daß in einem spezifischen Sinne eine gewisse konservative Verzerrung der Strategien zu erwarten ist.

Andererseits kann dieser Aspekt (analog zur Massenkultur) nur konterkariert werden, wenn auch dominante Elitekulturen eine Chance besitzen. Wirklich progressive Strategien können dann gar nicht (im Sinne einer Massenkommunikation) kommuniziert und verständlich gemacht werden, weil die dahinterstehenden Interpretations- und Begründungsmuster „gegenwärtig“ auch mit größten Anstrengungen nicht anschlussfähig gemacht werden können. Ob nun dominante Elitekultur oder Massenkultur – stets erscheint es funktional, wenn die „Meta-Kultur“ und die institutionelle Ordnung auch potentielle kulturelle Vorläufe im Sinne von diskommunikativen Elitekulturen ermöglicht und alimentiert, auch wenn diese zunächst (oder für immer) peripher bleiben.

Vor dem Hintergrund der Ökologie des Wissens möchten wir auch folgende Hypothese andeuten: Je mehr alles, was mit Management zu tun hat, Gegenstand von Wettbewerb und Markt wird, desto mehr erfährt auch die gesamte Community (bestehend aus Beratern, Akteuren, Wissenschaftlern) eine Ausgestaltung, die unmittelbar dem entspricht, was im referierten Beitrag im tatsächlichen Sinne als „Massenkultur“ bezeichnet wird: Nur das was gegenwärtig zumindest gegenüber den Hauptleistungsträgern in der Wirtschaft verständlich kommuniziert werden kann und was sich (deshalb) auch kommerziell rechtfertigt, ist Ausdruck legitimer und auch sinnvoller Interpretations- und Begründungsmuster. Dies bedeutet gleichzeitig, daß (wieder etwas wörtlicher gemäß den Zitaten genommen) im Bereich der Community „Management“ all das an den Rand gedrängt wird, was als diskommunikative „Hochkultur“ bezeichnet werden kann.

Unabhängig von den Gegebenheiten konkreter Unternehmen bzw. konkreter Unternehmensverbindungen kann dann doch auch folgendes (sogar im Kontext der eigenen Theoriekonstruktion) gesagt werden: Die Betrachtung der Ökologie des Wissens (unter Einschluß der Wissenschaften) hat zu berücksichtigen, daß es auch so etwas wie eine (diskommunikative) Grundlagenforschung gibt. Der „Weg“ bis zu eventuellen Strategien konkreter Unternehmen kann dann durchaus vor dem Hintergrund der Sichtweise verschiedener Sprachsphären gesehen werden. Die Bedeutung der Berater (einschließlich der als Berater oder auf Vermarktung ausgerichteten Wissenschaftlern) äußert sich darin, daß bisweilen Aspekte der Grundlagenforschung in „Produkten“ zu finden sind, die freilich im Sinne einer potentiellen Massenkommunikation „anschlussfähig“ kommuniziert und vermarktet werden. In dem Schaubild zu den Sprachsphären wird nicht explizit angedeutet, daß die Kultur eines individuellen Unternehmens auch periphere Kulturformen einschließt, die durch die Grundlagenforschung unmittelbar geprägt sind.

Auch Topmanager haben natürlich in der einen oder anderen Form Zugang zu peripheren Elitekulturen. Sie sind durchaus in der Lage, das eigene Handeln unter Nutzung solcher peripheren Interpretations- und Begründungsmuster zu reflektieren. In realistischer Einschätzung der Möglichkeiten reflektieren sie dann

auch den peripheren Charakter dieser Interpretationsmuster. Im Handeln gegenüber anderen in der Organisation vermeiden sie dann bewußt, den Eindruck von „Theoretikern“ oder sogar von „Spinnern“ zu erwecken. Sie bedienen sich dann u. U. auch gewissen (eigentlich tendenziell inauthentischer) Interpretationsmuster, die freilich im Sinne einer Art Massenkommunikation anschlufähig kommunizierbar sind. Dabei sehen sie einen Test der Kommunizierbarkeit auch im kommerziellen Erfolg der Berater, die bestimmte Konzepte und Interpretationsmuster vermarkten (müssen). Gleichzeitig versuchen solche Führungskräfte dann an die kommunizierbaren Konzepte und deren Interpretationsmuster zusätzliche Dinge „anzuhängen“ die eigentlich nur aus den elitären Interpretationsmustern heraus unmittelbar verständlich werden, die aber auf diese Weise wie „Trojanische Pferdchen“ über die ergänzten und erweiterten kommunizierbaren Interpretationsmuster gleichsam hineingeschmuggelt werden.

Man interpretiere einmal folgenden Fall im Lichte der hier skizzierten Überlegungen: Ein hochintelligenter und auch gebildeter Manager, der sich insbesondere auch über seine Promotion und spätere Habilitation extrem mit grundlagenorientierten Fragen auseinandergesetzt hat und auch heute noch in der Lage ist, die in den Feuilletons der seriösen Zeitungen besprochenen Werke zu lesen, vertritt in einem Interview, das natürlich dann auch von den Mitarbeitern seines Unternehmens gelesen wird, folgende These: „Zwischen dem Steigern des Shareholder Value und den Interessen der anderen Stakeholders besteht kein Widerspruch!“ Akteure (Manager), die „Ordnung“ in die strategische Gemengelage bringen wollen und dies auch wirksam werden lassen wollen, reflektieren natürlich auf folgendes: Man darf nicht gleichzeitig eine Vielfalt von möglichen Interpretationsmustern „offiziell zulassen“, weil dies nur zur Verunsicherung bzw. zur Relativierung der genannten Bemühungen führt. Gleichzeitig fördern solche Akteure aber auch „diskommunikative“ Kulturformen.

Der Begriff „diskommunikativ“ bedarf schließlich selbst weiterführende Überlegungen: Es gibt sicherlich Extremfälle. Man denke an einen Dichter, der (finanziert als Studienrat) zeitlebens Gedichte produziert, ohne aber Anstalten zu machen, diese zu veröffentlichen. Analog gibt es Maler, die sich nicht entschließen können, ihre Gemälde zu verkaufen, u. U. lieber verhungern. Solche Extremfälle sind natürlich nicht mit dem Begriff „diskommunikativ“ ausschließlich gemeint. Wir interpretieren diesen Begriff insbesondere auch wie folgt: Man koppelt sich zunächst bewußt von Versuchen anschlufähiger (Massen-)Kommunikation ab, weil dies zwangsläufig zu dem führt, was Feyerabend im Zusammenhang mit seiner antizipierenden Kritik diskutiert. Frühzeitige Rechtfertigungserfordernisse führen leicht dazu, daß fremde und konservative Beurteilungskriterien zugrunde gelegt werden, die das „zarte Pflänzchen“ letztlich behindern oder sogar zerstören. Es mag insofern den solchermaßen sensibilisierten Leser auch nicht mehr wundern, daß der vorliegende Text als diskommunikatives Werk auch nicht in jedem Aspekt den Erwartungen hinsichtlich einer anschlufähigen (Massen-)Kommunikation genügt.

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1991), History and Sociology: The Lost Synthesis, in: Social Science History 15 (1991), S. 201-238
- Andrews, K. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood (Ill.) u. a. 1971
- Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy - An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York 1965
- Ansoff, H.I. (1976), Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976), S. 129-152
- Bateson, G. (1981), Eine Theorie des Spiels und der Phantasie, in: Bateson, G. (1981), Ökologie des Geistes, Frankfurt a. Main 1981, S. 241-261
- Beck, U. (1997a), Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung, Frankfurt a. Main 1997
- Beck, U. (1997b), Kinder der Freiheit: Wider das Lamento über den Werteverfall, in: Beck, U. (Hrsg., 1997), Kinder der Freiheit, Frankfurt a. Main 1997, S. 9-33
- Beck, U. (1997c), Eigenens Leben. Skizzen zu einer biographischen Gesellschaftsanalyse, in: Beck, U./Erdmann, U.E. (Hrsg., 1997), Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben, Frankfurt a. Main 1997, S. 9-129
- Blumer, H. (1966), Sociological Implications of the Thought of George Herbert Mead, in: American Journal of Sociology 71 (März) (1966), S. 535-544
- Blumer, H. (1973/1978), Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1973), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1, Reinbek 1973, (4. Auflage 1978), S. 80-146
- Bohnenkamp, P. (1998), Systematisierung, Parallelisierung und Kognition. Ein konsistenztheoretisches Modell der Konstruktion gesellschaftlicher Wirklichkeit, Bern u. a. 1998
- Boudon, R. (1980), Logik des gesellschaftlichen Handelns, Neuwied/Darmstadt 1980
- Bourgeois, L.J. (1980), Performance and Consensus, in: Strategic Management Journal 1 (1980), S. 227-248
- Brantl, S. (1985), Management und Ethik. Unternehmenspolitische Rahmenplanung und moralisch-praktische Rationalisierung der Unternehmensführung, München 1985
- Bronn, C. (1998), Applying Epistemic Logic and Evidential Theory to Strategic Arguments, in: Strategic Management Journal 19 (1998), S. 81-95
- Cicourel, A. (1978), Basisregeln und normative Regeln im Prozeß des Aushandelns von Status und Rolle, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1978), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Band 1, Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, Reinbek 1978, S. 147-188

- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge (MA) 1962
- Cohen, der Verf./March, J.G./Olsen, J.P. (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), S. 1-25
- Christensen, E.R./Andrews, K.R./Bower, J.L./Hamermesh, R.G./Porter, M.E. (1987), *Business Policy: Text and Cases*, 6. Aufl., Homewood 1987
- Cyert, R./March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (N. J.) 1963
- Deleuze, F./Guattari, F. (1976/1977), *Rhizom*, Berlin 1977 (franz. orig. *Rhizome*. Introduction, Paris 1976)
- Dörr, M. (1998), *Individualstrategien und die Genese von Unternehmensstrategien*, München 1998
- Doz, Y.L./Prahalad, C.K. (1991), Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm, in: *Strategic Management Journal* 12 (1991), S. 145-164
- Easton D. (1953), *The Political System*, New York 1953
- Easton D. (1965), *A System Analysis of Political Life*, New York u. a. 1965
- Egelhoff, W.G. (1982), Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach, in: *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), S. 435-458
- Eisenhardt, K.M./Zbaracki, M.J. (1992), Strategic Decision Making, in: *Strategic Management Journal* 13 (1992), S. 17-37
- Engelman, P. (1986), Vorwort zum *Widerstreit*, in: Lyotard, J.-F. (1987), *Der Widerstreit*, München 1987, S.9-11
- Feyerabend, P. (1980), *Erkenntnis für freie Menschen. Veränderte Ausgabe*, Frankfurt a. Main, 1980
- Gälweiler, A. (1974), *Unternehmensplanung - Grundlagen und Praxis*, Frankfurt/New York 1974
- Garfinkel, H. (1962), Common Sense Knowledge of Social Structures: The Documentary Method of Interpretation in Lay and Professional Fact Finding, in: Scher, J.M. (Hrsg., 1962), *Theories of the Mind*, New York 1962, S. 689-712
- Garfinkel, H. (1964), Studies of the Routine Grounds of Everyday Activities, in: *Social Problems* 11 (Winter) (1964), S. 225-250
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs 1967
- Garfinkel, H./Sacks, H. (1972), On Formal Structures of Practical Actions, in: McKinney, J.C./Tiryakian, E. (Hrsg., 1972), *Theoretical Sociology*, New York 1972
- Geulen, D. (1982a), Einführung, in: Geulen, D. (Hrsg., 1982), *Perspektivenübernahme und soziales Handeln: Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung*, Frankfurt a. Main 1982, S. 11-23
- Geulen, D. (1982b), Soziales Handeln und Perspektivenübernahme, in: Geulen, D. (Hrsg., 1982), *Perspektivenübernahme und soziales Handeln: Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung*, Frankfurt a. Main 1982, S. 24-72
- Giddens, A. (1983), *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Berkeley und Los Angeles 1983

- Giddens, A. (1988), Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a. Main u. a. 1988
- Giddens, A. (1996), Konsequenzen der Moderne, Frankfurt a. Main 1996
- Goffman, E. (1971), Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln in der Interaktion im öffentlichen Raum, Gütersloh 1971
- Goffman, E. (1977), Rahmenanalyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Frankfurt a. Main 1977
- Guggemos, W. (A-1998), Die organisatorische und strategische Gemengelage, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Guggemos, W. (A-1999), Ongoing Process und strategische Gemengelage, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1999
- Habermas, J. (1981a), Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt a. Main 1981
- Habermas, J. (1981b), Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a. M. 1981
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1977), The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology 82 (1977), S. 929-943
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1989), Organizational Ecology, London 1989
- Hayek, F.A. v. (1969), Arten der Ordnung, in: Hayek, F.A. v. (1969), Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 33-46
- Hinder, W. (1986), Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München 1986
- Huff, A./Reger, R. (1987), Review of Strategic Process Research, in: Journal of Management 13 (1987), S. 211-236
- Kambartel, F. (1989), Philosophie der humanen Welt, Frankfurt a. Main 1989
- Kambartel, F. (1991), Versuch über das Verstehen, in: McGuinness, B. (1991), "Der Löwe spricht... und wir können ihn nicht verstehen". Ein Symposium an der Universität Frankfurt anlässlich des hundertsten Geburtstags von Ludwig Wittgenstein, Frankfurt a. Main 1991, S. 121-137
- Kaplan, R./Murdock, L. (1991), Core Process Redesign, in: McKinsey Quarterly 2 (1991), S. 27-43
- Kernstock, J. (1995), Die Berücksichtigung von Beobachtern in einer Theorie der strategischen Unternehmensführung, München 1995
- Keupp, H. (1990), Riskante Chancen – Wie lebt man in der Postmoderne?, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 166, 21./22.7.1990
- Kirsch, W. (1969), Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 21 (1969), S. 665-675
- Kirsch, W. (1970a), Entscheidungsprozesse, 1. Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1970b), Entscheidungsprozesse, 2. Band, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971), Entscheidungsprozesse, 3. Band, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

- Kirsch, W. (1976), Entscheidungslogik, kognitives Problemlösen und Psycho-Logik des Entscheidungsverhaltens, in: Kirsch, W. (Hrsg., 1976), Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen, München 1976
- Kirsch, W. (1977a), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Band 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, 2. Aufl., Wiesbaden 1977
- Kirsch, W. (1977b), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Band 3, Entscheidungen in Organisationen, 2. Aufl., Wiesbaden 1977
- Kirsch, W. (1984), Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband, München 1984
- Kirsch, W. (1991), Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1991
- Kirsch, W. (1992), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, München 1992
- Kirsch, W. (1994), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, München 1994
- Kirsch, W. (1996), Wegweiser zur Kontruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, München 1996
- Kirsch, W. (1997a), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1997
- Kirsch, W. (1997b), Wegweiser zur Kontruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1997
- Kirsch, W. (1998), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 5. Auflage, München 1998
- Kirsch, W. (A-1994), Reengineering, Benchmarking, Networking, Lean... Paradigmenwechsel im strategischen Management?, unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, München 1994
- Kirsch, W. (A-1995), Das Argumentieren mit möglichen Welten, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1995
- Kirsch, W. (A-1998a), Evolutionäre Organisationstheorie, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W. (A-1998b), Evolutionäre Theorie der strategischen Führung: Gedankensplitter zu ihrer Weiterentwicklung, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1997/98
- Kirsch, W. (A-1998c), Themen und Agendabildung, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W. (A-1998d), Zur Entfaltung von Prozessen, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W. (A-1998e), Strategien der Unternehmung – Ansatzpunkte einer neuorientierten Begriffsstrategie, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W. (A-1998f), Strategien, Policies und Orientierungsmuster. Anmerkungen zum sprachlichen Bezugsrahmen einer Theorie der strategischen Führung, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998

- Kirsch, W. (A-1998g), Führung, Handlungsstruktur, Führungsimpuls. Begriffsstrategische Hinweise, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W. (A-1998h), Systeme und Prozeßsphären: Ein Versuch, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W. (A-1999a), Prozeßorientierung ohne Prozeßbegriff, unveröffentlichtes Denke-Laut-Protokoll, München 1999
- Kirsch, W./Brunner, K./Eckert, N./Guggemos, W.-C./Weber, M. (1998), Evolutionäre Organisationstheorie: Fortsetzung eines Projektes der Moderne mit anderen (postmodernen?) Mitteln, München 1998
- Kirsch, W./Brunner, K. (1998), Regeln und Ressourcen, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W./Esser, W.M./Gabele, E. (1979), Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W./Guggemos, W.-C. (1998), Führung – ein erklärungsbedürftiges Phänomen, Arbeitspapier, München 1998
- Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1986), Jenseits der Zielforschung, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1986
- Kirsch, W./Kutschker, M. (1978), Das Marketing von Investitionsgütern, Schriftenreihe der Zeitschriften für Betriebswirtschaft, Bd. 10, 1978
- Kirsch, W./Dörr, M. (1999), Prozeßorientierung in der Theorie der strategischen Führung, unveröffentlichter Arbeitstext, München 1999
- Kirsch, W./Weber, M. (A-1999), Themen und Agendabildung, unveröffentlichter Arbeitstext, München 1999
- Klages, H. (1971), Planungspolitik. Probleme und Perspektiven der umfassenden Zukunftsgestaltung, Stuttgart 1971
- Learned, E./Christensen, C./Andrews, K./Guth, W. (1965), Business Policy: Text and Cases, Homewood (Ill.) 1965
- Lyotard, J.-F. (1986), Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, Graz u. a. 1986
- Luhmann, N. (1971), Politische Planung, Opladen 1971
- Lyotard, J.-F. (1989), Der Widerstreit, München 1989
- Machiavelli, N. (1955), Der Fürst, Stuttgart 1955
- Malik, F. (1984), Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern u. a. 1984
- March, J.G./Olsen, J.P. (1986), Garbage Can Models of Decision Making in Organizations, in: March, J.G./Weissinger-Baylon, R. (Hrsg., 1986), Ambiguity and Command. Organizational Perspectives on Military Decision Making 1986, S. 11-35
- March, J.G./Romelaer, P. (1976), Position and Presence in the Drift of Decisions, in: March, J.G./Olsen, J.P. (Hrsg., 1976), Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen 1976
- Masuch, M./LaPotin P. (1989), Beyond Garbage Cans: An AI Model Of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 34 (1989), S. 38-67
- Mead, G.H. (1968), Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt a. Main 1968
- Mead, G.H. (1969), Philosophie der Sozialität, Frankfurt a. Main 1969

- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, in: *Management Science* 24 (1978), S. 934-948
- Mintzberg, H. (1979a), An Emerging Strategy of ‚Direct‘ Research, in: *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), S. 582-589
- Mintzberg, H. (1979b), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs 1979
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs (N. J.) 1983
- Mintzberg, H. (1990), The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, in: *Strategic Management Journal* 11 (1990), S. 171-195
- Mintzberg, H./Rainsinghani, D./Théorèt, A. (1976), The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 246ff.
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal* 6 (1985), S. 257-272
- Negroponte, N. (1995), *Being Digital*, New York 1995
- Niedermaier, O. (1998), *Strategien und Diskurse in Organisationen. Ein Beitrag zu einer prozeßorientierten Theorie der strategischen Führung*, München 1998
- Nordsieck, F. (1934), *Betriebsorganisation. Betriebsaufbau und Betriebsablauf*, Stuttgart 1934
- Pautzke, G. (1989), *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*, München 1989
- Pettigrew, A.M. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, in: *Strategic Management Journal* 13 (1992), S. 5-16
- Piaget, J./Inhelder, B. (1947), *La représentation de l'espace chez l'enfant*, Paris 1947
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996), *Die grenzenlose Unternehmung*, Wiesbaden 1996
- Popp-Baier, U. (1991), Sinnverstehen als Regelverstehen: Aspekte einer hermeneutischen Sozialpsychologie im Lichte der Durkheimschen Soziologie, in: Jüttemann, G. (Hrsg., 1991), *Individuelle und soziale Regeln des Handelns. Beiträge zur Weiterentwicklung geisteswissenschaftlicher Ansätze in der Psychologie*, Heidelberg 1991, S. 134-143
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review* 3 (1990), S. 79-91
- Protes, D./McCombs, M. (Hrsg., 1991), *Agenda Setting – Readings on Media, Public Opinion, and Policy Making*, Hillsdale 1991
- Quinn, J. (1980), *Strategies for Change - Logical Incrementalism*, Homewood 1980
- Rorty, R. (1997), *Kontingenz, Ironie und Solidarität*, Frankfurt a. Main 1997
- Sandelands, L.E./Drazin, R. (1989), On the Language of Organization Theory, in: *Organization Studies* 10 (1989), S. 457-478
- Schabowski, G. (1990), *Das Politbüro – Ende eines Mythos. Eine Befragung*, Hamburg 1990
- Schendel, D.E./Hofer, C.W. (Hrsg., 1979), *Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning*, Boston u. a. 1979
- Schreiner, G. (1998) *Organisatorische Fähigkeiten. Konzeptualisierungsversuche organisationstheoretischer Provenienz*, München 1998

- Schütz, F. (1998), *Managementsysteme und Strategien*, München 1998
- Schwub-Gwinner, G. (1993), *Strategische Unternehmensführung und kollektive Entscheidungsprozesse*, München 1993
- Simon, H.A. (1981), *Das Entscheidungsverhalten in Organisationen*, München 1981
- Spencer-Brown, G. (1979), *Laws of Form*, New York 1979
- Stegmüller, W. (1979), *Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, Band 2*, Stuttgart 1979
- Stetter, T. (1994), *Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmensführung. Zur paradigmatischen Bedeutung des Entwicklungsbegriffs für eine Theorie der strategischen Unternehmensführung*, München 1994
- Toulmin, S. (1996), *Der Gebrauch von Argumenten*, Kronberg 1996
- Turner, R. (1962), *Role-Taking: Process versus Conformity*, in: Rose, A. M. (Hrsg., 1962), *Human Behavior and Social Process. An Interactionist Approach*, London 1962, S. 20-40
- Ulrich, P. (1983), *Konsensus-Management - Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 35 (1983), S. 70-84
- Geerts, C. (1983), *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt a. M. 1983
- Ulrich, K. (1993), *Die Evolution von Managementsystemen. Zur sprachtheoretischen Fundierung einer angewandten Führungslehre*, München 1993
- Walter-Busch, E. (1996), *Organisationstheorien von Weber bis Weick*, Amsterdam 1996
- Warglien, M./Masuch, M. (1995), *The Logic of Organizational Disorder: An Introduction*, in: Warglien, M./Masuch, M. (Hrsg., 1995), *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin/New York 1995, S. 1-34
- Warglien, M./Masuch, M. (Hrsg., 1995), *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin/New York 1995
- Tsoukas, H. (1991), *The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science*, in: *Academy of Management Review* 3 (1991), S. 566-585
- Weber, M. (1963), *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band 1*, Tübingen 1963
- Weick, K. (1969/1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading u. a. 1979 (erstmalig 1969; dt. Übersetzung 1985)
- Weick, K. (1985/1995), *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. Main 1985/95
- Weick, K. (1990), *Cognitive Processes in Organizations*, in: Cummings, L.L./Staw, B.M. (Hrsg., 1990), *Information and Cognition in Organizations*, Greenwich 1990, S. 287-320
- Weidemann, P. (1983), *Das Management des Organizational Slack*, München 1983
- Weissinger-Baylon, R. (1986), *Garbage Can Decision Processes in Naval Warfare*, in: March, J.G./Weissinger-Baylon, R. (Hrsg., 1986), *Ambiguity and Command. Organizational Perspectives on Military Decision Making* 1986, S. 36-52
- Weizäcker, E. v. (Hrsg., 1974), *Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution*, Stuttgart 1974
- Wiesmann, D. (1989), *Management und Ästhetik*, München 1989

- Wilson, T.P. (1978), Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1973), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit Bd. 1, Reinbek 1973, (4. Auflage 1978), S. 54-79
- Leatherdale, W. (1974), The Role of Analogy, Model and Metaphor in Science, Amsterdam u. a. 1974
- Schöffel, G. (1987), Denken in Metaphern. Zur Logik sprachlicher Bilder, Opladen 1987
- Zelikow, P./ Rice, C. (1997), Sternstunde der Diplomatie. Die deutsche Einheit und das Ende der Spaltung Europas, Berlin 1997
- Zhu, J.-H. (1992), Issue Competition and Attention Distraction: A Zero-Sum Theory of Agenda-Setting, in: *Journalism Quarterly* 69 (4) (1992), S. 825-836