

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

## Vorbetrachtung

Zur Führung von Unternehmen existieren schon unzählige Bücher. Erweitert man die Publikationsliste um ein zusätzliches Buch, so bedarf es einer Begründung. In unserem Fall liegt diese in der Spezifik unseres Ansatzes, der durch zwei zentrale Aspekte charakterisiert werden kann: Wir nähern uns der Unternehmensführung aus einer *evolutionären* Perspektive, welche systematisch von der Offenheit der Zukunft ausgeht. Dabei vertreten wir eine *pluralistische* Position, welche eine Vielzahl unterschiedlicher Disziplinen für die Thematisierung von Führungsphänomenen relevant erscheinen lässt. Eine solche Position ist nicht selbstverständlich, wenn man bedenkt, dass viele Fachvertreter die Betriebswirtschaftslehre explizit als ökonomische Disziplin propagieren. In dieser Vorbetrachtung wollen wir diese beiden Aspekte kurz umreißen und in der abschließenden Nachbetrachtung ein wenig vertiefen.

## Die offene Zukunft als Ausgangspunkt einer evolutionären Führungslehre

Wirtschaften hat etwas damit zu tun, dass Menschen Bedürfnisse haben und die Mittel zur Befriedigung dieser Bedürfnisse knapp sind. Wenn Menschen »wirtschaften«, dann handhaben sie diese Knappheit. Die Ökonomik befasst sich nun mit der Frage, wie die Handhabung dieser Knappheit möglichst vernünftig, rational, effizient und/oder für die Beteiligten akzeptabel oder gar optimal erfolgen kann. Die Basis ökonomischer Analysen ist die sogenannte Entscheidungslogik. In der Entscheidungslogik äußert sich das wirtschaftliche Problem der Knappheit darin, dass zwischen (sich ausschließenden) Alternativen zu wählen ist. Gäbe es keine Knappheit von Gütern und Zeit, dann gäbe es auch keine Alternativen, da in einer solchen Welt alles möglich wäre. In der konkreten Anwendung der Entscheidungslogik repräsentiert man die jeweilige (durch Knappheiten gekennzeichnete) Entscheidungssituation durch eine Zielfunktion und eine Reihe von (Un-)Gleichungen, die dabei zu beachten sind. Die Zielfunktion liegt dann etwa in der Maximierung des Nutzens des betrachteten Entscheiders, wobei das erreichbare Maximum durch bestimmte Nebenbedingungen, welche durch die zusätzlichen (Un-)Gleichungen repräsentiert werden, begrenzt ist. Ökonomische Analysen bestehen in diesem Sinne in der Lösung von Maximierungsproblemen unter Nebenbedingungen.

Eine evolutionäre Sichtweise, wie sie in diesem Buch vertreten wird, unterscheidet sich von der üblichen Entscheidungslogik und der damit verbundenen Rationalitätsanalyse in einem zentralen Punkt: Sie geht systematisch von der

---

Entscheidungslogik  
als Basis ökonomischer  
Analysen

---

Ökonomische Analysen als  
Lösung von Maximierungs-  
problemen unter  
Nebenbedingungen

Offenheit der Zukunft aus. Auch die Ökonomik spricht insofern von der Offenheit der Zukunft, als sie berücksichtigt, dass Entscheider häufig gezwungen sind, ihre Entscheidungen unter Risiko bzw. Unsicherheit zu fällen. Man weiß also nicht, welche Umweltzustände in Zukunft eintreten werden. Es wird dabei aber unterstellt, dass der Entscheider alle potenziellen zukünftigen Umweltzustände und alle Wirkungen (sog. »Pay-offs«), die seine Handlungsoptionen unter den jeweiligen Umweltzuständen hätten, schon in der jeweils gegenwärtigen Entscheidungssituation kennt. Die Ökonomik geht insofern zwar von einer »offenen Zukunft« aus, aber sie berücksichtigt nicht explizit, dass wir bei unserem Handeln (auch in der Wirtschaft) mit einer in einem sehr viel stärkeren Sinne »offenen Zukunft« konfrontiert sind: Uns fehlen in aller Regel die Denk- und Sprachkategorien, mit denen wir die zukünftigen Zustände der Welt vollständig beschreiben könnten. Beispielsweise hätte ein Entscheider vor fünfzig Jahren bei einer langfristigen Entscheidung die Veränderung der Umweltbedingungen durch das spätere Aufkommen des Internets nicht einmal intuitiv berücksichtigen können. Sicherlich kann hier auch ein evolutionärer Ansatz keinen Blick in die Zukunft schaffen. Aber *dass* später gänzlich neue, zum Zeitpunkt der Entscheidung noch nicht beschreibbare Phänomene auftreten würden, *dies* konnte der Entscheider damals sehr wohl unterstellen und genau dies versucht ein evolutionärer Ansatz zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die »Rationalität« von Entscheidungen ganz anders dar, als sie in der ökonomischen Analyse verstanden wird. Rationales Entscheiden lässt sich nicht auf »Maximieren unter Nebenbedingungen« reduzieren. Wie aber dann? Geht man dieser Frage nach, dann steht die Rationalitätsvorstellung der Ökonomik (im üblichen Sinne) auf dem Prüfstand. Umgekehrt wissen natürlich auch die Vertreter der »Economics«, dass in der Welt immer wieder gänzlich »Neues« auftritt. Dennoch kann man – so die nicht unbegründete Ansicht der Vertreter der Economics – in vielen Fällen diese offene Zukunft im starken Sinne vernachlässigen und mit Hilfe stringenter ökonomischer Analysen durchaus interessante Einsichten gewinnen. Dem wollen wir gerne zustimmen. Aber müssen wir uns *ausschließlich* auf ökonomische Analysen konzentrieren und die Frage nach der Rationalität angesichts der offenen Zukunft durch die Entscheidungslogik als geklärt ansehen? Und muss man nicht gerade im Zusammenhang mit der Betrachtung der Unternehmensführung berücksichtigen, dass wir es immer auch mit einer offenen Zukunft im starken Sinne zu tun haben? Wir sind der Ansicht, dass es für eine realistische Sicht auf die Unternehmensführung unabdingbar ist, sich explizit mit der Offenheit der Zukunft auseinanderzusetzen.

---

Evolutionärer Ansatz:  
Offenheit der Zukunft

---

Rationalitätsvorstellung  
der Ökonomik auf dem  
Prüfstand

---

Realistische Sicht auf  
Unternehmensführung

## Der Pluralismus in einer evolutionären Führungslehre

Neben der systematischen Berücksichtigung der Offenheit der Zukunft kennzeichnet unsere Sicht auf die Unternehmensführung eine pluralistische Grundposition. Um die Besonderheit dieser Position deutlich zu machen, erscheint es uns notwendig, kurz auf das von verschiedenen Fachvertretern zum Ausdruck gebrachte Verständnis von Betriebswirtschaftslehre und ihrem Verhältnis zur Volkswirtschaftslehre bzw. Ökonomik einzugehen.

Jemand, der den Begriff »Betriebswirtschaftslehre« semantisch adäquat in die englische Sprache übersetzen möchte, gerät in ähnliche Schwierigkeiten, wie (unter umgekehrten Vorzeichen) der Übersetzer des Buches Friedmans (1999). Dieser schrieb:

»David Friedman besteht darauf, daß Ökonomie (*economics*) nicht nur ein Lehrfach an der Universität ist und beileibe nicht beschränkt auf das Verstehen der Wirtschaft (*economy*), sondern ein umfassendes wissenschaftliches Instrumentarium, das sich auf eine Vielfalt von Verhalten anwenden lässt. Leider ist »Wirtschaftswissenschaften« die Übersetzung für das Lehrfach *economics*, eben die Wissenschaft von der Wirtschaft, und »Volkswirtschaftslehre« führt noch weiter weg von Friedmans Verständnis des Begriffs. Ökonomie bedeutet im Deutschen einfach »die Wirtschaft«. Das englische Wort *economy* wiederum heißt »Wirtschaft« oder »Volkswirtschaftslehre«, aber das deutsche Wort Wirtschaft wird – wie wir uns täglich in den Medien überzeugen können – zunehmend gleichbedeutend mit »Industrie, Handel und Börse«, mit den »Unternehmen« oder gar »Unternehmerverbänden« verwendet. Noch schlimmer, das Adjektiv *economic* »ökonomisch« bedeutet bei Friedman meist, wie Ökonomen etwas verstehen, nicht etwa »wirtschaftlich« oder »wirtschaftswissenschaftlich« im Sinne von »auf die Wirtschaft bezogen«. »*Economics is not about the economy*« sagt David Friedman dazu. Übersetzen Sie das mal.« (Wohlveil in Friedman 1999: 437)

Im Englischen gibt es keinen Begriff, der dem deutschen »Betriebswirtschaftslehre« entspricht. Das, was an Business Schools gelehrt und dort z. B. mit dem »Master of Business Administration« abgeschlossen wird, ist nicht »Betriebswirtschaftslehre« – zumindest nicht im traditionellen Sinne. Im Grunde existieren nämlich zwei sich widerstreitende Auffassungen darüber, was »Betriebswirtschaftslehre« eigentlich ist bzw. sein sollte. Die traditionelle Auffassung sieht die Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften, also der »Economics«. Man spricht dann u. a. davon, dass Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre Schwesterdisziplinen seien, wobei man darüber hinaus eine einheitliche Wirtschaftswissenschaft beschwört. In dieser Hinsicht ist die Betriebswirtschaftslehre letztlich also »Ökonomik« und bedient sich

---

Pluralistische Grundposition

---

Begrifflichkeits- bzw. Übersetzungsproblematik von »economy« und »economics«

---

Betriebswirtschaftslehre als »Ökonomik« und als pluralistische Wissenschaft der Führungspraxis

infolgedessen der verschiedenen Varianten ökonomischer Analyse. Dieser traditionellen Sichtweise steht die Anschauung jener Fachvertreter der Betriebswirtschaftslehre gegenüber, die diese Betriebswirtschaftslehre in der einen oder anderen Form als Führungslehre charakterisieren, d. h. als pluralistische Wissenschaft, die sich mit den Problemen der Führungspraxis befasst. Auch wir betrachten die Betriebswirtschaftslehre als eine Führungslehre.

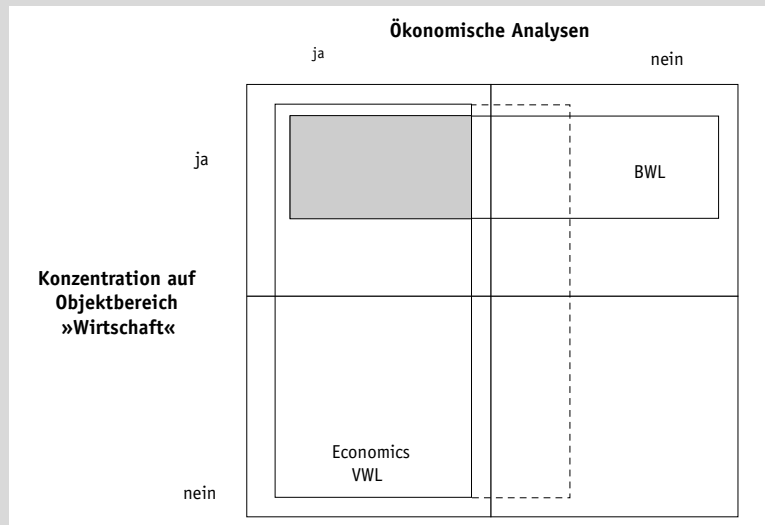
Auch eine Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre befasst sich mit dem Wirtschaftsgeschehen und damit mit den vielfältigen Aspekten der »Economy«. Sie beschränkt sich dabei allerdings nicht auf die ökonomische Analyse (i. S. der Lösung von Maximierungsproblemen unter Nebenbedingungen) und ist insofern nicht auch gleichzeitig »Economics«. Bei dieser Auffassung von »Betriebswirtschaftslehre« ist eine erheblich größere Affinität zu dem zu beobachten, was im angelsächsischen Bereich unter »Business Administration« verstanden wird. Umgekehrt: Niemand an einer amerikanischen Business School würde auf die Idee kommen, »Business Administration« als Teil der »Economics« zu betrachten, unbeschadet der Tatsache, dass man natürlich u. a. auch auf Methoden und Ergebnisse der »Economics« Bezug nimmt, genauso wie dies aber auch hinsichtlich anderer Disziplinen wie der Psychologie, der Soziologie, der Politologie usw. der Fall ist.

Abbildung V-1 mag für die zusammenfassende Charakterisierung von »Economics«, »Volkswirtschaftslehre« und »Betriebswirtschaftslehre« hilfreich sein. Die deutschsprachige Volkswirtschaftslehre konzentriert sich insbesondere auf ökonomische Analysen, wobei es im Einklang mit der Bedeutung von

VWL:  
Mehrheitlich ökonomische  
Analysen, innerhalb und  
außerhalb des Objekt-  
bereiches »Wirtschaft«

**Abb. V-1**

**Betriebswirtschaftslehre und »Economics«**



»Economics« steht, sich nicht *nur* auf den Objektbereich »Wirtschaft« (»Economy«) zu konzentrieren. Freilich bringt der Name »Volkswirtschaftslehre« dies nicht zum Ausdruck. Die gestrichelte Ergänzung in der Abbildung deutet an, dass es auch »Volkswirte« gibt, die sich jenseits der typischen ökonomischen Analysen bewegen. Die Betriebswirtschaftslehre umfasst zum einen wissenschaftliche Bemühungen im Sinne ökonomischer Analysen, welche sich weitgehend auf den Objektbereich »Wirtschaft« beschränken. Dieser Bereich ist in der Abbildung schraffiert dargestellt. Man könnte hierfür auch den Begriff der »betriebswirtschaftlichen Ökonomik« verwenden. Zum anderen haben sich in der Betriebswirtschaftslehre – insbesondere unter dem Einfluss angelsächsischer Bemühungen zum Thema »Management« bzw. »Business Administration« – auch eine Vielfalt weiterer Forschungsbereiche entwickelt, die nicht auf ökonomischen Analysen im Sinne der »Economics« beruhen.

Das vorliegende Buch ist kein Beitrag zu einer betriebswirtschaftlichen Ökonomik. Es ist vielmehr der Position einer Führungslehre verpflichtet, die eine Vielzahl von Disziplinen als relevant erscheinen lässt. Diese Position lässt sich anhand der Metapher eines Scheinwerfers verdeutlichen (Abb. V-2). Gleich einem Scheinwerfer, der je nach Ausrichtung unterschiedliche Bereiche der Umgebung hervortreten lässt, lassen die Probleme der Führungspraxis unterschiedliche Aspekte unterschiedlicher Forschungstraditionen relevant erscheinen. Eine in diesem Sinne verstandene Führungslehre ist damit weder einer einzelnen Disziplin, wie etwa der Ökonomik, verpflichtet, noch stellt sie eine »Superdisziplin« dar, welche alle anderen Disziplinen umfasst. Vielmehr

---

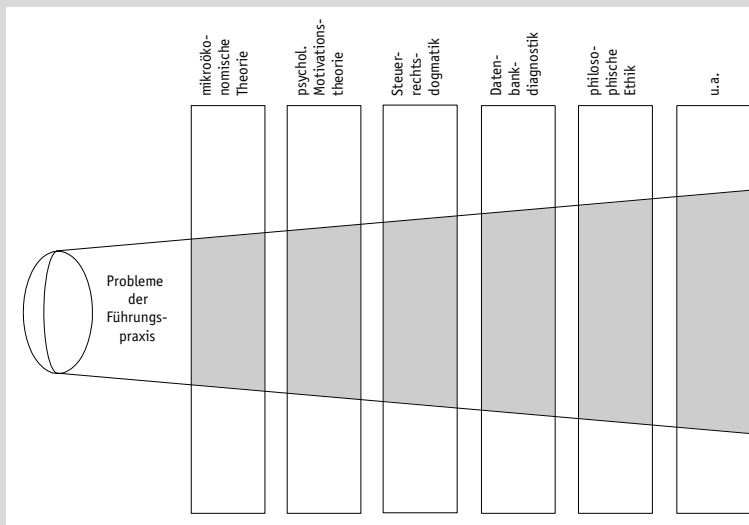
BWL:  
Ökonomische sowie nicht-  
ökonomische Analysen,  
mehrheitlich innerhalb  
des Objektbereiches  
»Wirtschaft«

---

Metapher des  
Scheinwerfers

Abb. V-2

## Die pluralistische Position der Führungslehre



handelt es sich um eine Wissenschaft, die je nach behandeltem Führungsproblem selektiv auf verschiedene Bereiche unterschiedlicher Disziplinen zurückgreift.

Zusammenfassend lässt sich die in diesem Buch dargelegte Sichtweise also als Führungslehre charakterisieren, welche die Offenheit der Zukunft in den Mittelpunkt rückt und zugleich auf eine Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen rekurriert. Dabei verfolgt sie insbesondere ein deskriptives Erkenntnisinteresse, insofern sie ihre Aufgabe darin sieht, die Vielfältigkeit der Unternehmenspraxis deutlich zu machen. Dennoch ist auch eine evolutionäre Führungslehre nicht auf reine Beschreibungen der Praxis beschränkt. In ihrem deskriptiven Anspruch ist durchaus auch ein normatives Moment eingebaut, da wir davon ausgehen, dass der durch die Beschreibung der Praxis ermöglichte differenziertere Blick den Akteuren hilft, sich in der Unternehmenspraxis besser zurechtzufinden. Wir halten es für besser, die Welt der Unternehmenspraxis realistischer und damit auch komplexer (als dies in der Ökonomik erfolgt) darzustellen. Die Unternehmenspraxis ist nicht nur durch Vertragsgestaltungen, monetäre Anreizsysteme und erst Recht nicht durch optimale Entscheidungen im Sinne der Entscheidungslogik geprägt. Wenn man einen realistischen Eindruck von der Praxis der Unternehmen und der Unternehmensführung vermitteln will, rückt die Politik in und von Unternehmen, die begrenzten Informationskapazitäten der Entscheider, die vielfältigen Wirkungszusammenhänge zwischen Strategien, Zielen, Strukturen, Persönlichkeiten etc. in den Vordergrund. Davon handelt dieses Buch.

---

Evolutionäre Perspektive  
als Verschränkung  
von deskriptivem Anspruch  
und normativem Moment

# 1 Unternehmensführung und die Illusion der Machbarkeit

## Lernziele

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Führung von Unternehmen ist vielfältig und mittlerweile kaum mehr überschaubar. Dabei werden auch unterschiedliche Vorstellungen darüber entwickelt, was Unternehmensführung ist, insbesondere aber auch, wie Unternehmensführung sein könnte oder sein sollte. Statt eines Überblicks über diese Vielfalt zu geben, steht im Vordergrund dieses Kapitels eine Sichtweise, die insbesondere durch die Grundannahme geprägt ist, dass eine Führung in Unternehmen nicht automatisch vorhanden ist. Das heißt, Führung stellt ein »erklärungsbedürftiges« Phänomen dar.

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie insbesondere:

- ▶ die grundsätzlichen Möglichkeiten der Führung von Unternehmen realistisch einschätzen können.
- ▶ die Führungspraxis vor dem Hintergrund der verschiedenen Dimensionen der Lebenswelt thematisieren können.
- ▶ die politischen Dimensionen der Unternehmensführung aufzeigen können.
- ▶ Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensführung angesichts polyzentrischer Strukturen diskutieren können.
- ▶ die Beziehung zwischen organisationalen Fähigkeiten und dem Strategischen aufzeigen können.

## 1.1 Ein vorbereitender Blick auf die Unternehmensführung

In diesem Abschnitt wollen wir die Grundzüge der in diesem Buch vertretenen Sichtweise skizzieren. Dafür wird zu Anfang ein Blick auf die organisations-theoretischen Grundlagen zu werfen sein. Denn: Möchte man die Führung von Unternehmen näher untersuchen, ist es unerlässlich, zuvor ein zumindest rudimentäres Verständnis davon zu gewinnen, was Unternehmen bzw. Organisationen eigentlich sind. Zudem werden wir einen ersten Blick auf die Politik in und von Unternehmen werfen. In unserem Verständnis ist die Führung von Unternehmen ein politisches Geschäft. Damit ist der Hinweis verbunden, bei der Führung von Unternehmen nicht der Illusion der Machbarkeit zu unterliegen. Auch die Mitglieder der höchsten Hierarchieebenen können das Unternehmen nicht in dem Sinne führen, dass sie ihre Ziele und Vorstellungen einfach umsetzen können. Unternehmen lassen sich nicht wie Maschinen steuern.

---

Führung von Unternehmen  
als politisches Geschäft



## Unternehmensführung und die Illusion der Machbarkeit

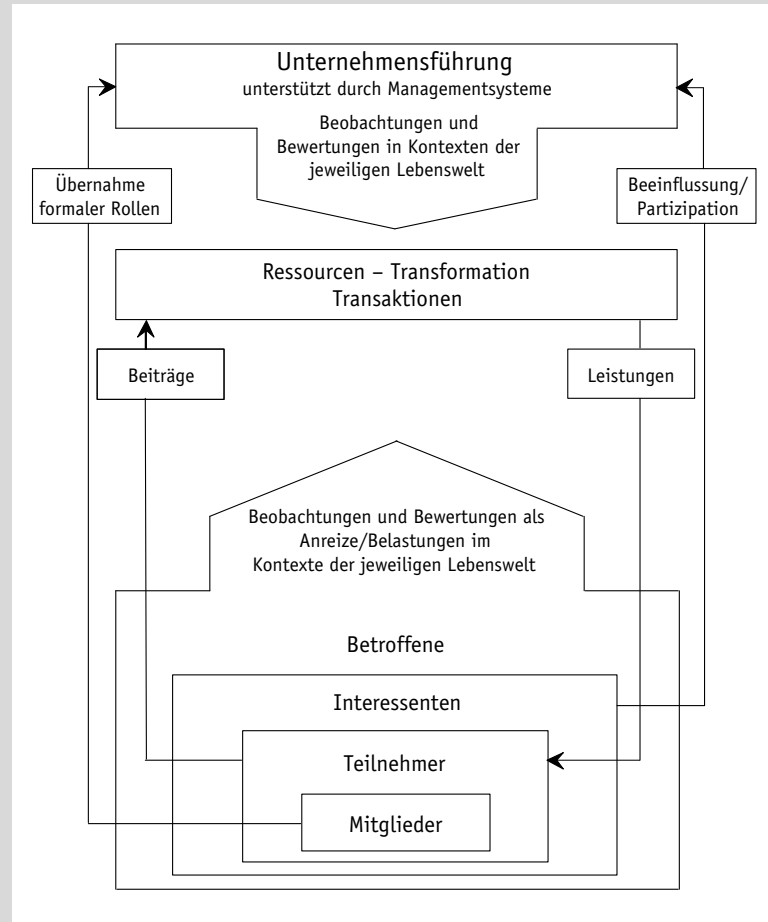
Ein vorbereitender Blick auf die Unternehmensführung

### Ein einfacher organisationstheoretischer Bezugsrahmen

Abbildung 1-1 gibt die Grundzüge eines einfachen organisatorischen Bezugsrahmens wieder. Die nachfolgenden Darlegungen knüpfen an diese Abbildung an.

Abb. 1-1

#### Ein einfacher organisationstheoretischer Bezugsrahmen



Organisationen als soziale Systeme mit einer Verfassung

Mitglied der Organisation ist, wer eine formale Rolle übernimmt

Organisationen sind soziale Systeme mit einer Verfassung. Die Verfassung wird durch die offiziellen Regelungen grundlegender Art gebildet (oftmals auch »Satzung« genannt); sie legen die Organe (wie z. B. Hauptversammlung, Vorstand, Aufsichtsrat), die Träger (d. h. diejenigen, die die Organe einsetzen) und die wesentlichen Aufgaben sowie Ziele der Organisation fest. Mitglied der Organisation ist, wer eine formale Rolle übernimmt und dadurch dem Autorisie-

rungsrecht der verfassungsmäßigen Organe unterliegt. Die Verfassung definiert so die Grenzen des sozialen Systems »Organisation«.

Das Geschehen in der Organisation wird mehr oder weniger durch die Führung gesteuert bzw. geprägt, wobei sie häufig durch sogenannte »Managementsysteme« unterstützt wird. Zu ihnen zählen z. B. die Systeme des Rechnungswesens, Planungs- und Kontrollsysteme sowie computergestützte Informationssysteme.

Durch die Führung werden insbesondere Prozesse der Transaktion und Transformation von Ressourcen (also von Produktionsfaktoren im weitesten Sinne) gesteuert, die mit der Erfüllung jener Aufgaben verbunden sind, um deren Willen die Organisation gegründet bzw. fortgeführt wird. Diese Prozesse werden häufig auch als »Wertschöpfung« bezeichnet. Gegenstand der Transaktionen (bzw. der Wertschöpfungsprozesse) sind die (Ressourcen-)Beiträge von Teilnehmern *und* die an Teilnehmer fließenden Leistungen.

Teilnehmer der Organisation ist, wer mit der Organisation Transaktionsbeziehungen aufrechterhält, d. h. Beiträge an die Organisation gibt und im Gegenzug Leistungen erhält (wie z. B. Lieferanten von Rohstoffen). Auch Mitglieder sind (interne) Teilnehmer der Organisation. Die externen und internen Teilnehmer beobachten und bewerten die Beiträge und Leistungen im Lichte ihrer eigenen Bedürfnisse und Interessen als Belastungen und/oder Anreize. Dabei können Beiträge auch Anreiz, Leistungen auch belastend sein. Die Beobachtungen und Bewertungen erfolgen im Kontext der jeweils eigenen Lebenswelt. Ein Chinese mag mit den gleichen Beiträgen bzw. Leistungen andere Belastungen und Anreize verbinden als ein Bayer. Aber nicht nur Beiträge bzw. Leistungen sind mit Belastungen und Anreizen verbunden. Auch andere Tatbestände bzw. Aktivitäten der Organisation können im Lichte der dadurch betroffenen Bedürfnisse und Interessen zu Belastungen und Anreizen werden. Betroffener einer Organisation ist, wer mit Anreizen und/oder Belastungen konfrontiert wird, ungeachtet dessen, ob er mit der Organisation in Transaktionsbeziehungen steht oder nicht. (Ein Nachbar eines Chemieunternehmens mag beispielsweise von den Abgasen des Unternehmens belästigt werden, ohne dass er in sonstigen Transaktionsbeziehungen mit dem Unternehmen steht.) Betroffene können auf Belastungen bzw. Anreize unterschiedlich reagieren.

Nehmen sie die Anreiz-Belastungs-Verhältnisse nicht einfach hin, sondern versuchen sie, durch aktives Tun zu reagieren, dann werden diese Betroffenen zu Interessenten der betrachteten Organisation. Sie nehmen auf die Führung direkt oder indirekt Einfluss. Unter Umständen eröffnen sich ihnen sogar Partizipationsmöglichkeiten an den organisatorischen Führungsstrukturen.

Auch die Führung kann aktiven Einfluss auf die Betroffenen nehmen, etwa mit Werbe- oder PR-Maßnahmen. Die steuernden Aktivitäten der Führung beziehen sich also nicht nur auf die Prozesse der Transaktion und Transformation von Ressourcen. Die Beobachtungen und Bewertungen der Ressourcentransaktionen und -transformationen (aber auch die mit diesen verbundenen sonstigen Tatbestände der Organisation) durch die Führung erfolgen in deren spezifischen Kontexten. Der Kontext, in dem die Unternehmensführung das

---

Managementsysteme unterstützen die Unternehmensführung

---

Wertschöpfung als Prozess der Transaktion und Transformation von Ressourcen

---

Teilnehmer einer Organisation liefern Beiträge und erhalten Leistungen

---

Betroffene einer Organisation sind mit Anreizen und/oder Belastungen konfrontiert

---

Interessenten sind Betroffene, die versuchen, Einfluss zu nehmen

Kontextspezifische Beobachtung von Führung, Mitgliedern, Teilnehmern, Interessenten und sonstigen Betroffenen

»Polity«, »Policy« und »Politics« als politische Aspekte der Unternehmensführung

Geschehen beobachtet und bewertet, entspricht in der Regel keineswegs jenen Kontexten, in denen die Betroffenen das Geschehen als Anreize bzw. als Belastungen empfinden. Salopp formuliert: Die Führung des Unternehmens sieht die Welt meist anders als die anderen Mitglieder, Teilnehmer, Interessenten und sonstigen Betroffenen der Organisation.

Auch die Managementsysteme, derer sich die Führung der Organisation bedienen, sind als Tatbestände dieser Organisation selbst Gegenstand von Bewertungen. Insbesondere werden die vom System Betroffenen (und hierzu rechnet man natürlich auch die Mitglieder der Organisation) mit diesem System Anreize und Belastungen verbinden und dementsprechend auf dieses System reagieren.

### Politik in und von Unternehmen

Wir gehen davon aus, dass Unternehmensführung viel mit Politik zu tun hat. Die deutsche Sprache ist im Gegensatz zur englischen relativ arm, wenn es um die Bezeichnungen für unterschiedliche Aspekte des Politischen geht. Im Englischen finden sich die Termini »Polity«, »Policy« und »Politics«. Sie werden in den politischen Wissenschaften explizit verwendet. Abbildung 1-2 gibt einen ersten Überblick über die Verwendung dieser Begriffe, die wir näher erläutern wollen:

Abb. 1-2

#### Dimensionen des Politikbegriffs (vereinfacht übernommen aus Böhret et al. 1988: 7)

Dimension	Erscheinungsformen	Bezeichnung
Form	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verfassung</li> <li>▶ Normen</li> <li>▶ Institutionen</li> </ul>	polity
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgaben und Ziele</li> <li>▶ politische Programme</li> </ul>	policy
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Interessen</li> <li>▶ Konflikte</li> <li>▶ Kampf</li> </ul>	politics

»Polity« als formale Dimension der Unternehmenspolitik

1. Der Terminus »Polity« bezeichnet den Rahmen, innerhalb dessen die Führung von Unternehmen stattfindet. Die Verfassung, die wir als Menge offizieller Regelungen grundlegender Art charakterisiert haben, ist maßgeblicher Bestandteil der Polity. Dabei muss man zwischen Verfassung und Verfassungswirklichkeit unterscheiden. Letztere zeigt sich in den Normen bzw. Institutionen, die sich im Zuge des alltäglichen organisatorischen Geschehens – natürlich unter dem Einfluss der Verfassung – herausbilden, und zum Teil erheblich von den Regelungen der Verfassung abweichen. Wenn man verstehen will, wie die Führung von Unternehmen funktioniert, so

muss man die Polity im Sinne der Verfassungswirklichkeit kennen, und diese erschließt sich für einen oberflächlichen Beobachter oft nur sehr schwer.

2. Die »Policy« betrifft das, was in der deutschen Umgangssprache unter »Unternehmenspolitik« verstanden wird. In der Dreiteilung »Polity«, »Policy« und »Politics« bezeichnet die Policy die inhaltliche Dimension der Unternehmenspolitik. Der Terminus Policy umfasst also die Maximen (Ziele, Strategien und Grundsätze), an denen sich das Handeln im Unternehmen orientiert. Natürlich können sich Policies auch auf die Verfassung selbst beziehen.
3. Der Begriff »Politics« bezeichnet nun die Prozesse, in denen die Policies entwickelt und umgesetzt werden (d. h. das »Policy Making«). Diese sind oft höchst konfliktreich. Und wenn es sich um eine »Politik« der tief greifenden Veränderungen handelt, kann man bisweilen innerhalb der Unternehmen einen Gewinn- und Verlustmachtkampf erleben, der dazu führen kann, dass man sich von einzelnen Akteuren trennt, da sie nicht bereit sind, eine spezifische »Unternehmenspolitik« mitzutragen. Aber auch wenn der Aspekt des Konflikts im Policy Making empirisch sicherlich sehr bedeutend ist, sind die politischen Prozesse nicht definitiv an Konflikte gebunden. Politisches Handeln liegt auch dann vor, wenn Policies mit großem Einverständnis entwickelt und umgesetzt werden.

---

»Policy« als inhaltliche Dimension der Unternehmenspolitik

---

»Politics« als prozessuale Dimension der Unternehmenspolitik

Die inhaltlichen Aspekte der Unternehmenspolitik (Policy) stellen gleichsam den »Output« der politischen Prozesse dar. Hiervon ist der »Outcome«, d. h. die tatsächlichen Auswirkungen des Policy Making zu entscheiden. Letztlich wirken sich die politischen Prozesse immer auch auf die Verteilung von Anreizen und Belastungen einer Vielfalt von Betroffenen aus. In der Regel wird ein Teil der Betroffenen diese Auswirkungen nicht so ohne Weiteres hinnehmen, sondern versuchen, als Interessenten auf die politischen Prozesse des Unternehmens Einfluss zu nehmen, und sei es auch »nur«, um die Verhinderung der angestrebten Policy willen. Dementsprechend ist es fragwürdig, ob die offizielle Policy und der Outcome des politischen Handelns überhaupt übereinstimmen können. Konsequenz dieser fehlenden Übereinstimmung ist nicht selten, dass »auf dem Papier« zwar eine Unternehmensführung vorgesehen ist, es aber angesichts der vielfältigen Konflikte und Widerstände nicht zu unternehmenspolitischen Entscheidungen kommt, bzw. es an der Umsetzung der beabsichtigten Policies mangelt. Man sollte diesbezüglich nicht der Illusion der Machbarkeit unterliegen.

---

»Outcome« der Unternehmenspolitik als tatsächliche Auswirkungen des Policy Making

---

Mangelhafte Umsetzung von offiziellen Policies aufgrund von Widerständen

### Die Illusion der Machbarkeit

Regelmäßig werden in Wirtschaft und Verwaltung Führungspositionen mit dem Wunsch übernommen, tief greifende Veränderungen, Reformen oder Reorganisationen zu bewirken und eigene Ideen sowie Konzeptionen umzusetzen. Es wird also nicht nur eine »Verwaltung« der eingenommenen Position, sondern die Verwirklichung eines geplanten Wandels angestrebt. Wenn sich die Führungskräfte nach einiger Zeit Rechenschaft ablegen und dabei vor sich selbst ehrlich