



Bernhard Ungericht

Strategiebewusstes Management

Konzepte und Instrumente für
nachhaltiges Handeln

Strategiebewusstes Management

Paradigmen strategischen Denkens

3.1	Das klassisch-rationalistische Paradigma	50
3.2	Das verständnisorientierte Paradigma strategischen Managements	65
3.3	Klassisch-rationalistisches Paradigma versus verständnisorientiertes Paradigma: Eine Zusammenschau	86

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass strategisches Management als Praxis sowie als Teilbereich der Managementwissenschaft durch keine einheitliche theoretische Fundierung und Interpretation bzw. durch keinen akzeptierten Kanon an strategischen Instrumenten charakterisiert ist. Im Diskurs des strategischen Managements treffen hingegen unterschiedliche Definitionen, Schulen und Konzeptionen dessen, was Wirksamkeit ausmacht aufeinander. Was wir unter „Strategischem Management“ verstehen, hängt somit von kulturellen, historischen und theoretischen Hintergründen ab. Einen „one best way“ strategischen Managements gibt es ebenso wenig wie eine einzige theoretische Fundierung.

Die Vielfalt der unterschiedlichen Ansätze und deren Grundlagen kann jedoch strukturiert werden, indem diese zwei unterschiedlichen Paradigmen strategischen Managements zugeordnet wird:

- Einem *klassisch-rationalistischen Paradigma* und
- einem *verständnisorientierten Paradigma*.

Lernziele

Nachdem Sie diesen Teil durchgearbeitet haben, sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wodurch unterscheidet sich das klassisch-rationalistische Paradigma strategischen Managements von einem verständnisorientiertem Paradigma?
- Welches Bild einer Organisation ergibt sich aus der klassisch-rationalistischen Perspektive?
- Aus welcher Interessensperspektive entwickelt sich das klassisch-rationalistische Paradigma?
- Welche Aspekte betont das klassisch-rationalistische Paradigma und welche Ziele werden hier primär verfolgt?
- Aus welchen theoretischen Quellen speist sich das verständnisorientierte Paradigma strategischen Managements?
- In welchen Aspekten stellt das verständnisorientierte Paradigma die Prämissen des klassisch-rationalistischen Paradigmas in Frage?
- Welche Rolle wird dem Management aus einer klassisch-rationalistischen bzw. verständnisorientierten Perspektive zugeschrieben?

Diese zwei Paradigmen bilden spezifische „Brillen“, mit denen strategisches Management auf je unterschiedliche Art und Weise wahrgenommen werden kann. Da beide Paradigmen jedoch auf radikal unterschiedlichen theoretischen Grundlagen basieren, empfehlen diese mitunter entgegengesetzte Handlungen. Die beiden Paradigmen unterscheiden sich in *grundlegenden Fragen* wie zum Beispiel:

■ *Was ist der Mensch?*

Ist der Mensch eine objektive Rechen- und Analysemaschine? Ein Produkt seiner sozioökonomischen Umwelt? Ein Akteur mit beschränkter Informationsverarbeitungskapazität? Ein soziales Wesen? Ein mikropolitisch-er Akteur?

■ *Wie interagieren Menschen bzw. Organisationen mit ihrer Umwelt?*

Menschen und Organisationen haben die Wahl, ob sie die Interessen und Perspektiven anderer eher abwehren oder integrieren, ob sie an anderen Meinungen interessiert sind oder ob diese Meinungen als Bedrohung wahrgenommen werden.

■ *Welche Umweltfaktoren sind entscheidend?*

Unterschiedliche Paradigmen können unterschiedliche Faktoren als entscheidend betrachten, beispielsweise Macht, Markt, Politik, Technologie, Wissen oder Kommunikation.

Die Bedeutung solcher Grundannahmen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, da diese die Basis für kognitive Suchprozesse bilden und festlegen, welche Faktoren Relevanz besitzen, welche Handlungen angemessen sind und welche Ziele erreicht werden sollen.

Grundannahmen als
kognitive Basis

Argyris (1977) weist darauf hin, dass die Bedeutung derartiger Grundannahmen steigt, wenn diese dem Menschen *nicht bewusst* sind. In dem Ausmaß, in dem die Grundannahmen nicht mehr hinterfragt werden, verwandeln sich diese. Statt als brauchbare Denk- und Handlungswerkzeuge zu fungieren, beschränken die Grundannahmen die menschlichen Wahrnehmungen und Handlungsalternativen: Wir werden zu „Gefangenen unserer eigenen Theorien“ (Argyris, 1977). Paradigmatische Unterschiede müssen daher in den theoretischen Konzeptionen von strategischer Unternehmensführung genauer betrachtet werden.

In der Betrachtung einzelner Managementfelder wird an späterer Stelle ersichtlich, dass sich diese Differenzen auf das Zielsystem der Organisation, auf Interaktionsmuster mit dem Umfeld, auf die Bedeutung „rationaler“ Verfahren sowie auf den spezifischen Umgang mit Komplexität auswirken.

Managementfelder

Da beide Paradigmen strategischen Managements unterschiedliche Wurzeln, Prämissen und Zielorientierungen besitzen, sollten sie anhand folgender Fragen dargestellt werden:

- Welches sind die historischen und erkenntnistheoretischen Wurzeln des jeweiligen Paradigmas?
- Welche spezifischen Prämissen prägen die Vorstellung von Strategie im jeweiligen Paradigma und damit die Wahrnehmungsmuster der organisationalen Praxis?
- Welche Ziele werden explizit oder implizit in dem jeweiligen Paradigma verfolgt?

3.1 Das klassisch-rationalistische Paradigma

3.1.1 Historische und erkenntnistheoretische Wurzeln

Das klassisch-rationalistische Paradigma entspricht dem ältesten und noch immer einflussreichsten Denkansatz innerhalb des Strategiediskurses. Das klassische Paradigma hat drei Wurzeln:

- ein positivistisch-rationalistisches Weltbild,
- die Verknüpfung von strategischer Unternehmensführung mit militärischen Konzepten und Prinzipien sowie
- historisch spezifische Problemlagen und Problemlösungsstrategien US-amerikanischer Großunternehmen in den 1950er Jahren.

Das positivistisch-rationalistische Weltbild

Die klassische Vorstellung

Dem klassischen Ansatz liegt ein positivistisch-rationalistisches Weltbild zugrunde. Diese erkenntnistheoretische Position („naiver Realismus“) geht davon aus, dass die menschlichen Wahrnehmungen eine exakte Kopie der Außenwelt liefern können (Positivismus). „Die Welt da draußen“ kann so wahrgenommen werden, wie sie wirklich ist.¹ Das klassische naturwissenschaftlich-rationale Weltbild fußt auf dem Glauben einer rationalen und objektiven Erfassbarkeit der Welt. Wenn etwas *erfasst* werden kann, dann ist es auch – so die Hoffnung – *beherrschbar*. Da die klassische Vorstellung von strategischer Unternehmensführung dieser positivistischen Tradition folgt, ergeben sich weitreichende Konsequenzen: Eine positivistisch-rationalistische Hintergrundtheorie hat enorme Auswirkungen darauf, was für „wahr“ gehalten wird und wie Organisationen und Menschen in Organisationen wahrgenommen werden.

Der Mensch wird als rationaler Entscheider, als potenziell objektiver Beobachter seiner Welt betrachtet. *Whittington* (1993) weist darauf hin, dass eine Wurzel des klassischen Ansatzes auf das Menschenbild der Ökonomen des 18. Jahrhunderts zurückgeht: Es ist das Idealbild des *Homo Oeconomicus* – der Mensch als rationales, seinen Eigennutzen maximierendes Individuum. Handlungen werden als Produkt bewusster und rationaler Analysen und Entscheidungen verstanden. Rationalität und die Fähigkeit zur rationalen Entscheidung werden als höchster Wert betrachtet, der den Mensch von der Natur unterscheidet und ihn über diese stellt. An späterer Stelle wird ersichtlich, welche Konsequenzen eine solche Theorie über den Menschen auf die Rolle hat, die den Vertretern des Top-Managements zugesprochen (bzw. von diesen beansprucht) wird.² Das Menschenbild des *Homo Oeconomicus* wird begleitet von einer ebenfalls im positivistisch-rationalistischen Weltbild fußenden Auffassung von Organisation.

1 Beispielsweise der Markt, die Konkurrenten, unternehmensinterne Beziehungen oder auch Stärken und Schwächen der Organisation.

2 Siehe *Abschnitt 1.1.2* und *Abschnitt 1.2.2*.

Das positivistisch-rationalistische Weltbild ist im Kern ein *mechanistisch-analytisches Weltbild*: Es wird hierbei angenommen, dass alles – selbst jeder lebende Organismus – aus einzelnen Teilen besteht, und dass es möglich ist, komplexe Phänomene auf ihre Grundbausteine zu reduzieren bzw. in dieselben zu zerlegen. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Beziehungen zwischen diesen Grundbausteinen von einem Beobachter objektiv wahrgenommen werden können und die zerlegten Teile so angeordnet werden können, dass sie dem Willen des Konstrukteurs entsprechend beherrschbar werden.

Organisationen werden dabei als „Maschinen“ betrachtet. Die *Maschinenmetapher*³ der Organisation entstand in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im 19. Jahrhundert, als in Folge der Industriellen Revolution eine Vielzahl neuer Maschinen entwickelt wurde. Zentral war hierbei die Vorstellung, dass Organisationen *wie Maschinen* designed werden können, um bestimmte Zwecke zu erfüllen.⁴

Die Perspektive, die mit der Maschinenmetapher verbunden ist, betont die Frage, wie eine „Organisationsmaschine“ konstruiert sein muss, um ihre Aufgaben am effizientesten bzw. profitabelsten ausführen zu können.

Prämissen

Hatch (1997)⁵ nennt folgende Prämissen, welche mit einem derartigen Organisationsverständnis verknüpft sind:

■ **Organisationen sind rationale Systeme.**

Die Organisation wird als gut geschmierte Maschine betrachtet, die aus einzelnen und ersetzbaren Teilen zusammengesetzt ist. Sie soll routinemäßig, effizient und vorhersagbar funktionieren. Gleichfalls müssen die Menschen möglichst reibungslos in die „Organisationsmaschine“ eingepasst werden.

■ **Organisationen sind Hierarchien.**

Ziele zu definieren und Entscheidungen zu treffen, ist Aufgabe des Top-Managements. Das „Fußvolk“ hat die Entscheidungen widerspruchslös zu implementieren. Es wird davon ausgegangen, dass Manager fähig sind, rationale Entscheidungen zu treffen und dass sie das Ziel verfolgen, die Ergebnisse des Unternehmens zu optimieren. Der Manager wird als „Ingenieur“ betrachtet, der die Organisationsmaschine designed, baut und steuert.

■ **Die Organisation und ihre Prozesse können rational kontrolliert werden.**

Da die Organisation als eine „Maschine“ betrachtet wird, kann sie auch rational kontrolliert und beeinflusst werden. Ähnlich einem Uhrwerk sind klare kausale Beziehungen vorhanden, und das Management kann „an den richtigen Schrauben“ drehen, um zu den gewünschten Prozessen und Ergebnissen zu gelangen.

3 Siehe Morgan (1986).

4 Beispielsweise wird eine Bohrmaschine designed, um ein Loch zu bohren.

5 Siehe Hatch (1997), S. 53ff.

- **Organisationen sind Instrumente, mit denen Strategien umgesetzt werden können.**

Wie ein Uhrwerk ist auch eine Organisation eine beliebig gestaltbare Struktur. Funktion dieser Struktur ist es, die strategischen Ziele zu verwirklichen. Die Organisation ist an die gewählte Strategie anzupassen.

- **Die Organisationsstruktur muss entsprechend der Strategie ausgerichtet werden.**

Hierbei wird davon ausgegangen, dass Strukturen das Verhalten beeinflussen.⁶

Auswirkungen Dieses *mechanistisch-analytische* Bild der Organisation hat weitreichende Auswirkungen auf die Rolle und Funktion, welche dem Top-Management zugeschrieben werden und auf die Art, wie Strategien entwickelt und umgesetzt werden.

Die Verknüpfung von strategischer Unternehmensführung mit militärischen Konzepten und Prinzipien

Eine zweite Wurzel des klassisch-rationalistischen Paradigmas strategischer Unternehmensführung ist die Verknüpfung mit militärischen Konzepten und Prinzipien. Die klassische Definition von „Strategie“⁷ stellt ein Naheverhältnis zu **militärischem Denken** her:

- *Strategie*: Genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches oder ähnliches Ziel zu erreichen, indem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen können, von vornherein einzukalkulieren versucht.
- *Strategisch*: Genau geplant, einer Strategie folgend.
- *Strategische Waffen*: Waffen von größerer Sprengkraft und Reichweite, die zur Abwehr und zur Zerstörung des feindlichen Kriegspotenzials bestimmt sind.

Die *etymologische Wurzel* des Begriffs „Strategie“ ist im militärischen Kontext der Antike angesiedelt: Strategie ist die Kunst der Heerführung (griech. *stratos* = Heer; *agos* = Führer). Der deutsche General *Carl von Clausewitz* zieht im 19. Jahrhundert erste Parallelen zwischen Militär und Wirtschaft und öffnet damit der Verwendung der Militärmetapher im Bereich der Ökonomie bzw. des Managements ökonomischer Institutionen die Tür.

Akzeptiert man diese *militärische Metapher* und überträgt diese auf das Feld des strategischen Managements, so sind die *Feinde* des Unternehmens seine Konkurrenten. Auch fordernde Interessensgruppen, regelsetzende Behörden oder technologischer Wandel stellen eine Bedrohung dar: Die Umwelt eines Unternehmens wird primär als feindlich interpretiert. Strategie bedeutet somit, dass die organisationalen Ressourcen – beispielsweise Kapital, Wissen, Technologie oder auch Beschäftigte – in *Stellung* gebracht werden. Ziel der Strategie ist es, die *eigene Position* zu *schützen* und die Position der *Geg-*

6 Siehe Alfred Du Pont Chandler: *Structure follows Strategy*, Cambridge 1962.

7 Duden Fremdwörterbuch (1982), Bd. 5, S. 730.

ner anzugreifen. Das zu erobernde Territorium ist der Marktanteil. Entscheidungen werden von dem General an der Spitze der Hierarchie getroffen. Pläne werden in den Räumlichkeiten des Generals entwickelt und von Untergebenen exekutiert, ohne dabei in Frage gestellt zu werden.

Obwohl die Anwendung militärischer Metaphern auf das Management von Organisationen von einigen Wissenschaftlern als unangemessen und hinderlich kritisiert wird, zieht sie sich bis heute in Wellen durch die Theorie und Praxis des strategischen Managements und bildet die Basis einflussreicher theoretischer Ansätze.⁸ Mit der militärischen Metapher wird implizit ein spezifisches Welt- und Menschenbild transportiert: Es gilt, die eigene Position zulasten anderer zu verbessern und andere zu unterwerfen. Menschen in Organisationen werden entweder als „Befehlshaber“ oder als „Untergebene“ betrachtet, wobei Ersteren die Aufgabe der Planung der Strategie und taktischer Manöver zugesprochen und von Letzteren Gehorsam verlangt wird. Pfriem (2006) weist darauf hin, dass sich hinter den militärischen Metaphern ein *autoritäres Organisationsverständnis* verbirgt: Effizienz wird als Konsequenz zentralistischer Kommandostrukturen betrachtet.

Die treffendste Kritik dieser Verknüpfung von militärischen Denkmustern mit strategischem Management stammt von dem Organisationstheoretiker Karl Weick:

Es gibt eine Metapher, die die Geschäftswelt beherrscht. Diese Metapher ist das Militär. Sie deutet an, was Geschäftsleute über sich selbst denken und was sie tun. (...) Betrachten Sie die folgenden Beispiele der Organisationssprache: Organisationen haben Stab und Linie und Kommandoketten. Sie entwickeln Strategien und Taktiken. Organisationen geben ihren Leuten Marschbefehle, lassen anmustern, greifen Konkurrenten an, rekrutieren MBAs, ...blasen zum Rückzug, ziehen Informationen ein, schlagen Schlachten, ... reden von Meuterei, benutzen Ablenkungsmanöver, reiten Attacken, disziplinieren ihre Truppen und beklagen, dass der Verhaltenskodex nicht funktioniert.

Warum hat die Militärmetapher die Manager so fest im Griff? Einmal deshalb, weil eine Militärmetapher eine ideale self-fulfilling prophecy ist. Nehmen Sie an, ich gehe in eine Situation in der Annahme, die Person, die ich treffen werde, suche Streit. Diese Person sieht meine feindselige, drohende Haltung und zahlt durch feindseliges Gebaren in gleicher Münze zurück. Daraus schließe ich, dass meine ursprüngliche Annahme richtig war: Der andere wollte Streit. Es dämmert mir nie, dass ich derjenige war, der den Streit hervorgerufen hat. Genauso ist es im Geschäftsleben. Wenn ich annehme, ein Geschäft zu betreiben sei das gleiche wie Kriegführen, dann wird diese Annahme eben die Kriege verursachen, die ich vorausgesagt hatte.

Militärische Metaphern schaffen ein autoritäres Organisationsverständnis

Militärische Organisations-sprache

Self-Fulfilling Prophecy

8 Beispielsweise Wettbewerbsansätze oder auch Positionierungsansatz.

Kaschieren von Unsicherheit und Unordnung

Aber militärische Metaphern mögen sich noch aus anderen Gründen erhalten. Die Menschen haben nicht gerne mit Ungewissheit zu tun: Deshalb setzen sie militärische Drapierungen wie Hierarchien und Kontrollspannen ein, um die Unordnung zu verbergen. Militärische Metaphorik erhält sich wahrscheinlich auch deshalb, weil sie kraftvoll, männlich und mitreißend wirkt. Man könnte sogar annehmen, militärische Metaphern erhielten sich deswegen, weil das Geschäftsleben autoritäre Persönlichkeiten anzieht und sie in Machtpositionen setzt, von denen aus diese Leute dann ihre Weltsicht anderen aufzwingen.

Begrenzte Lösungs- möglichkeiten

Was auch immer ihre Ursprünge sein mögen, die Militärimetapher ist, ... eine schlechte Wahl, weil sie den Leuten nur eine sehr begrenzte Anzahl von Möglichkeiten zur Lösung von Problemen und von Arten, sich zu organisieren, in Erwägung zu ziehen erlaubt.

Militärische Bilder ersparen den Managern die Mühe, ergiebiger Wege zum Verständnis und zur Führung ihrer Geschäfte zu suchen. Und das ist traurig, weil militärische Bilder die Flexibilität einschränken, bornierte Lösungen fördern, nichts Interessantes über Organisationen aussagen und sich selbst perpetuieren. ... Die ständige Verwendung militärischer Metaphern verstellt uns den Blick für eine andere Art Organisation, für Unternehmen nämlich, in denen Improvisation höher im Kurs steht als Vorausplanung, die Gelegenheiten nutzen, statt sich von Sachzwängen einengen zu lassen, die neue Handlungsmöglichkeiten aufspüren, statt alte Handlungsweisen zu rechtfertigen, die Auseinandersetzungen höher bewerten als Ruhe und die Zweifel und Widerspruch fördern, statt Festhalten an traditionellen Vorstellungen zu verlangen.

Weick (1985), S. 75-77.

Problemlagen und Problemlösungsstrategien US-amerikanischer Großunternehmen in den 1950er Jahren

Hauptvertreter des klassisch-rationalis- tischen Ansatzes

„Strategie“ als eigenständiges Feld der Unternehmensführung ist vergleichsweise jung und geht auf die Arbeiten von *Peter Drucker* (1946), *Alfred Du Pont Chandler* (1962), *Alfred Sloan* (1963) und *Igor Ansoff* (1965) zurück. Diese vier Autoren formulierten erstmals den Kern des klassischen Ansatzes strategischer Unternehmensführung: Die Einführung einer rationalen Analyse, die Trennung von Strategieentwicklung und -implementierung sowie die Ausrichtung auf Profitmaximierung als zentrales Ziel. Dieser Kern des klassischen Ansatzes ist nicht zu trennen von der Geschichte US-amerikanischer Großunternehmen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Drei der vier Pioniere strategischen Managements standen in einem sehr engen Verhältnis zu den dominanten Unternehmen der US-Wirtschaft.

Alfred Sloan

Alfred Sloan war Präsident von *General Motors*. Das Hauptproblem von *General Motors* – und anderen Unternehmen wie *General Electrics* oder *Du*

Pont – in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts war die Koordination eines enorm großen Unternehmens, welches in einer Vielzahl von Industrien tätig war. *Sloan* war dreißig Jahre lang Präsident von *General Motors*. *Sloans* wichtigste Innovation war die Trennung zwischen Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie und Strategieimplementierung. Für die Unternehmensstrategie war nur ein kleiner Kreis von Entscheidungsträgern zuständig.

Peter Drucker, Publizist und Managementberater, arbeitete zwischen 1943 und 1945 für *General Motors* und war von *Sloans* Ansatz beeindruckt. Die wichtigsten Werke von Drucker, *Big Business* (1947) und *The Concept of the Corporation* (1946), propagierten *Sloans* Ideen und trugen maßgeblich zur Verbreitung des rationalistisch-klassischen Verständnisses von Strategie bei.

Peter Drucker

Alfred Du Pont Chandler war Wissenschaftler und untersuchte in seinen Fallstudien vier große US-amerikanische Unternehmen (*General Motors*, *Du Pont*, *Standard Oil* und *Sears*), um mehr über den Zusammenhang zwischen Strategieentwicklung und Struktur zu erfahren. *Du Pont Chandler* entstammte der Familie *Du Pont*, welche ein Viertel von *General Motors* besaß. Die Studie wurde vom *Sloan Research Fund* finanziert.

Alfred Du Pont
Chandler

Am Beginn des klassisch-rationalistischen Ansatzes stehen somit drei Personen und ein bedeutendes Unternehmen, *General Motors*. Es verwundert nicht, dass alle – auch aufgrund ihrer sozialen Herkunft, ihrer schichtspezifischen Interessen und ihrer Geschichte – die Überlegenheit eines „Top-down-Planungsansatzes“ betonten.

3.1.2 Merkmale und Prämissen des klassisch-rationalistischen Paradigmas

Das klassisch-rationalistische Paradigma strategischen Managements ist durch die folgenden Merkmale charakterisiert:

- *Hierarchie*: Herausragende (Macht-)Position des Top-Managements
- *Rationalität*: Betonung rationaler Analyse-Instrumente
- *Kontrolle und Planung*: Funktion als Hebel der Veränderung

Hierarchie: Die herausragende (Macht-)Position des Top-Managements

Das klassische Paradigma weist der obersten Führungsebene eine besondere Rolle und Bedeutung zu: Die Angehörigen des Top-Managements werden als rationale Analysten betrachtet, die den Gesamtüberblick über die Organisation und ihre Umwelt haben und alle wichtigen Informationen bündeln. Die Top-Manager sind aufgrund ihrer Fähigkeiten diejenigen, die Informationen rational verarbeiten (können) und daraus die besten Strategien ableiten.

Rolle und
Bedeutung der
Führungsebene

Die Rolle, die dem Top-Management von dem klassischen Paradigma zugesprochen wird übt prägenden Einfluss auf die Art und Weise aus, wie Veränderungen wahrgenommen werden, wie die Entstehung von Strategien erklärt wird, wie Implementierungsprobleme erklärt und gelöst und wie Innovationen erklärt werden.

**Macht, Wissen
und Weitsicht
werden dem
Top-Management
zugeschrieben**

In all diesen Aspekten wird dem Top-Management eine herausragende Rolle zugeschrieben: Es wird davon ausgegangen, dass auf dieser Führungsebene Wissen und Weitsicht vorhanden sind, um gegenwärtige Trends und zukünftige Entwicklungen wahrzunehmen. Strategien resultieren – entsprechend diesem Bild – aus den „genialen“ Ideen des Top-Managements (Designschule) oder aus einer rationalen Planung (Planungsschule strategischen Managements) oder aus einer rationalen und objektiven Analyse (Positionierungsschule).⁹ Implementierungsprobleme werden tendenziell als irrationaler Widerstand der unteren Ebenen interpretiert, welcher entweder durch Belehrung oder durch Zwang überwunden werden muss. Neuerungen entstehen aus dieser Perspektive ausschließlich *top-down*, etwa durch einen neuen Chief Executive Officer (kurz: CEO) oder durch ein neues Management-Team.

Der klassische Ansatz schreibt den Angehörigen des Top-Managements nicht nur enorme Macht und Befähigung zu, sondern geht zudem weitgehend unreflektiert davon aus, dass sich die Strategen dem Unternehmen verpflichtet fühlen, in ihren Einschätzungen objektiv sind und aufgrund ihrer überragenden Fähigkeiten – und nicht durch ihre klassenspezifische Sozialisation, ihre soziale Herkunft oder durch mikropolitische Strategien – ihre Position erreicht haben.

Rationalität: Die Betonung rationaler Analyse- und Planungsinstrumente im klassisch-rationalistischen Strategieverständnis

**„Rationale“
strategische
Techniken und
Konzepte**

Eine der zentralen Fragen der Strategieliteratur lautet: Auf welche Weise werden strategische Entscheidungen getroffen? Klassische Lehrbücher, welche dem klassisch-rationalistischen Paradigma folgen, sind voll von Techniken und Konzepten rationaler Entscheidungsfindung. Planungsorientierte Instrumente bzw. Finanztechniken stehen dabei im Vordergrund. Das klassisch-rationalistische Paradigma betont die „rationale“ Identifizierung von Marktgegebenheiten und Wettbewerbsvorteilen und das „rationale“ Design von Unternehmensstrukturen, Politiken und Geschäftseinheiten.

**Strategie als
Ergebnis
„technokratischer
Rationalität“**

Das klassisch-rationalistische Paradigma zeichnet damit ein spezifisches Bild von Strategie: Strategien entstehen aus einer bewussten, rationalen Entscheidung (rationalistische Entscheidungstheorie). Strategie selbst ist ein rationaler Prozess bewusster Analyse und Berechnung mit dem Ziel, langfristigen Nutzen zu maximieren. Das Verhalten von Managern zielt somit darauf ab, eine „technokratische Rationalität“ zu perfektionieren.¹⁰

Die „rationale“ strategische Lenkung wird dabei als lineare und sequentielle Abfolge einzelner Schritte betrachtet. Das klassisch-rationalistische Grundmodell strategischer Prozesse ist das systematische Denken – von der Analyse zur Strategiebildung und von dieser zur Implementierung.

⁹ Siehe *Kapitel 2*.

¹⁰ Siehe Alvesson und Willmot (1996).

Im klassisch-rationalistischen Paradigma geht die Analyse der Handlung voraus: „Erst gänzlich durchdenken, dann handeln“ lautet das zentrale Motto. Den Ausgangspunkt bildet hierbei erneut die rationalistische Prämisse, dass die Analyse in der Lage ist, entscheidende Einflussfaktoren objektiv ausfindig zu machen und verlässliche Vorhersagen über die Zukunft zu treffen.

„Erst denken,
dann handeln“

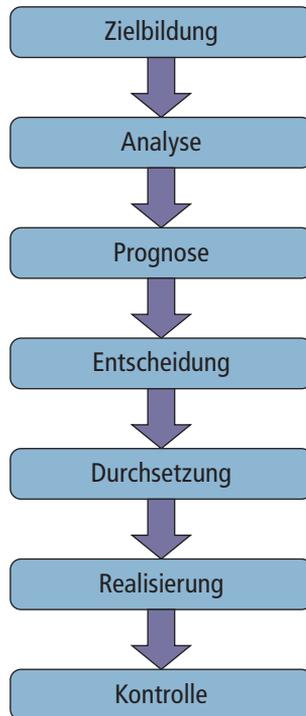


Abbildung 3.1: Strategisches Management als rationaler Stufenplan

Ausgangspunkt der klassisch-rationalistischen Vorstellung von strategischer Unternehmensführung ist die Klärung der zu erreichenden **Ziele**. Die Organisationsziele werden dabei als weitgehend unproblematisch und gegeben vorausgesetzt und nicht als interessengebunden und diskussionswürdig betrachtet.

Nachdem die Ziele *festgesetzt* sind, folgt entsprechend der klassischen Strategiekonzeption die **Analyse** der internen und externen Gegebenheiten. Die *externe Analyse* hat zur Aufgabe, Chancen und Risiken ausfindig zu machen, beispielsweise Veränderungen auf dem Markt, in der Politik oder auch in der Technologie. Die *interne Analyse* soll Stärken und Schwächen im Hinblick auf ebendiese Chancen und Risiken identifizieren.¹¹

Nachdem die *Phase der Analyse* abgeschlossen ist, das heißt die notwendigen Informationen gesammelt und verarbeitet wurden, beginnt die Phase der **Entscheidung** für eine konkrete Strategie bzw. für deren möglichst exakte

11 Siehe Hatch (1997).

Formulierung. Zwischen Analyse und Entscheidungsfindung wird eine direkte Verbindung konstruiert. Es scheint daher an dieser Stelle notwendig, die Analyse vollständig und umfassend durchzuführen, ehe Entscheidungen getroffen werden können. Es geht auf der Ebene der Strategieformulierung darum, identifizierte Chancen zu nützen und Schwächen zu beseitigen.

Nachdem die Wahl einer Strategiealternative getroffen und die Strategie formuliert wurde, werden Ressourcen an die Einheiten und Individuen zugeteilt, welche die Strategie **implementieren** sollen.

Ist die *Phase der Implementierung* abgeschlossen, werden *Kontrollsysteme* entwickelt und eingesetzt, um die planmäßige Umsetzung und Zielerreichung **überprüfen** zu können. Das klassische Verständnis konzentriert sich dabei auf finanzielle Kriterien und vernachlässigt das tiefere Verständnis von Prozessen in Unternehmen. Entsprechend den Zielpräferenzen des klassischen Paradigmas wird die Zielerreichung vor allem mit quantitativen Informationsgrößen wie Marktanteil und Profitrate gemessen. Diese Informationen werden als Indikatoren für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens betrachtet und sollen anzeigen, wann eine Strategie verändert werden soll. Obwohl andere Informationen und Erfolgsindikatoren wie Kundenzufriedenheit, Reputation oder auch Auswirkungen auf die natürliche Umwelt eine große Bedeutung haben, werden diese in der klassisch-rationalistischen Strategiekonzeption eher vernachlässigt. Dies dürfte auch deshalb der Fall sein, da diese Informationen schwieriger zu erheben sind.

Die dem klassischen Paradigma zugrunde liegende Hoffnung lautet: Werden die richtigen Informationen gesammelt und die richtigen Instrumente angewendet, dann werden die Organisation und die Umwelt vorhersagbar und formbar. In anderen Worten bedeutet dies, dass Organisation und die organisationale Umwelt entsprechend den Plänen des Top-Managements verändert werden können. Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg wird daher in der Fähigkeit zu einer rationalen Analyse und in der Fähigkeit, objektive Entscheidungen treffen zu können, verortet.¹²

(Hierarchische) Kontrolle und Planung als zentrale Hebel der Veränderung im klassisch-rationalistischen Strategieverständnis

Vollständige strategische Steuerung

Die Betonung von Rationalität im klassisch-rationalistischen Paradigma führt konsequenterweise zu einer Sichtweise, welche „Planung“ und darauf aufbauend „Kontrolle“ als privilegierte Hebel betrachtet, um interne wie externe Gegebenheiten beherrschen und gestalten zu können. Das klassisch-rationalistische Paradigma verfolgt die Idee einer „vollständigen strategischen Steuerung des Unternehmens“.¹³

¹² Siehe Ansoff (1965, 1991) und Porter (1980, 1985).

¹³ Eschenbach et. al. (2003), S. 31.

Den spezifischen Vorstellungen von der Organisation als Maschine und vom Organisationsmensch als rationalem Entscheider bzw. steuerbarem Produktionsfaktor folgend, geht das klassische Paradigma strategischen Managements von der Annahme aus, dass die Vielfalt und Vielzahl der Einflussfaktoren ebenso rational beherrscht und verknüpft werden kann wie die Aktivitäten derjenigen Individuen, die eine Organisation ausmachen, auf ein Ziel hin gebündelt werden können.

Rationale Beherrschung von Einflussfaktoren und Individuen

Strategische Prozesse werden im klassisch-rationalistischen Paradigma grundsätzlich auf *hierarchische Weise* gedacht: Ideen und Vorgaben werden *top-down vorgegeben*, die Umsetzung der Vorgaben des Top-Managements durch die anderen Organisationsteilnehmer wird ebenfalls *top-down kontrolliert*. Kontrolle und Planung als Kernprinzipien des klassischen Paradigmas beziehen sich jedoch nicht nur auf die Organisation selbst, sondern auch auf das Verhältnis zwischen der Organisation und deren Umwelt.

„Top-down“

Der Versuch, alle Faktoren planbar zu machen und möglichst lückenlose Kontrollsysteme zu schaffen, ist ein Hinweis auf ein tief sitzendes Misstrauen, welches das klassische Paradigma kennzeichnet. Das vom klassisch-rationalistischen Ansatz wahrgenommene bzw. konstruierte Problem der Unsicherheit soll über Kontrollmechanismen beherrschbar gemacht werden.

Unsicherheit als Ursache für Kontrolle

Die klassische Lösung des Unsicherheitsproblems liegt in geplanten Abläufen und im Design einer „rationalen“ hierarchischen Struktur. *Chandlers* Maxime „*Structure follows Strategy*“ (1962) dominiert bis heute die Lehrbücher strategischen Managements. Eine erfolgreiche Strategie beruht nach klassischer Perspektive auf einer rational geplanten Organisationsstruktur. *Chandlers* Maxime ist jedoch keine absolute Weisheit strategischen Managements, sondern erklärt sich aus dem Hauptproblem der großen US-amerikanischen Unternehmen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts: Wie sollten große, diversifizierte Unternehmen ihre Aktivitäten „optimal“ organisieren und koordinieren? Das zentrale Motiv des klassisch-rationalistischen Ansatzes war die Reduktion von komplexitätsbedingter Unsicherheit. Die Problemlösung wurde in rational geplanten Prozessen und Strukturen gesehen: Die divisionale Organisation¹⁴. Abgesehen davon, dass das der Theorie strategischen Management ursprünglich zugrunde liegende Problem eher eines der Organisationsstruktur und weniger ein Problem der strategischen Ausrichtung war, haben heutige Unternehmen viel weitreichendere strategische Herausforderungen.

Rational geplante Prozesse und Hierarchien

3.1.3 Das Zielsystem des klassischen Paradigmas

Das klassisch-rationalistische Paradigma bringt ein spezifisches Zielsystem hervor: Organisationsziele werden als weitgehend gegeben und unproblematisch betrachtet. Profitmaximierung wird als „natürliches“ und oberstes Ziel und als Ergebnis strategischer Unternehmensführung vorausgesetzt.¹⁵ Finanzieller Erfolg steht im Mittelpunkt, Wettbewerbsfähigkeit wird dabei

Profitmaximierung als oberstes Ziel

¹⁴ Siehe Schreyögg (1998).

¹⁵ Siehe Whittington (1993).

als Mittel zum Ziel betrachtet. *Alvesson* und *Wilmott* (1996) äußern sich kritisch gegenüber dieser Sichtweise:

From a managerial perspective, successful strategic management is conceived in terms of mobilizing resources in ways that strengthen the focal organization's command of its environment and/or weakens the position of competitors.

Alvesson und Wilmott (1996), S. 129.

In dem klassisch-rationalistischen Paradigma werden Unternehmen daher primär als rein ökonomische Institutionen zur Durchsetzung partikulärer Interessen (der Anteilseigner) betrachtet.

3.1.4 Ein Zwischenresümee

Zusammenfassend können folgende Merkmale des klassisch-rationalistischen Paradigmas festgehalten werden:

- Die klassisch-rationalistische Konzeption beruht auf einem mechanistischen Weltbild und tendiert zu einem dementsprechenden Organisationsverständnis (Organisation als Maschine).
- Das klassisch-rationalistische Paradigma wurzelt in einem positivistisch-rationalistischen Weltbild, das Menschen als rationale Wesen und „Realität“ als der Vernunft zugänglich und objektiv wahrnehmbar betrachtet. Das klassische Paradigma sucht daher in erster Linie nach den „richtigen“ Antworten bzw. gibt vor, die „richtigen“ Antworten auf entscheidende Fragen der Unternehmensführung geben zu können.
- Die klassisch-rationalistische Konzeption betont die Rolle des (Top-) Managements und leistet der weitverbreiteten „Macher-Mentalität“ Vorschub.
- Die klassisch-rationalistische Konzeption neigt zu dem Glauben, dass Organisationen planmäßig gestaltet werden können (Machbarkeits- und Rationalitätsillusion).
- Die klassisch-rationalistische Konzeption betrachtet strategisches Management als eine rationale, stufenförmige Abfolge von voneinander getrennten Aktivitäten (Analyse, Strategieformulierung, Implementierung). Strategien entstehen aus einer bewussten, rationalen Entscheidung heraus. Das Denken und das Handeln sind strikt voneinander getrennt (zu halten) und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesiedelt.
- Wirtschaftlicher Erfolg wird als Konsequenz der Fähigkeit zur rationalen Analyse und zur objektiven Entscheidung betrachtet.
- Die klassisch-rationalistische Konzeption strategischen Managements konzentriert sich stärker auf (quantitativ messbare) finanzielle Kriterien und vernachlässigt ein tieferes Verständnis von Prozessen in Organisationen.
- Die zentralen Begriffe innerhalb der klassisch-rationalistischen Konzeption sind wie folgt: Plan, Analyse und Kontrolle. Rationale Planung und zentralisierte Entscheidungsfindung werden als einzig adäquate Hebel

betrachtet, um Einflussfaktoren zu beherrschen und um die gewählten Ziele zu erreichen.

- Das klassisch-rationalistische Paradigma konstruiert die Organisationsumwelt als primär von Rivalität geprägt. Analyse, Zielsetzung und Instrumente sind daher meist auf die Beseitigung von Rivalen gerichtet.

Das klassische Paradigma stützt und propagiert ein Bild von strategischem Management als eine rationale, geplante, hierarchische und auf Rivalität gerichtete Aktivität. Das dies ein sehr beschränktes und einseitiges Verständnis strategischen Managements darstellt, wurden und werden die zentralen Prämissen des klassisch-rationalistischen Ansatzes von Vertretern eines verständnisorientierten Paradigmas in Frage gestellt.

3.2 Das verständnisorientierte Paradigma strategischen Managements

Die Strategieliteratur und -praxis wurde und wird von dem klassisch-rationalistischen Paradigma beherrscht. Eine Vielzahl von Wissenschaftlern und Praktikern stellten jedoch im Laufe der Jahrzehnte und verstärkt ab den 1990er Jahren die Prämissen dieses dominanten Paradigmas in Frage. Obwohl die vielfältigen Infragestellungen nicht in ein einheitliches und widerspruchsfreies Theoriegebäude integriert werden können, bieten sie dennoch die Möglichkeit, die Beschränkungen des klassisch-rationalistischen Ansatzes zu erkennen und ein vielfältigeres Bild von strategischem Management als Theorie und Praxis zu zeichnen.

Wie bereits bei der Betrachtung des klassisch-rationalistischen Paradigmas werden auch für das verständnisorientierte Paradigma folgende drei Bereiche betrachtet:

- Die historischen und erkenntnistheoretischen Wurzeln des verständnisorientierten Paradigmas,
- die wahrnehmungs- und handlungsprägenden Prämissen und
- das implizite und explizite Zielsystem.

3.2.1 Historische und erkenntnistheoretische Wurzeln

Kernaspekt der vielfältigen Kritik an dem klassischen Paradigma ist die Infragestellung der Möglichkeit einer objektiven Wahrnehmung der Realität und darauf aufbauend einer vollständig rationalen Strategie.

Verständnisorientierte Ansätze vertreten die Position eines *kritischen Realismus*. Für den kritischen Realismus sind die Gegenstände der Außenwelt nur durch inadäquate *Vorstellungen* erfassbar. Einsicht in die Außenwelt entsteht erst durch eine subjektive Wahrnehmungsleistung. Wir „finden“ die Wirklichkeit nicht, sondern wir „erfinden“, konstruieren sie. Das bedeutet zugleich, dass das Erkennende Subjekt – beispielsweise der Wissenschaftler oder Manager – das zu Erkennende stets vor dem Hintergrund der persönlichen Vorstellungen, Erfahrungen, Konzepte und begrifflichen Kategorien wahrnimmt.

**Kritischer
Realismus**

**Institutionelle
Einflussfaktoren**

Wissenschaftler wie *Pettigrew* (1973), *Quinn* (1980) oder *Mintzberg* (1987) stellten das idealisierte und rationalitätsgläubige Modell des klassischen Ansatzes in Frage und betonten die Bedeutung spezifischer institutioneller Kontexte¹⁶ und die Bedeutung von Werten und Präferenzen der Entscheidungsträger. Aus klassischer Perspektive stellen diese Aspekte keine rationalen Antriebskräfte der Strategieentwicklung und -umsetzung dar, doch aus einer verständnisorientierten Perspektive¹⁷ erscheinen gerade derartige Faktoren als prägende Einflussfaktoren auf die Strategieentwicklung und -implementierung. Verständnisorientierte Ansätze rütteln somit am Fundament des klassischen Ansatzes: Dem unbedingten Glauben an die Rationalität.

**Alternative
Ansätze der
Strategieforschung**

Die Kritik am Kern des klassisch-rationalistischen Paradigmas speist sich aus unterschiedlichen Basistheorien. *Whittington* (1993) nennt drei wichtige theoretische Ansätze der Strategieforschung:

- Prozessansätze,
- Systemansätze und
- evolutionstheoretische Ansätze.

Ein weiterer wichtiger Argumentationsstrang entspringt der

- kritischen (diskurstheoretischen) Management-Forschung (Critical Management Studies).

Wir werden diese unterschiedlichen Stränge der Kritik am klassisch-rationalistischen Paradigma als „verständnisorientiertes“ Paradigma zusammenfassen.

Prozessansätze

Prozessorientierte Ansätze stellen den Rationalitätsanspruch des klassischen Ansatzes grundlegend in Frage. Dieser Zweifel basiert auf einem anderen Menschen- und Organisationsverständnis als jenes des klassischen Paradigmas:

**Kritik am
klassischen
Organisations- und
Menschenbild**

Autoren wie *Richard Cyert*, *James March* und *Herbert Simon* wiesen bereits früh die Konstruktion des „Homo oeconomicus“ zurück und betonten die Komplexität von Organisationen und Märkten. Ihnen schien es realistischer, von einem Menschenbild auszugehen, welches die kognitiven Beschränkungen der Individuen und das Vorhandensein unterschiedlicher Interessen, welche zu mikro-politischem Verhalten in Organisationen führen, anerkennt.¹⁸ Diese Wissenschaftler gingen zudem davon aus, dass Menschen nicht mehr als eine Handvoll Einflussfaktoren gleichzeitig in Betracht ziehen können, eine Abneigung gegen eine unbeschränkte Suche nach weiteren relevanten Informationen haben, ihre Interpretationen immer subjektiv gefärbt sind und dass sie sich niemals strikt an vorgegebene Pläne halten. Die Möglichkeit völlig rationaler Strategieentwicklung und -umsetzung wird damit grundsätzlich in Frage gestellt.

16 Beispielsweise die Landeskultur, die Organisationskultur oder auch politische Prozesse.

17 Siehe Ezzamel und Willmott (2004).

18 Siehe Cyert und March (1963).

Damit geht auch ein anderes Organisationsbild einher: Prozessorientierte Ansätze folgen nicht der Maschinenmetapher des klassischen Paradigmas. Organisationen werden als soziale Institutionen mit spezifischen Normen, Routinen, Umgangsformen, Weltanschauungen und „Sprachen“ betrachtet, in denen unterschiedliche Interessen aufeinander treffen. Organisationen werden aber auch in ihrer Eingebettetheit in einen soziopolitischen Kontext wahrgenommen.

**Organisationen
als soziale
Institutionen**

Ein solches Menschen- und Organisationsbild hat weitreichende Auswirkungen darauf, wie die Entstehung von Strategien beschrieben wird: Die Herausbildung von Strategien wird eher über vielfältige pragmatische Prozesse des Lernens, des Aushandelns unterschiedlicher Interessen und des Schließens von Kompromissen erklärt.¹⁹

**Strategien
bilden sich in einem
pragmatischen
Prozess**

Anders als im klassisch-rationalistischen Paradigma werden hier Strategien als Ergebnis eines sozialen Prozesses verstanden. Strategien sind die Konsequenz der Komplexität und Unvollkommenheit von Individuen, Märkten und Organisationen. Prozessorientierte Ansätze legen daher nahe, die unvollkommene Realität zu akzeptieren und die alltäglichen Handlungen und Praktiken zum Ansatzpunkt für die Evolution von brauchbaren Strategien und die Analyse von Strategieprozessen zu machen. Strategisches Planen hingegen geht aus dieser Perspektive an der Realität vorbei und wird tendenziell als Zeit- und Ressourcenvergeudung betrachtet.

Anders als das klassisch-rationalistische Paradigma, welches Strukturen und Märkte in den Mittelpunkt rückt, betonen prozessorientierte Ansätze die Bedeutung von Ressourcen, die am Markt nicht erworben, sondern nur organisationsintern entwickelt werden können. Damit sind Ressourcen wie Fertigkeiten, kooperative Beziehungen, das „Klima“, Einstellungen oder auch Wissen gemeint.²⁰

**Betonung
organisations-
interner Ressourcen**

Systemansätze

Systemtheoretisch inspirierte Forscher betonen, dass die Ziele und die strategischen Handlungen von dem spezifischen sozioökonomischen System beeinflusst sind. Die nationale Kultur, die Organisationskultur, der soziale Background der Manager oder auch politisch-ökonomische Rahmenbedingungen – all diese Aspekte beeinflussen die Wahl der Ziele²¹ und die Art, wie diese erreicht werden sollen. Somit kann das Abweichen von „rationalem“, profitorientiertem Handeln, wie es das klassisch-rationalistische Paradigma einfordert, in unterschiedlichen Kontexten höchst rational sein. Die „Rationalität“ des klassisch-rationalistischen Ansatzes wird damit als ein historisch und kulturell spezifisches Phänomen erkennbar, das nicht ohne den soziokulturellen Kontext seines Entstehens verstanden werden kann.

**Das sozio-
ökonomische
System beeinflusst
Wahl und
Rationalität**

19 Siehe Mintzberg (1987).

20 Zur „Resource Based View“ siehe *Abschnitt 7.1*.

21 Beispielsweise der Gewinn, das Ansehen, national-patriotische Ziele, Macht oder auch das Gemeinwohl.

**Netzwerk sozialer
Beziehungen
wirkt auf
Entscheidungen ein**

Ebenso verändert die systemtheoretisch inspirierte Perspektive das Bild von organisationalen Entscheidungsträgern: Sie sind nicht mehr von ihrer sozialen Umwelt losgelöste Rechenmaschinen oder rationale Konstrukteure, sondern in soziale Systeme eingebettete Akteure.²² Systemtheoretische Ansätze betonen, dass das ökonomische Verhalten von Individuen immer in ein Netzwerk sozialer Beziehungen eingebettet ist. Familiäre Beziehungen, das politisch-soziale System, die Art der Ausbildung, die soziale Herkunft der Manager, das Gesellschaftssystem²³ oder auch die Religionszugehörigkeit wirken auf strategische bzw. ökonomische Entscheidungen ein. Was also aus klassischer Sichtweise irrational erscheinen mag, ist vor dem Hintergrund eines spezifischen sozialen Kontextes möglicherweise rational und effizient.

**Betonung einer
situations-
angepassten
Rationalität**

Der systemische Ansatz geht davon aus, dass Strategien stets auch die spezifischen Sozialsysteme reflektieren, in welche die Akteure eingebettet sind. Diese Annahme hat Auswirkungen auf die Gestaltungsempfehlungen.

Hinsichtlich der Gestaltungsempfehlungen macht der systemische Ansatz sensibel dafür, dass die spezifische Rationalität des klassisch-rationalistischen Ansatzes nicht in allen Kontexten erfolgreich angewendet werden kann. Auf diese Weise wird eine andere Art der Rationalität betont: Eine der Situation angepasste und weniger eine abstrakt-logische Rationalität. Wenn Strategien wirksam sein sollen, müssen sie soziologisch sensibel, sprich an spezifische soziale Kontexte angepasst sein. Dies ist eine klare Absage an den „one best way“ des klassisch-rationalistischen Paradigmas.

**Nutzen durch
Verständnis
sozialer Systeme**

Das systemtheoretische Hinterfragen klassisch-rationalistischer Prämissen erhellt somit die Bedeutung sozialer Rahmenbedingungen für die strategische Unternehmensführung. Strategisches Management ist aus dieser Perspektive nicht die Anwendung eines „objektiv“ rationalen Kalküls und rationaler Instrumente, sondern der Versuch, Nutzen aus einem vertieften Verständnis spezifischer sozialer Systeme, der Organisation selbst und der organisationalen Umwelt zu ziehen: Die systemische Perspektive fordert den Universalitätsanspruch des klassisch-rationalistischen Paradigmas heraus.

Evolutionstheoretisch inspirierte Ansätze

**Erfolgreiche
Strategien als
Ergebnis der
Umwelt**

Evolutionstheoretisch inspirierte Ansätze stellen die „Rationalität“ des klassischen Paradigmas in Frage, indem sie Zweifel an dessen Glauben an eine umfassende Steuerungsmöglichkeit und Gestaltbarkeit vorbringen. Evolutionisten wie *Hannan* und *Freeman* (1988) oder *Williamson* (1991) betonen, dass die klassische Vorstellung von Strategie als rationale und zukunftsorientierte Planung eine gefährliche Wunschvorstellung ist. Die Organisationsumwelt wird als weniger beeinflussbar und aus evolutionärer Perspektive als weniger vorhersehbar betrachtet. Aus evolutionärer Sicht überleben diejenigen Unternehmen, die sich am besten an ihre Umwelt anpassen. Erfolgreiche Strategien basieren dabei weniger auf der (rationa-

²² Siehe Granovetter (1985).

²³ Man vergleiche beispielsweise den Unterschied zwischen dem US-amerikanischen und dem skandinavischen Gesellschaftsbild.

len) Wahl oder auf der „genialen“ Idee von Managern, sondern resultieren aus (zufälligen) Selektionsprozessen der (marktlichen und gesellschaftlichen) Umwelt. Welche Strategie sich als erfolgreich erweist, kann daher immer erst im Nachhinein beantwortet werden.

Aus evolutionstheoretischer Perspektive lautet daraus die Schlussfolgerung, dass es gefährlich sein kann, Pläne zu entwickeln und sich strikt an diese halten zu wollen. Da man nie wissen kann, was von der Umwelt gewählt bzw. nicht gewählt wird (Selektion), erscheint es aus dieser Perspektive erfolversprechender, Experimente und Vielfalt – zum Beispiel hinsichtlich Handlungsoptionen, Produkten und Experimenten – sowie Flexibilität zu fördern.

Schlussfolgerung

Diskursanalytische Ansätze

Die neue Bewegung der *Critical Management Studies*²⁴ greift die herrschaftskritischen Überlegungen des französischen Philosophen *Michel Foucault* und die Tradition der „Kritischen Theorie“²⁵ auf. Die Vertreter der *Critical Management Studies* setzen sich kritisch mit den historischen Wurzeln und gesellschaftlichen Konsequenzen von Managementdiskursen und -konzepten auseinander.

Critical Management Studies

Diskursanalytische Ansätze betrachten strategisches Management daher nicht ausschließlich als isolierten Prozess der Unternehmenspolitik, sondern stellen diesen Prozess in den größeren Rahmen der gegenwärtigen kapitalistischen Gesellschaft.

Untersuchungsrahmen beinhaltet auch die Gesellschaft

Im Mittelpunkt des Interesses stehen zwei Aspekte:

■ **Ideologiekritik:**

Vertreter dieser Richtung analysieren zentrale Grundannahmen des dominanten Strategiediskurses (z. B. „Strategisches Management ist Aufgabe des Top-Managements“; „Ziel strategischen Managements ist es, die Interessen der Unternehmenseigner zu maximieren“) und zentrale begriffliche Konzepte (z. B. „Wettbewerb“, „Führung“). Die Ideologiekritik zielt darauf ab, aufzuzeigen, dass die scheinbare „Wahrheit“, „Natürlichkeit“ und „Selbstverständlichkeit“ dieser Konzepte und Annahmen in Wirklichkeit historisch gewachsen ist und nur ganz spezifischen Interessen und Akteuren dient.

■ **Herrschafts- und Machtkritik:**

Wer seine Sichtweise als allgemeine „Wahrheit“ durchsetzen kann, beeinflusst, was als richtig bzw. falsch betrachtet wird, was als möglich bzw. als unmöglich betrachtet wird. Vertreter der *Critical Management Studies* analysieren daher auch die Machtstrukturen und -prozesse, welche durch den dominanten Managementdiskurs zu gesellschaftlicher Realität werden.

²⁴ Siehe Alvesson und Willmott (1996).

²⁵ An dieser Stelle sei auf Theodor Adorno und Max Horkheimer verwiesen.

Diskursanalytisch inspirierte Ansätze teilen die Kritik der prozess- und systemorientierten Ansätze am klassischen Paradigma.²⁶ Darüber hinaus kritisieren diese, dass in prozess- und systemorientierten Ansätzen immer noch davon ausgegangen wird, dass die Wahrnehmung der „Welt da draußen“ unabhängig und unbeeinflusst davon ist, mit welchen Theorien an diese „Realität“ herangegangen wird. Prozess- und systemorientierte Ansätze wollen herausfinden, wie eine Organisation *wirklich* funktioniert und übersehen dabei (aus Sicht der kritischen Ansätze), dass das, was sie sehen, nicht unabhängig davon ist, mit welcher theoretischen Brille und mit welchen begrifflichen Konzepten sie hinsehen.

Wirklichkeit und „Strategie“ werden durch den Diskurs hervorgebracht

Anders hingegen verhält es sich bei der Diskursanalyse: Sie wendet sich von einer dualistischen Konzeption des Zusammenhangs zwischen Sprache und Wirklichkeit ab. Sprache ist nicht nur eine Ansammlung von Zeichen, die Objekte der Realität bezeichnen²⁷, sondern stellt eine Praxis dar, welche die Objekte der „Realität“, von denen sie spricht, formt. „Strategie“ wird nicht als Überschrift für reale Objekte²⁸ in der Welt „da draußen“ betrachtet, sondern als Diskurs, der gerade das hervorbringt, was man sieht und für wahr halten (will).

Die Diskursanalyse untersucht Machtpositionen, Interessen und Perspektiven spezifischer Strategiediskurse

Die Diskursanalyse interessiert sich also dafür, wie ein spezifischer Strategiediskurs eine ganz bestimmte „Realität“ bzw. „Wahrheit“, und damit eine ganz bestimmte „Ordnung der Dinge“ hervorbringt und welche Machteffekte mit dieser verbunden sind. Diskursanalytische Ansätze stellen die Frage: Welche und wessen Interessen und Perspektiven werden von dieser spezifischen „Ordnung“ ausgeschlossen?

Bezieht man dies zum Beispiel konkret auf den Diskurs des „Controlling“, so lassen sich folgende Fragen formulieren: Was wird erfasst und was ausgeblendet? Wem nützt eine solche Konstruktion von „Controlling“? Wessen Machtpositionen werden damit unterstützt?

Bezieht man dies beispielsweise auf die dominante Sichtweise des Managements von Unternehmenskultur²⁹, so stellt sich die Frage: Welches Verständnis von Unternehmenskultur liegt hier zugrunde? Wer definiert die zentralen Werte? Welche Interessen werden berücksichtigt und welche Interessen werden unterdrückt?

26 Beispielsweise die Vernachlässigung der Bedeutung institutioneller Rahmenbedingungen oder die Vernachlässigung der Bedeutung von Interessen und Interessenspolitik.

27 Beispielsweise das „Unternehmen“, der „Wettbewerb“, der „Markt“, die „Motivation“, die „Organisation“, die „Strategie“ oder auch das „Controlling“.

28 Beispielsweise Stärken, Schwächen, Kompetenzen oder auch das Konkurrenzverhalten.

29 Siehe dazu *Kapitel 6*.

3.2.2 Merkmale und Prämissen des verständnisorientierten Paradigmas

Prozess-, system-, evolutions- oder diskursorientierte Ansätze betrachten „Strategie“ von unterschiedlichen theoretischen Standpunkten aus. Trotz aller Unterschiedlichkeit verbindet all diese Ansätze die Infragestellung der Prämissen des klassischen Paradigmas.

Die Infragestellung des klassisch-rationalistischen Paradigmas ist auf drei Ebenen angesiedelt: Sie kann *funktional*, *empirisch* oder *normativ* begründet sein. Die Infragestellung auf funktionaler Ebene behauptet, dass die rationalen „Rezepte“ des klassischen Paradigmas nicht geeignet sind, die Organisationsziele zu erreichen. Die empirische Infragestellung betont, dass in der organisationalen Realität Strategien auf ganz andere Art und Weise zustande kommen und implementiert werden, als dies von einer klassisch-rationalistischen Position aus behauptet wird. Die normative Kritik betont die kritische Frage nach den gesellschaftlichen Auswirkungen des klassischen Strategiediskurses.

Funktionale, empirische und normative Infragestellung des klassischen Paradigmas

Infragestellungen auf funktionaler Ebene: Was wirkt?

Die zentrale Frage an unterschiedliche Ansätze und Instrumente strategischen Managements ist, ob sie wirksam im Sinne des Erreichens eines explizit formulierten Organisationsziels sind.

Nach *Johnson* und *Scholes* (2005) müssen theoretische Ansätze strategischen Managements Antworten auf folgende vier Fragen geben können:

1. Inwieweit ist ein theoretischer Ansatz in der Lage, (Umwelt-)Veränderungen analytisch wahrzunehmen und sichere Prognosen abzugeben?
2. Inwieweit ist ein theoretischer Ansatz in der Lage, die Entstehung von Strategien zu erklären und zu fördern?
3. Inwieweit ist ein theoretischer Ansatz in der Lage, Implementierungsprobleme zu verstehen und einen Beitrag zu deren Vermeidung zu leisten?
4. Inwieweit ist ein theoretischer Ansatz in der Lage, die Entstehung von Innovationen zu erklären und zu fördern?

Das klassisch-rationalistische Paradigma strategischen Managements weist hier spezifische Schwächen auf, die den Ausgangspunkt für die funktionale Infragestellung klassischer Prämissen bilden.

Die Wahrnehmung, Analyse und Prognose von (Umwelt-)Veränderungen

Eine wichtige Funktion strategischen Managements ist aus klassischer Sicht die Analyse der Umwelt und die Prognose von Umweltveränderungen. Die systematische Erhebung und die rationale Interpretation der Umweltdaten werden als Fundament aller folgenden Schritte strategischen Managements

Analyse, Plan und Kontrolle schließen flexiblere Betrachtungsweisen aus

betrachtet.³⁰ Die Kritik an dem klassisch-rationalistischen Konzept betont, dass die Veränderung der Organisationsumwelt³¹ flexiblere Betrachtungsweisen als den klassischen Planungsansatz notwendig machen. Analyse, Plan und Kontrolle – die Leitbegriffe der klassischen Perspektive – wären zu starr, als dass man ihnen zutrauen könnte, Umweltveränderungen rasch wahrzunehmen bzw. adäquat auf diese zu reagieren. Grundgedanke des klassisch-rationalistischen Ansatzes ist ja gerade, dass sowohl rationale als auch objektive Analyse möglich ist und mittels dieser aktuelle Veränderungen und zukünftige Entwicklungen vorhergesagt werden können.

Folgende Aussagen lassen gewisse Zweifel an der Verlässlichkeit „rationaler“ Vorhersagen plausibel erscheinen:

I think there is a world market for maybe five computers.

Thomas Watson, Gründer und Vorsitzender von IBM 1943

Nobody wants to watch a box night after night.

Daryl Zanuck, Vorsitzender von 20th Century Fox, gegenüber der TV-Technologie 1948

We don't like their sound, and guitar music is on the way out.

Decca Recording Company lehnen die Beatles 1962 ab

This „telephone“ has too many shortcomings to be seriously considered as a means of communication.

Internes Papier von Western Union 1896

Whatever could possibly be invented, has now been invented.

Leiter der US-Patentbehörde 1899

There is no reason anyone would want a computer in their home.

Ken Olsen, Präsident und Gründer von Digital Equipment 1977

Erfolg ist nicht das Ergebnis rationaler zukunftsorientierter Planung und Entscheidung

Evolutionstheoretische, systemtheoretische und prozessorientierte Ansätze halten die rationalistische Position des klassischen Ansatzes für problematisch. Sie begründen ihre Zweifel mit der Komplexität der Organisationsumwelt und den beschränkten Fähigkeiten von Organisationen und deren Entscheidungsträgern, die Informationen objektiv und rational zu verarbeiten. Die Organisationsumwelt wird als zu wenig beeinflussbar und zu wenig vorhersehbar eingeschätzt.³² Die klassische Vorstellung von Strategie als rationaler, zukunftsorientierter Planung ist aus dieser Sicht eine gefährliche Wunschvorstellung. Eine gelungene Anpassung an die Umwelt wird eher als Ergebnis

30 Hierzu Strategieentwicklung, Strategieauswahl, Strategieimplementierung und Kontrolle.

31 Beispielsweise eine zunehmende Vernetzung von Unternehmen, die beschleunigte Produkt- und Prozessinnovationen, neue Technologien, Deregulation und Liberalisierung, die Globalisierung von Produkt- und Finanzmärkten, höhere und ausdifferenziertere Konsumentenansprüche oder auch der intensivierte Wettbewerb.

32 Siehe Aldrich (1979), Hannan und Freeman (1988) sowie Williamson (1991).

von Glück als das einer bewussten strategischen Analyse und Entscheidung betrachtet. Erfolg bedeutet, zufällig zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.

Während die Vertreter der klassischen Perspektive von der Rationalität der propagierten Analyse-Instrumente überzeugt sind³³, ist für die Vertreter der verständnisorientierten Ansätze der Nutzen von Planungs- und Analysetechniken begrenzt: Die zur Verfügung stehenden Informationen bleiben stets beschränkt und entsprechen einer eher willkürlichen Selektion aus einer unüberschaubaren Datenvielfalt. Selektionsleistungen und Urteilsfähigkeiten sind geprägt von persönlichen Erfahrungen und Interessen sowie von kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen. Die Bedeutung rationaler Analyse wird somit stark relativiert.

Begrenzter Nutzen von Planungs- und Analyse-Instrumenten

Prozessorientierte, systemorientierte und diskursanalytische Ansätze erhellen jedoch das Verständnis für ganz andere Funktionen „rationaler“ Analyse-Instrumente. Solche Instrumente bieten einen „Nutzen“ jenseits der reinen Informationsbeschaffung:

Macht- und Konfliktlösungspotenzial

- Sie signalisieren der organisationalen Umwelt, dass „rational“ gearbeitet wird.
- Entscheidungen können im Nachhinein mit „objektiven“ Instrumenten legitimiert werden.
- Sie können wirksame Machtinstrumente (Akzeptanz) sein, indem sie die Unterordnung spezifischer Interessen (z. B. der Beschäftigten) unter einen „rationalen“ Plan legitimieren, da es niemand wagt, „rationale“ Ergebnisse in Frage zu stellen.

Verständnisorientierte Ansätze kommen daher zu ganz anderen Empfehlungen: Investitionen in aufwändige Umweltanalysen und langfristige Strategien können sich aus Sicht evolutionstheoretischer Ansätze als kontraproduktiv erweisen, da die Überlebenschancen in einem sich permanent wandelnden und wettbewerbsintensiven Umfeld nur durch ein hohes Maß an Flexibilität erhöht werden. Die Lösung für Evolutionisten besteht darin, möglichst viele unterschiedliche Initiativen zu setzen, aus denen die Umwelt die besten auswählt.

Hohe Flexibilität statt aufwendiger Planung

Erfolgreiche Strategien sind daher nicht das Produkt einer rationalen Entscheidung oder eines „genialen“ Einfalls des Top-Managements, sondern resultieren aus Selektionsprozessen der (marktlichen) Umwelt. Ob es sich um eine erfolgreiche Strategie handelt, kann daher immer erst im Nachhinein beantwortet werden. Der Fokus liegt stärker darauf, Möglichkeiten offen zu lassen und Flexibilität nicht durch rationale Analyse und Planung zu beschränken.

Strategischer Erfolg wird durch die Umwelt bestimmt

Alchian (1950) bringt diese Position wie folgt auf den Punkt:

Among all competitors, those whose particular conditions happened to be most appropriate for testing and adoption will be „selected“ as survivors ... The survivors may appear to be those having adapted themselves to the environment, whereas the truth may well be that the environment has adopted them.

Alchian (1950), S. 213f.

33 Beispielsweise die SWOT-Analyse als bekannteste; siehe *Abschnitt 5.2.2.*

Sensibilität statt Planung und Kontrolle

Vertreter eines verständnisorientierten Paradigmas betonen stärker die Beziehungen und das Austauschverhältnis zwischen der Organisation und einer sich ständig wandelnden Umwelt. Veränderungen in der Organisationsumwelt können zwar nicht vorausgeplant, doch durch Austausch mit anderen Akteuren frühzeitig wahrgenommen werden: An die Stelle des Konzepts der Planung bzw. der Kontrolle tritt somit das Konzept der Sensibilität. Hier geht es darum, bereits schwache Signale von Umweltveränderungen (und die damit verbundenen Chancen und Risiken) wahrzunehmen. Voraussetzung dafür ist die von Forschern wie *Kirsch* (1991) betonte Öffnung gegenüber der Organisationsumwelt, das „Aufweichen“ von Organisationsgrenzen, die Konfrontation mit möglichst unterschiedlichen Perspektiven (innerhalb und außerhalb der Organisation) sowie der Dialog mit dieser Umwelt.³⁴ Umweltveränderungen werden diskursiv erschlossen und nicht rational analysiert und prognostiziert.

Erklärung und Förderung der Entstehung von Strategien

Illusion der rational geplanten Strategie- entwicklung

Das klassisch-rationalistische Paradigma erkennt als einzig legitime Art der Herausbildung von Strategien deren rationale Entwicklung durch die Gruppe der Strategen an. Der klassische Ansatz schreibt damit zwar vor, auf welche Weise Strategien entwickelt werden sollen, kann jedoch nicht erklären, auf welche Weise konkrete Strategien in konkreten Organisationen tatsächlich zustande kommen. Die am „Reißbrett“ entworfene Strategie entspricht selten der realisierten Strategie. *Herbert Simon* (1947) und *Charles Lindblom* (1959) haben bereits früh darauf hingewiesen, dass eine derartige – auf rationale Planung konzentrierte – Sichtweise unrealistisch ist, da niemals all diejenigen Informationen gesammelt und verarbeitet werden können, die nötig wären, um eine stets unsichere Zukunft vorherzusagen. Dies ist nicht nur informationstechnisch unmöglich, es gibt auch Begrenzungen hinsichtlich der Kosten und der Zeit. Die Frage, wie eine Organisation zu erfolgreichen Strategien gelangt, ist mit einer zweiten, sehr weit reichenden Frage verbunden: Können Organisationen überhaupt rational gesteuert werden? Hierzu gibt es drei Positionen.³⁵

Idee vollständiger Plan- und Steuerbarkeit von Organisationen

Die erste, *klassisch-rationalistische Position* geht davon aus, dass Unternehmen – auf Basis richtiger Informationen, eines rationalen Planungsprozesses und eines perfekten Kontrollsystems – gänzlich gesteuert werden können. Auf Basis richtiger Informationen, eines rationalen Planungsprozesses und eines perfekten Kontrollsystems sollen Organisationen rational steuerbar sein. Diese Perspektive wird vor allem von denjenigen vertreten, die an der Aufrechterhaltung einer derartigen Fiktion interessiert sind: Manager, die ihre Position als Entscheidungsmonopolisten verteidigen; Unternehmensberater, die ihre Dienstleistungen verkaufen wollen; und „Wissenschaftler“, die ihren Machbarkeitsphantasien erliegen. Eine solche Meinung ist jedoch angesichts der Komplexität von mikropolitischen Prozessen und Umweltunsicherheiten naiv.

³⁴ Beispielsweise Kunden, Anspruchsgruppen oder Experten.

³⁵ Siehe Müller-Stewens und Lechner (2001).

Die zweite, von der Chaos- und Komplexitätstheorie beeinflusste Position behauptet das Gegenteil: Unternehmen sind nicht steuerbar. Angesichts der Komplexität sozialer Systeme und der menschlichen Psyche hat das Management lediglich die Möglichkeit, sich irgendwie „durchzuwursteln“ (engl. *muddling through*), sprich von Situation zu Situation das Beste aus den gegebenen Möglichkeiten und Umweltbedingungen zu machen.

Organisationen sind komplex und nicht steuerbar

Eine dritte, *entwicklungstheoretische Perspektive* nimmt eine Zwischenposition ein: Die Idee der geplanten Evolution.³⁶ Strategisches Management wird als evolutionärer Prozess betrachtet. Ausgangspunkt ist ein grober Rahmen, in welcher Weise und in welche Richtung sich die Organisation entwickeln soll. Jeder Schritt hat jedoch eine Modifikation des Rahmens selbst zur Folge: Diese entwicklungstheoretische Position befindet sich im Spannungsfeld zwischen Plan und Erfahrung. Hierbei geht es nicht um Allmachtsvorstellungen der Planbarkeit, sondern um den Versuch einer Gestaltung der Entwicklung. Dabei bleibt angesichts realer Komplexität immer offen, wohin diese Entwicklung letztendlich führt.

Evolutionäre Entwicklung durch Offenheit, Planung und Erfahrung

Obwohl die Vorstellung, dass soziale Systeme (wie Unternehmen) völlig rational gesteuert werden können, naiv ist, weisen klassische Ansätze eine eindeutige Präferenz in diese Richtung auf. *Quinn* (1980) forderte die dominante klassische Vorstellung von Strategie als rationalen Kreislauf (von der Analyse zur Strategieformulierung bis hin zur Implementierung) heraus, indem er das strategische Management als rekursive und inkrementelle Aktivität darstellte. Am strategischen Management wird aus dieser Perspektive eher „gebastelt“, als geplant. Versuch- und Irrtumsprozesse und die Bereitschaft, die ursprüngliche Strategie zu verändern, erscheinen aus dieser Perspektive weitaus bedeutsamer zu sein, als eine widerspruchsfreie und detailliert ausformulierte Strategie. *Mintzbergs* Formulierung, dass Strategien „wie Unkraut im Garten und nicht wie Tomaten in Gewächshäusern“³⁷ entstehen, bringt die prozessorientierte Perspektive auf den Punkt.

„Basteln“ anstatt Planen: Strategie als kontinuierlicher Prozess ohne Endzustand

Welche Konsequenzen sind damit verbunden? Zum einen ist die Metapher des „Bastelns“ offen für neue Informationen und Lernprozesse. Die intuitive Seite strategischen Managements, die Bedeutung von Erfahrungen, Einschätzungen und Werten wird damit nicht mehr – wie in der klassisch-rationalistischen Perspektive – verdrängt. Managern wird zugetraut, dass sie etwas über ihre Organisation und Umwelt lernen (können). Ebenso betont das verständnisorientierte Paradigma weniger den idealtypischen Plan als die politischen Aspekte der Entstehung von strategischen Entscheidungen. Damit geht eine gänzlich andere Vorstellung von strategischem Management einher als jene, die das klassische Paradigma konstruiert: Strategisches Management ist hier (auch) Ergebnis eines Kräftespiels verschiedener Akteure, ihrer Mikropolitiken, ihrer persönlichen Einschätzungen, Ideologien und Emotionen.

Lernen über Organisation und Umwelt

Ein Unternehmen ist aus dieser verständnisorientierten Perspektive kein eindimensionaler und widerspruchsfreier Akteur, der auf ein einziges Ziel (Profitmaximierung) ausgerichtet ist. Die verständnisorientierten Ansätze

Widerspruch, Verhandlung und Kompromiss

³⁶ Siehe Kirsch (1991).

³⁷ Mintzberg et al. (2007), S. 226.

betrachten Unternehmen als Koalitionen von Individuen mit unterschiedlichen Interessen, Zielen und Einstellungen. Während der klassische Ansatz die Planung von Strategien vorschreibt, betonen verständnisorientierte Ansätze den Aspekt des Aushandelns von Strategien. Strategie ist damit eher Produkt eines politischen Kompromisses innerhalb einer Organisation als eine auf Profitmaximierung ausgerichtete Planung.

Aus verständnisorientierter Sicht sind reflektierte Handlungen und nicht eine dem Handeln vorangehende rationale Planung der wirkliche Ausgangspunkt für die Entstehung brauchbarer Strategien. Strategieentwicklung ist für die Vertreter eines verständnisorientierten Paradigmas ein kontinuierlicher und anpassungs- bzw. lernorientierter Prozess von Menschen, die ihre Alltagssituation und alltägliches Handeln reflektieren.

Strategie als „Muster“

Mintzberg und Waters (1985) stellen darüber hinaus die Frage, ob Strategien nicht immer erst im Nachhinein als solche erkennbar werden. Strategien werden somit als ein „Muster“ betrachtet, das aus einer Vielzahl von Handlungen und Einstellungen „emergiert“.



Nachgedacht! „Waldviertler“



Die Werbebroschüren der Firma GEA/Waldviertler bestehen zu zwei Dritteln aus philosophischen und gesellschaftskritischen Aussagen. Externe Beobachter könnten die Gestaltung der Werbebroschüren, das sozialpolitische Engagement, die Unterstützung von globalisierungskritischen Organisationen wie *ATTAC* als kohärente Strategie betrachten,

welche auf eine spezifische (gebildete, gesellschaftskritische) Käufer-schicht abzielt. Für die Unternehmensleitung ist dies hingegen lediglich der Versuch, eigene (nicht-ökonomische) Interessen und Weltanschauungen authentisch zu leben und zu kommunizieren. Die „Strategie“ ist erst im Nachhinein als Muster sichtbar.

Aufgabe

Analysieren Sie die Werbematerialien und den Internetauftritt des Unternehmens auf www.GEA.at und versuchen Sie die zentralen Merkmale der „Strategie“ zu identifizieren.

Implementierung von Strategien

Die größten Schwächen des klassisch-rationalistischen Ansatzes äußern sich auf der Stufe der Implementierung. Hier treten die meisten und vor allem tiefgreifendsten Probleme auf. Die erkenntnistheoretischen Prämissen, die der klassisch-rationalistische Ansatz mit sich führt, scheinen erst auf dieser Ebene als Probleme an die Oberfläche zu drängen und müssen spätestens hier vom Management real gelöst werden. Während der klassisch-rationalistische Ansatz eine Vielfalt von Analyse-Instrumentarien entwickelt hat, war dieser Ansatz relativ unfruchtbar hinsichtlich der Entwicklung von Modellen zur Implementierung von Strategie. Der klassisch-rationalistische Ansatz weist eine starke Affinität zu Zwang und Kontrolle auf: Da alles angeblich „rational“ analysiert und entschieden wurde, darf und muss es notfalls auch mit Zwangsmaßnahmen durchgesetzt werden.

Hatch (1997) weist darauf hin, dass das klassisch-rationalistische Modell die Trennung zwischen Strategiefindung und Implementierung ermutigt. Diese Trennung äußert sich in einer hierarchischen Arbeitsteilung: Die Einen (Top-Management) planen und entwerfen Strategien, und die Mehrheit der Anderen soll diese exakt implementieren. Prozessorientierte Ansätze betonen daher die Kommunikationsprobleme, welche durch diese hierarchische Arbeitsteilung hervorgerufen werden: Die Implementierer wissen nicht, welche Intention die Strategen verfolgen und die Strategen wissen zunächst nicht, was die Implementierer umsetzen können bzw. umsetzen wollen.

Eine Vielzahl von psychologischen Studien und die Alltagserfahrung zeigen, dass die Motivation, eine Strategie umzusetzen, mit der Möglichkeit, bei der Formulierung der Strategie mitzuwirken, steigt. Ist die Einbindung in den Formulierungsprozess nicht gegeben, besteht die Gefahr, dass Strategien nicht umgesetzt, falsch verstanden, ignoriert oder unterminiert werden.

Neben dem Konzept der Planung ist die klassisch-rationalistische Denktradition stark von dem Begriff der Kontrolle geprägt. Systemtheoretische und prozessorientierte Ansätze argumentieren, dass eine umfassende Kontrolle der Organisationsumwelt, der Prozesse innerhalb der Organisation und der Arbeitskräfte nicht möglich ist, selbst wenn klassische Management-Instrumente gerade dies beabsichtigen. Vieles spricht dafür, dass stärkere Kont-

Probleme einer Implementierung durch Zwang und Kontrolle

Hierarchische Trennung zwischen Strategiefindung und Implementierung

Motivation durch Einbindung und Mitwirkung

Stärkere Kontrollmaßnahmen rufen zunehmend Widerstand hervor

rollmaßnahmen mehr Widerstand hervorrufen. *Schreyögg* (1998) spricht hier von einem „Circulus vitiosus“ (Teufelskreis): Ein Managementansatz, der grundsätzlich von Misstrauen geprägt ist, wird zu einer Entwicklung von Kontrollinstrumenten neigen. Der Widerstand der Beschäftigten gegen Kontrollmechanismen wirkt im Sinne einer „Self-fulfilling Prophecy“: Das Management sieht sein Misstrauen bestätigt und verschärft die Kontrollen und ebendiese Maßnahme führt wiederum zu verstärktem Widerstand gegen die Kontrollmechanismen. Lösungsversuche innerhalb des klassisch-rationalistischen Paradigmas verschärfen also die Probleme, die durch dieses Paradigma hervorgerufen werden. Die Kritik an der klassisch-rationalistischen Position hinsichtlich der Implementierung von Strategien betont darüber hinaus, dass klassische Ansätze dazu neigen, Komplexität zu negieren bzw. diese rationalistisch mit analytischen Instrumenten und Kontrollmechanismen beherrschbar machen zu wollen.

**Partizipation als
Antwort auf
Implementierungs-
probleme**

Verständnisorientierte Ansätze basieren auf anderen theoretischen Prämissen und können damit Vieles in Organisationen und Strategieentwicklungsprozessen erklären, wozu der klassisch-rationalistische Ansatz kaum in der Lage ist. Das organisationale „Leben“ wird miteinbezogen: Komplexität wird wahrgenommen und akzeptiert und es wird nach Wegen gesucht, mit realer Komplexität umzugehen. Vor allem diese (kollektiven) Suchprozesse stellen eine Herausforderung für das klassisch-rationalistische Modell dar: Dieses basiert auf der Vorstellung eines linearen Prozesses, in welchem Ideen von oben nach unten fließen. Es beruht damit auf einer hierarchischen Arbeitsteilung, in der Partizipation ein Fremdwort bleiben muss. Partizipation wird hingegen von verständnisorientierten Ansätzen als geeignete Antwort auf Implementierungsprobleme betrachtet.

**Trennung und
Verbindung von
Strategie-
entwicklung und
Implementierung**

Damit ist der wohl bedeutendste Unterschied zwischen klassisch-rationalistischer Konzeption von strategischem Management und verständnisorientierter Konzeption angesprochen: Motivations- und Kommunikationsprobleme sind nur die sichtbare Konsequenz einer klassisch-rationalistischen Vorstellung von Strategieentwicklung. Das Problem ist bereits in den Prämissen dieser Konzeption angelegt, nämlich in der Vorstellung, dass Strategieentwicklung und -implementierung zeitlich und hierarchisch voneinander getrennt sein müssen. In der verständnisorientierten Perspektive strategischen Managements wird die klassische Trennung zwischen Strategieentwicklung und -implementierung aufgeweicht. Sie wird nicht nur empirisch als abstraktes und unrealistisches „Ideal“ der klassischen Sichtweise zurückgewiesen, auch ihre Nützlichkeit wird bezweifelt. Aspekte des verständnisorientierten Paradigmas wie Inkrementalismus, Versuch und Irrtum, die Bedeutung von Erfahrungen und Lernprozessen, Strategieentwicklung als „Basteln“ und die Betonung des politischen Aspekts von Strategieprozessen verweisen darauf, dass die Entwicklung und Implementierung von Strategien nicht voneinander getrennt gedacht werden können. *Weick* (1985) betont, dass erst Handlungen eine Strategie hervorbringen, dass reflektierte Ausführung immer zugleich strategische Analyse und dass Implementierung zugleich strategische Entscheidungsfindung ist. Anders als im klassisch-rationalistischen

Paradigma werden Analyse, Strategieentwicklung und Implementierung damit nicht sequenziell gedacht, sondern sollen aufeinander Einfluss nehmen können.

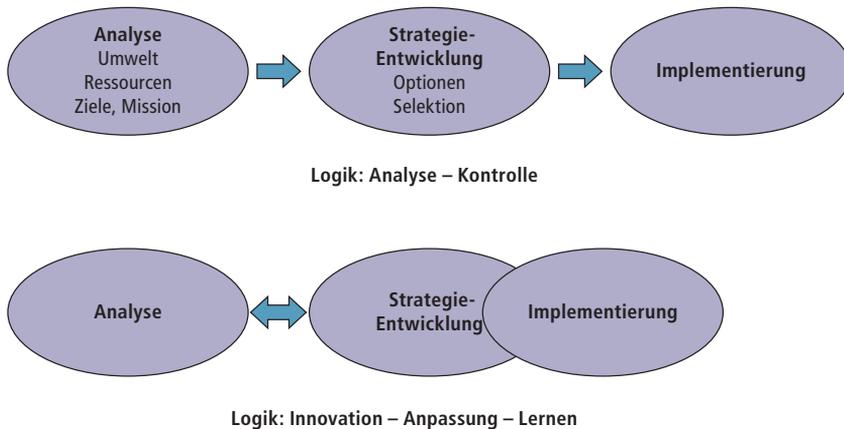


Abbildung 3.2: Analyse, Entwicklung und Implementierung

Die Entstehung von Neuerungen

Der klassisch-rationalistische Ansatz weist darüber hinaus ein Erklärungsproblem auf: Warum sind manche Organisationen innovativer und anpassungsfähiger als andere bzw. wie können Innovationen gefördert werden? Wenn sich alle Organisationen an die Prämissen der klassisch-rationalistischen Perspektive halten würden, gäbe es diesbezüglich keine großen Unterschiede. Offensichtlich gibt es aber Faktoren, welche höchst relevant sind für die Entstehung von Neuerungen. Verständnisorientierte Ansätze kritisieren, dass diese Faktoren durch die klassisch-rationalistische Perspektive nicht erfasst werden können.

Verständnisorientierte Ansätze betrachten Innovationen weniger als Produkt rationaler Planung, sondern betonen besonders die Rahmenbedingungen, welche Innovationen in Organisationen möglich machen. Auf Basis von Evolutions- und Komplexitätstheorien wird die Rolle von Diversität und Vielfalt in Organisationen und in deren Umfeld hervorgehoben. Strategien und Innovationen werden hier nicht als das Ergebnis einer rationalen Planung betrachtet, sondern als Ergebnis eines Anpassungsprozesses an unsichere und sich stets ändernde Umwelten. Je größer die Vielfalt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von Innovationen. Damit verbunden ist die Sichtweise, dass Innovation nicht von „oben“, sondern sogar häufiger von „unten“ initiiert wird. Der „Top-Down-Ansatz“ des klassisch-rationalistischen Verständnisses wird als kontraproduktiv zurückgewiesen. Verständnisorientierte Ansätze gehen davon aus, dass es kaum möglich ist, detailliert das richtige Ausmaß an Vielfalt zu planen – möglich wäre lediglich, geeignete Rahmenbedingungen herzustellen:

Erklärungs-
probleme
klassischer Ansätze

Geeignete Rahmen-
bedingungen
ermöglichen Viel-
falt und Innovation

- Indem die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt durchlässiger gemacht werden.

Je mehr Verknüpfungen zwischen einer Organisation und deren Umwelt stattfinden, desto vielfältiger gestalten sich die Beziehungen und Austauschprozesse.

- Indem innerhalb der Organisationen Interaktion und Kooperation besonders auf informeller Ebene gefördert werden.

Es geht hierbei um die Schaffung von so genannten „weak ties“-losen, doch jederzeit aktualisierbaren Beziehungen.

- Indem das Stellen kritischer Fragen ermöglicht wird.

In komplexen Umwelten ist Kritik wichtiger als Konsens. Kritische Fragen richten sich an Routinen und sind unbequem, da sie das beleuchten, was man „immer schon so gemacht hat“.

- Indem Experimente und Fehler begrüßt werden.

Neue Ideen treten nie völlig ausgearbeitet auf. Wollen Manager Innovationen erhalten, so müssen sie – aus dieser Perspektive betrachtet – lernen, Unvollständiges zu begrüßen.

- Indem auch intuitive Fähigkeiten von Entscheidungsträgern geschätzt und gefördert werden.

- Indem das Management Spielräume offen lässt.

Vorgaben und Regeln müssen zweideutig sein und Auslegungsspielräume zulassen. Pläne sollen Implementierungsspielräume gewähren.

Innovation und Kernkompetenz durch die Entwicklung organisationsinterner Ressourcen

Verständnisorientierte Ansätze erklären (und fördern) Innovationen über die Existenz von geeigneten Milieus. Widerspruchsfreie Strategien und lückenlose Kontrollsysteme werden dagegen als kontraproduktiv erachtet. Verständnisorientierte Ansätze betonen somit stärker die Bedeutung von Ressourcen, die am Markt nicht erworben, sondern nur organisationsintern entwickelt werden können.³⁸ Gegenüber dem klassischen Ansatz werden somit die entscheidenden Quellen für eine überlegene Leistung intern verortet. Es ist also nicht die Positionierung des Unternehmens in einem (externen) Markt oder die Entdeckung externer Marktchancen, sondern die Entwicklung spezifischer Kernkompetenzen, die für den Erfolg einer Organisation verantwortlich sind.

Strategie als ein nach innen gerichteter Prozess

Prozessorientierte Autoren wie *Garry Hamel* (1991) kritisieren an dem klassischen Ansatz, dass sich dieser nur auf die letzten Meter eines „*skill-building marathon*“³⁹ konzentrieren würde. Strategie ist aus verständnisorientierter Perspektive ein geduldiger, nach innen gerichteter Prozess.

Prozessualisten warnen, dass Innovation jedoch auch zu stark gemanaged werden kann. Für sie ist Innovation ein unkontrollierbarer Prozess, für den gegebenenfalls die Abwesenheit von Management produktiver ist als des-

38 Damit sind Fertigkeiten, kooperative Beziehungen, „Klima“, Einstellungen sowie Wissen gemeint.

39 Garry Hamel (1991), S. 83.

sen Anwesenheit. „Chaos within guidelines“⁴⁰ Sorge am ehesten für Innovation. Innovation und Wandel geschehen nicht per Dekret, sondern sind ein ständiger, Geduld erfordernder, inkrementeller Prozess.

Infragestellungen auf der empirischen Ebene: Wie ist es „tatsächlich“?

Das idealisierte und idealisierende Modell des klassischen Ansatzes wurde von Strategieforschern – unter anderem von *Mintzberg* (1978) und *Quinn* (1980) – in Frage gestellt. Diese untersuchten, wie Strategien in der Organisationspraxis realisiert und organisiert werden. Diese empirische Strategieforschung zeigte bereits ab den 1950er Jahren, dass offensichtlich eine weite Kluft zwischen den idealisierten Prämissen und Forderungen der klassischen Position und der organisationalen Realität besteht. Die rationale Konzeption des klassischen Paradigmas wird damit auf vielen Ebenen herausgefordert. Insbesondere betrifft die empirische Infragestellung des klassischen Paradigmas folgende Aspekte:

- 1.** Die Kritik an der rationalen Entwicklung von Strategien
- 2.** Die Kritik am Postulat rationaler Entscheidungsträger und neutraler Instrumente
- 3.** Den Verweis auf die historische und kulturelle Kontingenz der klassischen Rationalität
- 4.** Die Infragestellung der Rationalität von „Entscheidungen“

Die Kritik an der rationalen Entwicklung von Strategien

Empirische Untersuchungen der Praxis von strategischem Management stellen die Postulate des klassischen Ansatzes hinsichtlich der rationalen Entwicklung von Strategien fundamental in Frage. Sie sehen die tatsächliche Entstehung von Strategien nicht als Resultat eines Plans, sondern als ein Muster von Entscheidungen und Handlungen innerhalb der Organisation. Diesbezüglich kann strategische Planung nur ein Aspekt unter vielen sein. Damit einhergehend verändert sich die Vorstellung, wodurch Strategien beeinflusst werden und wie sie hervorgebracht werden:

Entgegen der klassischen Vorstellung von Strategieentwicklung als ein rationales und geplantes Vorgehen konnte man zeigen und erklären, dass Strategien stärker durch bestehende Strukturen, Kultur und politische Prozesse beeinflusst werden als durch rationale strategische Planung. Das Konzept der „emergenten Strategie“ stellt das Verhältnis zwischen Strategie und Struktur in Frage: Das Diktum „Structure follows strategy“ wird nun umgedreht in „Strategy follows structure“ oder in „Strategy follows culture“.

Das Konzept der „emergenten“ Strategie

40 Quinn (1985), S. 83.

Strategie entsteht aus Erfahrung, Kultur und aus bestehenden Strukturen

Strategien werden somit weniger als (strukturverändernde) rationale Denkgelbilde, sondern eher als emergente Phänomene betrachtet, die durch vielfältige – beispielsweise ökonomische, politische, soziale, oder auch psychologische – Einflussfaktoren und bestehende Strukturen hervorgebracht werden. Dieses neue Bild von Strategie als Resultat aus existierenden Strukturen und Prozessen stellt die Forderung einer rationalen und primär auf die Zukunft gerichteten Strategieentwicklung in Frage. Verständnisorientierte Ansätze gehen davon aus, dass Strategien stets auf vergangenen Strategien und Erfahrungen aufbauen. Strategien resultieren aus individuellen und kollektiven Erfahrungen.

Das verständnisorientierte Paradigma strategischer Unternehmensführung öffnet also den Blick für emergierende Strategien, die nicht ausdrücklich geplant sind, sondern sich als Muster aus einem Strom von (auch gelegentlich widersprüchlichen) Entscheidungen und Handlungen ergeben. Was im Nachhinein als erfolgreiche Diversifizierungsstrategie erkannt wird, muss nicht unbedingt als solche im Vorhinein geplant gewesen sein. Die erfolgreiche Diversifizierungsstrategie kann genauso gut Ergebnis dessen sein, dass man nicht sicher wusste, was von den Kunden geschätzt wird. Anstelle einer ausformulierten Strategie testete man, was erfolgreich sein könnte. Die empirische Forschung deutet darauf hin, dass sich Strategien eher inkrementell herausbilden.

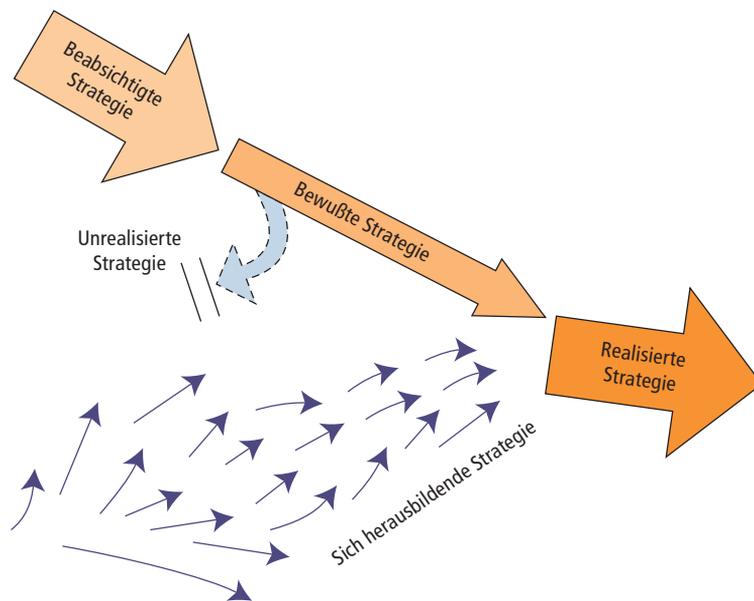


Abbildung 3.3: Bewusste und sich herausbildende Strategien

Die Kritik am Postulat rationaler Entscheidungsträger und neutraler Instrumente

Die empirische Kritik an dem klassisch-rationalistischen Paradigma bezieht sich zudem auf den Glauben an die Rationalität der Entscheidungsträger. Prozessualisten wie *Cyert* und *March* (1963) betonen, dass Menschen unter-

schiedliche Interessen verfolgen, begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten besitzen und sich nie strikt an vorgegebene Pläne halten. Strategien entstehen ihrer Ansicht nach über vielfältige pragmatische Prozesse des Lernens, des Schließens von Kompromissen und des Aushandelns unterschiedlicher Interessen.

Die empirische Strategieforschung nimmt die Strategieentwicklung damit stärker als einen kontinuierlichen, anpassungs- und lernorientierten Prozess von Menschen wahr, welche angesichts von Unsicherheit Entscheidungen treffen und ihre Alltagssituation reflektieren, und weniger als einen zeitlich festgelegten Planungsprozess von Experten. *Quinn* (1980) nennt dies einen „logischen Inkrementalismus“⁴¹: Schritt für Schritt, sprich inkrementell, wird die Strategie durch Ausprobieren, Anpassen und Lernen entwickelt.

Empirische Untersuchungen haben zudem ergeben, dass unterschiedliche Gruppen innerhalb des Managements unterschiedlichen strategischen Logiken folgen: Forschungen von *Miles* und *Snow* (1978) zeigen, dass je nach dem, aus welchen funktionalen Bereichen sich das Top-Management rekrutiert – Controlling, Produktion, Marketing oder F&E (Forschung und Entwicklung) – unterschiedliche Strategien verfolgt werden. Dies zeigt sich beispielsweise hinsichtlich der Risikobereitschaft und hinsichtlich der Innen- und Außenorientierung.

Empirische Untersuchungen ergaben des Weiteren, dass Strategen jene Strategien bevorzugen, die nicht an den Machtverhältnissen innerhalb des Unternehmens rütteln. Strategieentwicklung (und -implementierung) wird auch von organisationalen Routinen, Machtverhältnissen und Organisationskulturen⁴² beeinflusst. Die konkreten strategischen „Lösungen“ werden nicht ausgewählt, weil sie objektiv „besser“ wären, sondern weil sie denjenigen, die die Entscheidungen beeinflussen, oder denjenigen, die diese implementieren, akzeptabler erscheinen. Eine verständnisorientierte Perspektive verdeutlicht, dass die Akteure und Prozesse in Organisationen stets von „Politik“ geprägt sind, doch auch von unterschiedlichen Interessen und Werten und von der Art, wie diese durchgesetzt werden.

Die Instrumente strategischer Unternehmensführung bleiben davon nicht unberührt. Während der klassische Ansatz davon ausgeht, dass die entwickelten Instrumentarien der objektiven und rationalen Analyse der Gegebenheiten bzw. der Durchsetzung der gewählten Ziele dienen, verweisen empirische Untersuchungen auf gänzlich andere Funktionen dieser Instrumente jenseits des rationalistischen Paradigmas: Auf Macht, Kontrolle, Konsensproduktion oder auch auf Legitimitätsproduktion. So soll zum Beispiel der Gebrauch von Planungstechnologien andere beeindrucken. „Planung“ dient mitunter dazu, Untergeordnete und Außenstehende davon zu überzeugen, dass bestimmte Maßnahmen auf Basis von „objektiven“ Informationen und rationaler Entscheidung legitim und notwendig sind. Während die klassisch-rationalistische Konzeption davon ausgeht, dass quantifizierende Instrumente (wie Finanztechniken) strategische Entschei-

Die Organisation als politisches soziales System

Rationale Information und Entscheidung ermöglichen Konsens und Legitimität

41 Quinn (1980), S. 89.

42 Beispielsweise eine demokratische versus eine „autoritäre“ Kultur.

dungsprozesse anleiten sollen, zeigen empirische Untersuchungen, dass die Realität organisationalen Lebens viel komplexer ist:

Marsh et al. (1988) zeigen, dass derartige Instrumente häufig ignoriert oder die Ergebnisse manipuliert und instrumentalisiert werden, um eine bereits getroffene Entscheidung zu legitimieren. *Norburn* und *Grinyer* (1973) untersuchten 21 große britische Unternehmen. Profit war dabei das wichtigste Ziel der strategischen Unternehmensführung. Innerhalb des Unternehmens bestand allerdings kein Konsens darüber, wie Profitabilität eigentlich gemessen wird.⁴³ *Stevenson* (1976) untersuchte 191 Manager in sechs US-Unternehmen, welche die Stärken und Schwächen ihrer Organisation benennen sollten. Das Ergebnis war, dass je nach hierarchischer Position unterschiedliche Wahrnehmungen artikuliert wurden. Das Top-Management nahm im Vergleich zu dem mittleren Management mehr Stärken wahr und betonte die finanziellen Aspekte. Weitere Studien zeigen, dass unterschiedliche nationale Kulturen ebenfalls unterschiedliche Anwendungen der SWOT-Analyse hervorbringen. Die Einschätzung von Risiken durch südeuropäische Manager unterscheidet sich beispielsweise von der, die durch nordeuropäische Manager getätigt wird.⁴⁴

Der Verweis auf die historische und kulturelle Kontingenz der klassischen Rationalität

Spezifische Rationalität

Empirische Untersuchungen – insbesondere solche, die systemtheoretisch inspiriert sind – weisen darauf hin, dass die „Rationalität“ des klassischen Ansatzes nichts anderes ist als ein historisch und kulturell spezifisches Phänomen, das nicht ohne den soziokulturellen Kontext seines Entstehens verstanden werden kann. Darüber hinaus könne diese geographisch und historisch spezifische Rationalität nicht in allen Kontexten erfolgreich angewendet werden.

Verschiedene Kontexte verlangen viele Rationalitäten

Unternehmen und Organisationsstrategien unterscheiden sich entsprechend den sozialen und ökonomischen Systemen, in welche sie eingebettet sind. Ein „one best way“ bzw. *die* Rationalität konnte empirisch nicht gefunden werden. In unterschiedlichen Kontexten sind unterschiedliche Arten von Unternehmensstrukturen und -strategien erfolgreich.⁴⁵ Statt einer „reinen“ Rationalität nimmt die systemisch orientierte Strategieforschung viele „angepasste“ Rationalitäten wahr.

Die klassische Konzeption beruht auf einer spezifischen institutionellen Umwelt

Boyacigiller und *Adler* (1991) verweisen darauf, dass das klassische Verständnis von Strategie auf der amerikanischen Kultur des „Alles ist möglich“, einem Klima starken ökonomischen Wachstums, der Stabilität der 1950er und 1960er Jahre und einer Ideologie des individualistischen, „freien“, profitmaximierenden Unternehmertums beruht. Innerhalb der soziokulturellen Rahmenbedingungen in den USA mag die klassische

43 Beispielsweise „Profit margin“, „Return on capital“ oder auch „Aktienwert“.

44 Siehe hierzu *Schneider* und *De Meyer* (1991); zur SWOT-Analyse siehe *Abschnitt 5.2.2*.

45 Beispielsweise chinesische Familienunternehmen, koreanische Chae-bols oder auch japanische Keiretesus.

Sichtweise von Strategie rational sein, zumindest insofern, als dass ein derartiges Verhalten von der institutionellen Umwelt – beispielsweise von Investoren, Konsumenten, Banken, der Regierung oder von den Medien – erwartet wird.⁴⁶ Inwieweit diese historisch und kulturell spezifische Konzeption auf andere Kontexte anwendbar ist, ist jedoch fragwürdig.

So betont *Whittington* (1993), dass Finanzkennzahlen als Kriterien für strategische Entscheidungen eine typisch amerikanische Erscheinung sind, während in anderen Regionen die Bedeutung von Finanzkennzahlen für strategische Entscheidungen eher relativiert wird. Nach *Whittington* dienen Finanzkennzahlen japanischen Managern dazu, ihre Strategie zu unterstreichen, und nicht dazu, diese zu kontrollieren.⁴⁷ *Whittington* führt *Hitachi* als Beispiel an:

At one video cassette recorder plant, overheads continue to be allocated between departments according to direct labour costs: Top management knows that this is inaccurate, but this form of allocation drives behaviour consistent with Hitachi's strategic objective of increased automation. At Hitachi's refrigeration plant, on the other hand, overheads are allocated according to the number of parts in product models: This time, the point is to reinforce trends toward modularization and standardization of parts.

Whittington (1993), S. 70.

Einige Wissenschaftler verweisen darauf, dass ein anderes wichtiges Element des klassisch-rationalistischen Paradigmas – die herausragende Rolle, welche einzelnen Top-Managern zugeschrieben wird – ebenfalls kulturspezifisch und nicht allgemeingültig ist. Das Konzept des „Leadership“ wurzelt tief im US-amerikanischen Individualismus. Andere Kulturen, wie die asiatische oder skandinavische, sind kollektivistisch ausgerichtet und spielen die Bedeutung von Einzelpersonen für die Strategie bewusst herunter. Darüber hinaus ist die Leadership-Idee männlich geprägt, weswegen in der einschlägigen Literatur nur sehr wenige Frauen als Führungspersönlichkeiten besprochen werden.

Finanzkennzahlen

„Leadership“ als kulturspezifische Idee

Die Infragestellung der Rationalität von „Entscheidungen“

Das klassisch-rationalistische Paradigma betont die Funktion des Managers als Entscheider. Klassische Lehrbücher strategischen Managements und die tägliche Wirtschaftsberichterstattung sind deshalb voll von Beispielen „heroischer“ Führer wie *Bill Gates*, *Steve Jobs* oder *Lee Iacocca*, welche die „richtigen“ Entscheidungen treffen. Dabei wird implizit vorausgesetzt, dass den Entscheidungen tatsächlich Handlungen folgen.

Heroische Entscheider

Vieles deutet jedoch darauf hin, dass in Organisationen Entscheidungen eher „geschehen“, als dass sie getroffen werden. *Cohen et al.* (1972) betonen, dass Organisationen wie „Mülleimer“ sind, in denen vier unabhängige „Ströme“ vorhanden sind:

Entscheidungen als Zufall?

⁴⁶ Siehe DiMaggio und Powell (1983).

⁴⁷ *Whittington* (1993), S. 69.

- „Probleme“, die Aufmerksamkeit erregen;
- „Lösungen“, die auf der Suche nach Problemen sind, um verwirklicht zu werden;
- „Teilnehmer“ mit unterschiedlichen Interessen, Problemen und Lösungen;
- „Entscheidungssituationen“, in denen erwartet wird, dass eine Entscheidung getroffen wird;

Eine tatsächliche Entscheidung ist nach *Cohen et al.* (1972) ein zufälliges Ergebnis dessen, in welcher Relation die Elemente dieser vier Ströme aufeinander treffen.

Handlungen ohne Entscheidung?

Mintzberg und *Waters* (1990) betonen, dass Entscheidungen häufig keine Handlungen hervorrufen oder andere als ursprünglich beabsichtigt. Zudem sind Handlungen nicht immer das Ergebnis einer identifizierbaren Entscheidung. Ein großer Teil menschlichen Verhaltens kommt offensichtlich nicht über Entscheidungen zustande: Es stellt sich dann die Frage, warum in Entscheidungsprozesse so viel Aufwand investiert wird.

„It is easier to talk than to act“

Nach *Brunsson* (1989) sollen Entscheidungen Legitimität und Unterstützung schaffen. Entscheidungen zielen mitunter gar nicht darauf ab, dass bestimmte Handlungen gesetzt werden. Schon eine Entscheidung vermittelt den Anschein von Rationalität und suggeriert, dass alles „unter Kontrolle“ sei. *Brunsson* äußert sogar die Vermutung, dass Entscheidungen häufig darauf abzielen, Handlungen zu vermeiden.⁴⁸

Schlussfolgerung

Die empirische Strategieforschung hat weitreichende Konsequenzen für das dominante Strategieverständnis des klassisch-rationalistischen Ansatzes: Die auf Instrumente und Techniken fixierte klassische Sichtweise erscheint vergleichsweise naiv. Klare und unproblematische Organisationsziele werden verdächtig und diskutierbar. Die Trennung zwischen Strategieentwicklung und -implementierung erscheint als Mythos, der von denjenigen aufrechterhalten wird, die davon profitieren. Langfristige Strategiepläne setzen sich dem Verdacht aus, mehr der Legitimation und weniger der Steuerung zu dienen. Die Ergebnisse der empirischen Strategieforschung führen dazu, dass das klassisch-rationalistische Paradigma und darauf aufbauende Instrumente nicht mehr kritiklos als die einzig legitimen und brauchbaren betrachtet werden.

Infragestellungen auf der normativen Ebene: Was ist gesellschaftlich wünschbar?

Können Antworten auf gesellschaftliche Probleme gegeben werden?

Wie bereits dargelegt, müssen strategische Ansätze nach *Johnson* und *Scholes* (2005) Antworten auf folgende vier Fragen geben können:

- Wie verändern sich Umweltbedingungen?
- Wie entstehen Strategien?
- Wie kann auf Implementierungsprobleme reagiert werden?
- Wie entstehen Neuerungen?

48 Brunsson (1989), S. 329: „... talk seems to make action less needed.“

Aus normativer Perspektive könnten weitere Fragen hinzugefügt werden:

- Inwieweit können Antworten auf drängende gesellschaftliche Probleme gegeben werden?
- Inwieweit werden derartige Probleme noch verschärft?

Whittington (1993) verweist darauf, dass Strategien von den Interessen der dominanten Gruppe (der Manager) geprägt werden. Für diskursanalytisch inspirierte Wissenschaftler wie Ezzamel und Willmott (2004) ist Strategie deshalb zunächst ein institutionalisierter Herrschaftsmechanismus.

**Strategie als
institutionalisierter
Herrschafts-
mechanismus**

Die normative Kritik an dem klassischen Ansatz bezieht sich auf drei Hauptaspekte:

1. Die unreflektierte Akzeptanz etablierter Machtstrukturen
2. Die Rolle des Top-Managements
3. Das Kontrollparadigma

Die unreflektierte Akzeptanz etablierter Machtstrukturen

Anhänger des klassisch-rationalistischen Ansatzes nehmen die Machtverhältnisse als gegeben an. Besitzverhältnisse und Entscheidungsmonopol des Top-Managements werden nicht hinterfragt. Strategisches Management wird vorrangig, und damit weitgehend unreflektiert als Instrument zur Verwirklichung der ökonomischen Ziele der Eigentümer betrachtet. Hier wird die Position des „Organisationsherrn“ eingenommen.

Die Strategieforschung, welche in der Tradition des „Critical Management“ steht, vertritt die normative Position, dass sich Strategieforschung ebenfalls mit der Frage beschäftigen muss, auf welche Weise über „Strategie“ Macht ausgeübt wird. Die normative Infragestellung des klassischen Ansatzes kritisiert, dass etablierte Machtstrukturen von Vertretern des klassisch-rationalistischen Paradigmas nicht thematisiert werden.

**Strategie und
Macht**

So legitimiere beispielsweise die Vorstellung, dass Unternehmen strategiegeleitet sind, die Machtposition der „Strategen“ und die Einführung von neuen Kontrolltechniken. Die Einführung neuer Instrumente der Managementkontrolle, beispielsweise das Total-Quality-Management, erfolgt weitgehend ohne Diskussionen, da diese Instrumente „strategisch“ sind.

Die normative Infragestellung des klassisch-rationalistischen Paradigmas fordert darüber hinaus, die gesellschaftlichen Konsequenzen von Managementstrategien⁴⁹ zu untersuchen und zu bedenken und nicht einseitig Profitinteressen und Macht in den Mittelpunkt zu stellen.

**Die gesellschaftlichen
Konsequenzen einer
Strategie**

Shrivastava dehnt diese Kritik aus und propagiert die Perspektive eines „*Ecocentric Strategic Management*“ (1995), in welchem das Unternehmen als Teil einer lebendigen, natürlichen Umwelt betrachtet wird. Anstatt die „Natur“ als getrennt von Unternehmen und als Möglichkeit der Externali-

⁴⁹ Beispielsweise Auswirkungen auf politische Strukturen, auf Konkurrenten, Märkte oder auch Lieferanten.

sierung von Kosten zu betrachten, schlägt *Shrivastava* vor, die Konsequenzen von Unternehmenszielen, Produktionssystemen und Produkten für die natürliche Umwelt zu analysieren und in die strategische Entscheidung einfließen zu lassen.

Die Rolle des Top-Managements

Kritische Ansätze der Strategieforschung heben hervor, dass die Betonung der Rolle des Top-Managements im klassisch-rationalistischen Paradigma im Interesse der Manager selbst ist. Dies bedeutet, dass Top-Manager selbst ein Interesse an derjenigen Konzeption strategischen Managements haben, welche davon ausgeht, dass die Manager eine Monopolstellung hinsichtlich der Verantwortung für strategische Entscheidungen besitzen.⁵⁰

Strategie als
interessens-
geleitete
Ideologie?

Shrivastava (1986) geht sogar so weit zu behaupten, dass die dominante klassisch-rationalistische Vorstellung von Strategie nichts anderes als eine interessen-geleitete politische Ideologie ist. Diese Ideologie bevorzugt die Gruppe des Top-Managements und das Ziel der Profitmaximierung und verleugnet tiefgreifende Interessenkonflikte innerhalb kapitalistischer Unternehmen und der kapitalistisch organisierten Ökonomie. Die Interessen würden hinter scheinbar neutralen Analyse-Techniken verborgen und die Konzentration auf marktliche Faktoren negiere die Bedeutung der sozialen, kulturellen, ökologischen Verantwortung von Unternehmen. Für *Shrivastava* ist der Strategiediskurs keineswegs ein neutraler, objektiver wissenschaftlicher Diskurs, sondern eine Ideologie, die bestehende Herrschaftsstrukturen legitimiert und aufrechterhält.

„Expertenwissen“
als zentrale ideolo-
gische Legitimation

Ähnlich argumentieren *Knights* und *Morgan* (1990, 1991). Auch sie betrachten den „Strategie-Diskurs“ als ideologisches Instrument der Managerklasse. Wie bereits die bürgerlichen Militärexperten der preußischen Armee des frühen 19. Jahrhunderts ihre besondere Stellung *nicht* durch ihre aristokratische Herkunft, sondern durch ihr *Expertenwissen* im Bereich der militärischen Strategie legitimierten, nahmen in den 1950er Jahren Management-Experten die Position von Mitgliedern der Besitzerfamilien großer Unternehmen ein. Nach *Knights* und *Morgan* war Expertenwissen bzw. die Behauptung einer Befähigung zur „wissenschaftlichen“ und „rationalen“ Unternehmensführung hierbei die zentrale ideologische Legitimation. Aus dieser Perspektive wird aus dem Anspruch, Vermittler einer überlegenen Rationalität zu sein, nichts anderes als ein ideologisches Instrument zur Stärkung der Machtposition einer spezifischen Gruppe innerhalb des Sozialsystems „Unternehmen“.

Das Kontrollparadigma

Instrumente statt
Willensbildung,
Verhandlung und
Kompromiss

Die normative Kritik an dem klassisch-rationalistischen Ansatz streicht den hohen Stellenwert der Kontrolle hervor. Das Kontrollparadigma zeigt sich in dem Versuch, interne und externe Gegebenheiten beherrschen zu wollen. Deutlich wird dies im Anspruch an die Manager und im Anspruch der Manager selbst, eine technokratische Rationalität zu perfektionieren. Die

⁵⁰ Siehe Willmott und Alvesson (1996).

normative Kritik am klassischen Ansatz argumentiert, dass Technokraten den „irrationalen“ Entscheidungsprozess – wie er durch demokratische Willensbildung, durch Kompromiss oder auch durch Verhandlungen – zustande kommt, durch „rationale“, „wissenschaftliche“ Entscheidungsinstrumente ersetzen wollen. Inkrementelle Entscheidungsprozesse sind dem klassischen Paradigma eher ein Gräuelp, da dieses Paradigma von einem tief sitzenden Misstrauen gegenüber den Beschäftigten und der als feindlich wahrgenommenen Umwelt durchdrungen ist.

3.2.3 Das Zielsystem des verständnisorientierten Paradigmas

Auch hinsichtlich des Zielsystems stellen verständnisorientierte Ansätze die Position des klassischen Paradigmas in Frage. Im klassischen Paradigma werden die Organisationsziele als weitgehend gegeben und unproblematisch betrachtet. Profitmaximierung wird als „natürliches“ und oberstes Ziel und als Ergebnis strategischer Unternehmensführung vorausgesetzt.⁵¹ Unternehmen werden primär als ökonomische Institutionen bzw. als Profitmaximierungsmaschinen betrachtet. Verständnisorientierte Ansätze nennen zumindest noch andere Ziele, zum Beispiel die Befriedigung von Stakeholder-Interessen, die Reputation und gesellschaftliche Anerkennung, das Erbringen exzellenter Dienstleistungen, Innovativität oder auch die Steigerung des Gemeinwohls.

Profitmaximierung ist kein „natürliches Ziel“

Systemtheoretisch inspirierte Ansätze verweisen darauf, dass die Ziele und die darauf ausgerichteten strategischen Handlungen von dem spezifischen sozioökonomischen System beeinflusst sind. Die Wahl, die nationale Kultur, die Organisationskultur, der soziale Background der Manager – all diese Aspekte beeinflussen sowohl Wahl der Ziele⁵² als auch die Weise, auf welche diese erreicht werden sollen. Das Abweichen vom klassischen („rationalen“) Paradigma kann somit in unterschiedlichen Kontexten höchst rational sein.

Kultur und soziale Herkunft beeinflussen Ziele

Verständnisorientierte Ansätze und Ansätze in der Tradition der *Critical Management Studies* vertreten darüber hinaus eine breitere, interessenpluralistische Zieldefinition: Es geht verstärkt um die Erhöhung des Nutzens für das gesamte System, um die Entwicklung und Pflege von Ressourcen und Beziehungen sowie um gesellschaftlichen Mehrwert statt um die ausschließliche Konzentration auf einen rein monetären Mehrwert. Unternehmen werden nicht ausschließlich als privatwirtschaftliche, sondern auch als gesellschaftliche Institutionen betrachtet.

Die interessenpluralistische Zieldefinition

⁵¹ Siehe Whittington (1993).

⁵² Beispielsweise das Ansehen, national-patriotische Ziele, die Macht oder das Gemeinwohl.

3.2.4 Ein Zwischenresümee

Zusammenfassend können folgende Merkmale des verständnisorientierten Paradigmas festgehalten werden:

- Das verständnisorientierte Paradigma speist sich aus vielfältigen Infragestellungen klassischer „Wahrheiten“.
- Die Bedeutung historischer und kultureller Rahmenbedingungen für das strategische Management wird betont.
- Organisationen werden nicht als rational konstruierte „Maschinen“, sondern als soziale bzw. politische Systeme oder Kulturen wahrgenommen.
- Die Rolle des (Top-)Managements wird differenzierter und kritischer betrachtet als im klassischen Paradigma.
- Ein viel weiter gefasster Kreis von Akteuren wird hinsichtlich des strategischen Managements als relevant erachtet. Im Mittelpunkt steht nicht mehr nur der „Stratege“, sondern auch den Stakeholdern⁵³ wird als wichtigen strategischen Einflussfaktoren Bedeutung zugemessen.
- Neben der rationalen Strategieentwicklung werden intuitive Verständnisprozesse – beispielsweise das Lernen und Experimentieren oder auch politische Aushandlungsprozesse – als wichtige Faktoren betrachtet.
- Strategien werden eher als emergente Phänomene und weniger als Ergebnisse rationaler Planungsprozesse verstanden.
- Analyse, Strategieformulierung und Implementierung können und sollen sich gegenseitig beeinflussen.
- Die erkenntnisleitenden Begriffe des verständnisorientierten Paradigmas sind „Prozess“, „Anpassung“, „Innovation“ und „Lernen“.
- Das Zielsystem des verständnisorientierten Paradigmas ist weiter gefasst als im klassischen Paradigma und beinhaltet die Interessen eines weiteren Kreises von Akteuren als nur die (finanziellen) Interessen der Eigentümer.

3.3 Klassisch-rationalistisches Paradigma versus verständnisorientiertes Paradigma: Eine Zusammenschau

Beide Paradigmen ziehen Konsequenzen nach sich: Sie stellen unterschiedliche Perspektiven dar, von denen aus das menschliche Verhalten, die Organisationsumwelten oder auch die Organisationsprozesse auf höchst unterschiedliche Weise wahrgenommen werden. Für das Verhalten von Managern besitzen diese unterschiedlichen Paradigmen weitreichende Implikationen.

53 Beispielsweise Kunden, Lieferanten, die Öffentlichkeit oder auch die Mitarbeiter.

In den zwei Paradigmen spiegeln sich zwei prinzipiell unterschiedliche Vorstellungen von (strategischer) Unternehmensführung bzw. vom „strategischen“ Umgang mit Komplexität und Unsicherheit:

Unterschiedlicher
Umgang mit
Komplexität und
Unsicherheit

Das klassisch-rationalistische Paradigma geht von dem Versuch aus, Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren, indem Einflussfaktoren beherrschbar gemacht werden. Die Realität soll einem Plan untergeordnet werden, der die Kontrolle und die Reduktion von Komplexität und Unsicherheit verspricht. Das zweite Paradigma geht von der Unmöglichkeit einer Beherrschbarmachung der komplexen Umwelt aus und richtet den Blick auf die Suche nach brauchbaren Wegen, (günstigen) Faktoren und hilfreichen Grundhaltungen⁵⁴, um mit Komplexität umgehen zu können:

Das klassische Vertrauen in Analyse, Ordnung und Kontrolle wird von verständnisorientierten Ansätzen untergraben, indem diese auf die Beschränktheit menschlicher Rationalität hinweisen. Der klassische Ansatz ist in einem rationalistischen Weltbild verankert. Die Hochphase des klassischen Management-Ansatzes fällt in eine Zeit, die vom Glauben an eine strategische Langfristplanung gekennzeichnet ist. Der klassische Ansatz ist ein idealisiertes Modell strategischen Managements, das die Realität strategischen Managements nicht wirklich abbilden kann.

Angesichts dieser inhärenten Schwächen und der fundamentalen Infragestellung des klassischen Paradigmas drängt sich die Frage auf, warum diese Perspektive nach wie vor sowohl in der Lehre wie in der Beratung eine dominante Stellung einnimmt. Hierfür können mehrere Gründe angeführt werden:

Erstens ist „Rationalität“ als Wert tief in unseren gesellschaftlichen Institutionen (Bildungssystem) verankert. Als legitim und richtig wird seit der Aufklärung angesehen, was dem Argumentationsmuster naturwissenschaftlicher Rationalität entspricht. Eine Strategie wird in unserer Kultur vor allem dann als legitim betrachtet, wenn sie auf dieser rationalistischen Denkform aufbaut.

Zweitens gibt diese Perspektive Sicherheit: Eine rationale Vorgehensweise verspricht, komplexe Probleme strukturiert bearbeiten zu können und verleiht damit das Gefühl, trotz unüberschaubarer realer Komplexität dennoch die Kontrolle zu haben. Diese Sicherheit, auch wenn es sich bei dieser in vielen Fällen nur um eine Scheinsicherheit handelt, wird von wichtigen Stakeholdern geschätzt.

Drittens – und dieser Aspekt darf nicht übersehen werden – wurden aus dem klassisch-rationalistischen Paradigma heraus hilfreiche Analyse-Instrumente entwickelt, die einen Beitrag zur strategischen Orientierung geben können. Um diese angemessen anwenden zu können, ist es allerdings notwendig, deren Grenzen zu erkennen.⁵⁵

54 Beispielsweise Kritikfähigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit oder auch Kommunikationsfähigkeit.

55 Siehe hierzu *Kapitel 5, Kapitel 6, Kapitel 7 und Kapitel 8.*

Viertens wirken besonders die in der US-amerikanisch geprägten Management-Literatur weit verbreiteten Macher- und Machbarkeitsideologien sowie die Versprechungen der Beratungsindustrie als Verstärker des klassischen Paradigmas und seiner Prämissen.

Die Antwort auf die Frage, welches Paradigma angemessener ist, hängt davon ab, ob die klassische Perspektive als objektiv und rational betrachtet wird bzw. ob sie als eine historisch spezifische und kontingente Denkform betrachtet wird: Eine Denkform, die auf dem rationalistisch-positivistischen Weltbild des 18. Jahrhunderts aufbaut, von militärischen Metaphern durchzogen ist und für US-amerikanische Großunternehmen entwickelt wurde.

Auch wenn die Frage nach der „Richtigkeit“ der unterschiedlichen Ansätze nicht ohne weiteres beantwortet werden kann, so ist die Thematisierung der Unterschiede geeignet, zentrale Trennlinien des Strategie-Diskurses und damit die Vielfalt der Möglichkeiten strategischer Unternehmensführung aufzuzeigen. Derartige Trennlinien sind beispielsweise:

- rationaler Plan versus emergenter Prozess
- top-down versus bottom up
- Zentralisierung versus Dezentralisierung
- Wettbewerbsorientierung versus Kooperationsorientierung
- Abgrenzung versus Öffnung gegenüber des gesellschaftlichen Umfelds
- Komplexitätsreduktion versus Komplexitätserhöhung
- Kontrollorientierung versus Verständnisorientierung
- Interessensmonismus und -partikularismus versus Interessenspluralismus und Interessenausgleich

Es ist an dieser Stelle nicht beabsichtigt, eine Perspektive zu Gunsten der anderen aufzugeben oder zu denunzieren. Das klassisch-rationalistische und das verständnisorientierte Paradigma sind grundsätzlich unterschiedliche Denkansätze – mit unterschiedlichen Prämissen und Konsequenzen. Beide Strategiekonzepte weisen sowohl Nutzen als auch Beschränkungen auf. Die „Rationalität“ der analytischen Instrumente, der Modelle und Planungsansätze kann wichtige Informationen liefern. Sie kann helfen, auf systematische Weise Problemfelder zu analysieren und somit Entscheidungsprozesse zu unterstützen oder auch bereits getroffene Entscheidungen vor dem Hintergrund einer analytischen Betrachtung von Einflussfaktoren in Frage zu stellen. Um die Instrumente des klassisch-rationalistischen Paradigmas nützen zu können, sollte man jedoch auch deren Grenzen kennen: Sie sagen relativ wenig über das „Leben“ einer Organisation aus, also wie zum Beispiel Organisationskultur und individuelle Erfahrungen die Entwicklung von Strategien beeinflussen, wie Strategien zum Leben erweckt werden oder wie Strategien verändert werden können, warum Widerstand auftritt und wie produktiv mit Widerstand umgegangen werden könnte oder wie Innovationen ermöglicht werden.

Verständnisorientierte Ansätze sind für das organisationale „Leben“ sensibler und können adäquatere Antworten auf die Fragen geben, wie Strategien entstehen und wie sie verändern werden können; warum Widerstand in Organisationen auftritt und wie Innovationen entstehen. Es wäre eine Illusion zu glauben, dass soziale Prozesse in Organisationen oder auch Innovationen völlig geplant werden können. Andererseits benötigen selbst die verständnisorientierten Ansätze eine Informationsbasis, die auf der Analyse interner wie externer Gegebenheiten und Veränderungen aufbaut.

Die Antwort auf die Frage, welches Paradigma das „richtige“ ist, lässt sich nicht geben. Eine Entscheidung in die eine oder andere Richtung ist immer normativ und wird davon abhängen, welches Menschenbild und welches Organisationsbild zu Grunde liegen. Die Antwort wird zudem von den Rahmenbedingungen (und ihrer Interpretation) bestimmt: Besteht ein ausreichender Zugang zu Informationen? Besteht ein ausreichender Zugang zu Informationen, bestehen hohe Analysekapazitäten und Kontrollmechanismen, um dem klassischen Modell der Unternehmensführung zu folgen? Oder gehen wir davon aus, dass sich die Umwelt zu schnell ändert, um sie vorherzusagen, und deshalb langfristige Analyse und Planung kontraproduktiv sind? Gehen wir davon aus, dass die wirklich wichtigen Wettbewerbsvorteile nur organisationsintern entwickelt werden können (Kompetenzen), dass sie in langwierigen Prozessen kultiviert werden müssen, dass Menschen und Organisationen nicht nach Plan funktionieren? Oder ist der Ausgangspunkt, dass es in erster Linie rationale Analyse-Instrumentarien sind, die einen Erfolg der Organisation garantieren? Oder bevorzugen wir Umsetzungsprozesse, in die alle Unternehmensebenen tief involviert sind und in denen Lernen möglich ist?

Es handelt sich nicht um eine Entweder-Oder-Frage, sondern vielmehr um die Frage, auf welche Weise eine Spannung zwischen strategischer Analyse bzw. strategischem Plan und Strategieprozessen aufrechterhalten werden kann, damit sich beide, Plan und Prozess, ergänzen können. Das Ziel läge wohl in einer „Rationalität“, die um ihre Beschränktheit weiß und gleichzeitig einen klaren Blick für die widersprüchliche Vielfalt organisationaler Prozesse bewahrt.



KONTROLL- UND REFLEXIONSFRAGEN

- 1.** Welche Positionen gibt es bezüglich der Frage, ob Organisationen völlig rational geführt werden können?
Diskutieren Sie diese Frage vor der Unterscheidung zwischen einer klassischen und einer verständnisorientierten Konzeption von strategischem Management.
- 2.** Argumentieren Sie aus klassischer bzw. aus verständnisorientierter Perspektive, weshalb strategisches Management (nicht) die alleinige Aufgabe des Top-Managements ist.
- 3.** Argumentieren Sie aus einer klassischen bzw. aus einer verständnisorientierten Perspektive, ob man bei einer Strategie bereits vorher wissen sollte, welches Endresultat sich daraus ergeben soll.
- 4.** Argumentieren Sie, welche Ziele eine strategische Unternehmensführung verfolgen kann. Berücksichtigen Sie dabei eine klassische bzw. verständnisorientierte Konzeption.
- 5.** Argumentieren Sie, warum strategisches Management eine spezifische Denkform ist und wodurch sich diese auszeichnet.
- 6.** Argumentieren Sie vor dem Hintergrund einer klassischen bzw. einer verständnisorientierten Perspektive, ob es sich bei strategischem Management um einen rationalen oder um einen politischen Prozess handelt.
- 7.** Welche Argumente sprechen für das Konzept der emergenten Strategie?
 - a. aus empirischer Sicht.
 - b. aus praktischer Sicht.
- 8.** Wie unterscheidet sich die Beurteilung von emergenten Strategien, folgt man dem klassischen oder dem verständnisorientierten Paradigma?



Nachgedacht! Strategische Entscheidungen aus unterschiedlichen Perspektiven: Konflikte um die Aufstellung von Mobilfunk-Antennen Ende der 1990er Jahre

Im folgenden rückblickenden Fallbeispiel zeigt sich, dass strategische Entscheidungsprobleme aus höchst unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden können. Es zeigt sich ebenfalls, dass – je nachdem welche Perspektive bzw. theoretische Schule der strategischen Analyse und Entscheidung zugrunde liegt – damit auch unterschiedliche Nebenwirkungen verbunden sein können.



Quelle: <http://de.fotolia.com> © Kara

Die Mobilfunk-Branche wurde in den 1990er Jahren durch ihre besondere Wettbewerbsintensität charakterisiert. Auf diesem schnell wachsenden Markt war der Wettbewerb vor allem auch ein Zeitwettbewerb. Ein besonderes Merkmal der Mobilfunkindustrie lag darin, dass jeder Anbieter verpflichtet war, ein eigenes Infrastrukturnetz aufzubauen. Der weitere Ausbau der Infrastruktur durch die *Mobikom*-Betreiber, sprich die Erschließung neuer Antennenstandorte, stieß bei Bevölkerung, Behörden und Politikern zunehmend auf Widerstand. Die Betreiber der privaten Mobilfunknetze – und hier wiederum besonders jene, die das dritte und vierte Netz in einem Land aufbauen mussten – waren davon besonders betroffen. Die neue Technologie erforderte eine steigende Anzahl zusätzlicher Sendestationen, doch waren potenzielle Standorte häufig schon von Konkurrenten besetzt bzw. scheiterte deren

Errichtung an dem Widerstand von Grundbesitzern, der Wohnbevölkerung im näheren Umfeld der projektierten Sendemasten oder an dem Widerstand der Politik (Stadtbild und Landschaftsbild). Dieser Widerstand erhielt zusätzlich Nahrung durch eine öffentliche Diskussion über die gesundheitliche (Un-) Bedenklichkeit der Technologie.

Am 1. August 1997 erhielt *Connect Austria* – ein internationales Konsortium bestehend aus *Radex-Heraklith AG*, *Constantia Privatbank*, *VIAG AG*, *Telenor*, *Orange* und *Tele Danmark* – den Zuschlag für die Lizenz zur Errichtung und zum Betrieb des dritten Österreichischen Mobilfunknetzes. Der Preis dafür lag mit 2,3 Mrd. Schilling (umgerechnet 167 Mio. Euro) deutlich niedriger als bei der ersten privaten Mobilfunklizenz, die im Herbst 1996 um 4 Mrd. Schilling (290 Mio. Euro) an *max.mobil* vergeben wurde. Diese Differenz wurde mit dem Wettbewerbsnachteil eines späteren Markteintritts und der durch die 1800-MHz-Technologie bedingten höheren Infrastrukturausgaben (mehr Antennenstandorte) begründet. *Connect Austria*, der Betreiber des dritten Österreichischen Mobilfunknetzes (nach *Mobilkom* und *max.mobil*), war seit 26.10. 1998 unter dem Namen *ONE* am Markt. Der Aufbau eines Mobilfunknetzes, der so genannte Roll-Out, lief in sechs Schritten ab.

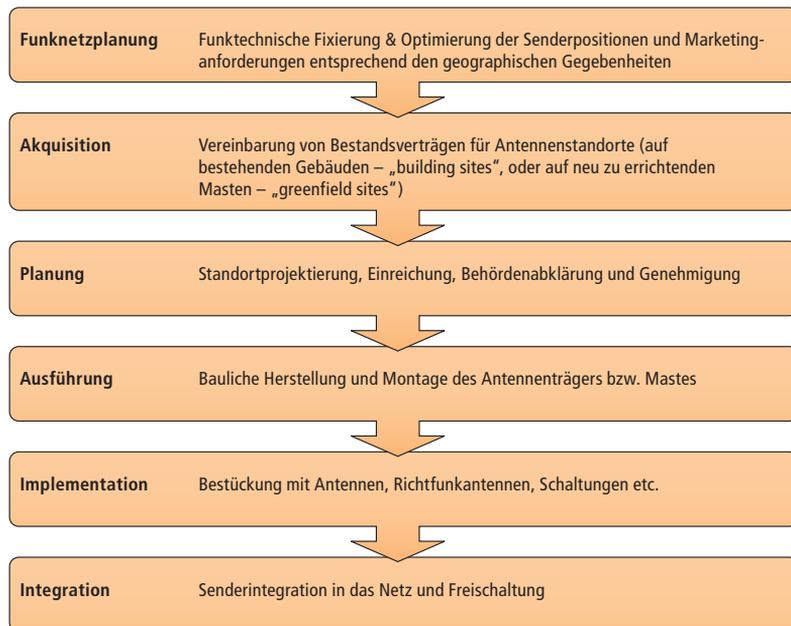


Abbildung 3.4: Phasen des „Roll-Out“

Üblich war hierbei die Auslagerung des gesamten Roll-Outs in Form eines so genannten „Turn-Key-Projektes“ an eines der weltweit tätigen Telekommunikationsunternehmen, welches sich auf die Beistellung und Installation des telekommunikationstechnischen Equipments⁵⁶ beschränkte und die restliche Ausführung an einen großen Generalunternehmer auslagerte. Dieser war für das Projektmanagement verantwortlich und beauftragte selbst ein Bauunternehmen sowie ein Akquisitionsunternehmen. Da das Akquisitionsunternehmen jedoch einen vollständig genehmigten Standort liefern musste, benötigte es einen Planer, der die Einreichunterlagen erstellte. Die Baufirma wiederum ließ die Ausführungsplanung von einem anderen Planer erstellen und vergab die Ausführung partiell an Handwerker.

Die einzelnen Schritte des Roll-Out wurden sequentiell durchgeführt, sprich die Verhandlungen mit den Liegenschaftsbesitzern wurden nach bereits erfolgter funktechnischer Planung und Fixierung der Senderpositionen geführt. Danach wurde um behördliche Genehmigung ersucht. Bei dieser schrittweisen Umsetzung des Roll-Out waren die technischen Abteilungen maßgeblich: Ihre Vorgaben bildeten den Ausgangspunkt für alle weiteren Aktivitäten und die dafür verantwortlichen Stellen. Die Aufgabe der Akquisitionsfirma bestand darin, innerhalb eines von den technischen Abteilungen vorgegebenen geographischen Suchkreises drei bestandsvertraglich ausverhandelte und genehmigungsfähige Standorte zu liefern, aus denen sich die Funknetzplanung den aus technischen Gesichtspunkten am besten geeigneten Standort aussuchte.

Die sequentielle Durchführung des Roll-Out führte dazu, dass die technischen Parameter bzw. die technischen Abteilungen einen sehr engen Gestaltungsspielraum für alle folgenden Schritte festlegten. Das Problem lag darin, dass die technischen Abteilungen die „technisch-optimalen“ Standorte aufgrund der geographischen Gegebenheiten auswählten, dass jedoch in den folgenden Roll-Out-Schritten eine große Zahl dieser „optimalen“ Standorte ausfiel, da es zu politischem und sozialem Widerstand kam. Je weiter eine Roll-Out-Phase von der Funknetzplanung entfernt und damit der praktischen Umsetzung näher war, umso höher war die Wahrscheinlichkeit für Proteste. Daraus ergab sich die Bedrohung, dass eine neuerliche Funknetzplanung notwendig werden konnte, da bei der Suche nach einzelnen Alternativstandorten die Auswirkungen auf das gesamte Netz überprüft werden mussten. Die Kosten, die sich aus dieser Zeitverzögerung ergaben, waren gerade in dieser wettbewerbsintensiven Branche enorm hoch, da neue Kunden relativ leicht und kostengünstig gewonnen werden konnten. Kunden jedoch, die bereits bei einem anderen Betreiber unter

56 Beispielsweise GSM-Antennen oder auch Verteilerschränke.

Vertrag waren, konnten nur erschwert abgeworben werden. Das Ergebnis dieser sequentiellen Vorgehensweise des Roll-Out war ein Trichtereffekt: Je weiter eine Prozessphase von der Planungsphase entfernt war, desto häufiger erwiesen sich ursprünglich angedachte Standorte als unrealisierbar und desto langsamer gestaltete sich der Abschluss der einzelnen Prozessschritte. Die sich aus der rein funktechnischen Fixierung von Senderpositionen ergebenden Konfliktpotenziale wurden in die nachfolgenden Phasen hineingetragen und eskalierten dort.

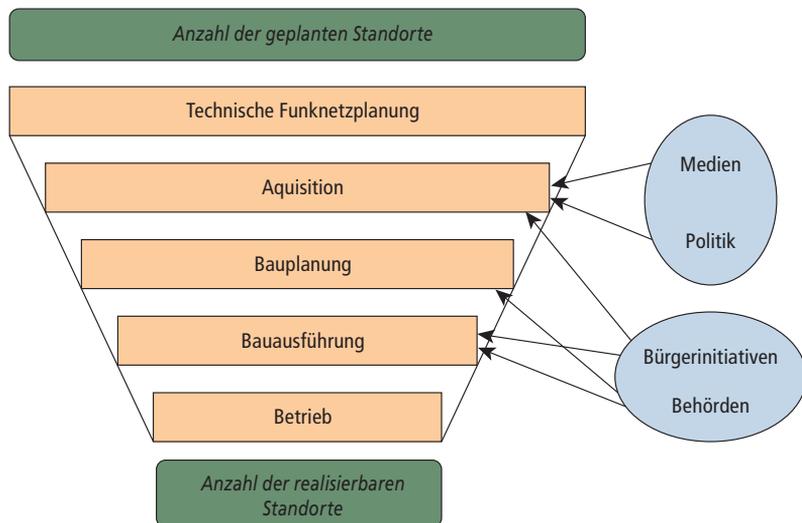


Abbildung 3.5: Der Trichtereffekt

Eine der zentralen Problemursachen war, dass die Branchenkultur eine von Technikern geprägte Kultur war, in deren Zentrum stärker die technischen Effizienzkriterien und weniger die Öffnung und der Dialog mit dem gesellschaftlichen Umfeld verankert waren. Die zentralen Akteure innerhalb der Unternehmen verstanden sich als Experten und beriefen sich auf die naturwissenschaftlich gestützte „beste Lösung“ eines Problems. Ein sehr geringes Problembewusstsein dieser Akteure für die Probleme der Umsetzung war darüber hinaus charakteristisch. Die Auswirkungen dieser technikzentrierten Branchenkultur wurden durch die für die junge Branche charakteristische „Goldgräber-Mentalität“ verstärkt. Die Mobilfunkunternehmen bestanden aus Zusammenschlüssen von Investoren und Know-How-Exporthuren.

Die Anfälligkeit für Konflikte mit dem gesellschaftlichen Umfeld wurde durch folgende Tatsachen erhöht: Die Projekte wiesen eine extreme Kurzfristigkeit auf. Ein Roll-Out benötigt von der Planung bis zur vollständigen Realisierung nur ein bis eineinhalb Jahre. Zudem fehlte den sehr jungen, zumeist ausländischen Projektverantwortlichen der Know-How-Firmen meist die Sensibilität für die regionalen Besonderheiten bzw. das Gefühl dafür, welche Standorte in einem Land bzw. in einer Kultur als akzeptabel gelten und welche nicht. Durch den kurzfristigen Aufenthalt der Projektverantwortlichen in dem jeweiligen Land, in diesem Fall Österreich, und durch die Kommunikationsprobleme und Differenzen zwischen ihnen und den lokalen Mitarbeitern wurde das Risiko des Konflikts mit Betroffenen erhöht.

Um den beschriebenen Trichtereffekt, sprich den Ausfall geplanter Standorte, möglichst gering zu halten, wurde in diesem konkreten Fall eine Abteilung für External Affairs (EA) eingerichtet. Die ursprüngliche Idee war, einen engen Kontakt mit den zuständigen Behörden herzustellen, die Beamten frühzeitig zu informieren und diesen Hilfestellung anzubieten⁵⁷, um die Bewilligungsverfahren zu beschleunigen. Neben dieser externen Funktion sollte die Abteilung eine weitere, interne erfüllen: Die Verbesserung der Kommunikationsflüsse zwischen den Abteilungen im Hinblick auf die Vermeidung von Konflikten mit betroffenen Bürgern. Häufig wurden nämlich die technischen Abteilungen von Managern geleitet, welche erst kurze Zeit im Land waren.

Der Rolle der EA-Abteilung wurde innerhalb des Unternehmens, entsprechend einer technisch-naturwissenschaftlichen „Tough Guy“-Kultur, geringe Bedeutung und Existenzberechtigung beigemessen. EA-Mitarbeiter sahen sich intern oftmals mit dem Vorwurf des „Verhinderns“ technisch optimaler Lösungen konfrontiert. Diese Geringschätzung der Funktion der EA-Abteilung änderte sich schlagartig mit dem Auftreten der Salzburg-Krise.

Im April 1998 kam es in einer der sechs Roll-Out-Regionen, in Salzburg, zu einer Häufung massiver Bürgerproteste. Diese Krise nahm ein Ausmaß an, das nicht nur die Errichtung einzelner Standorte in Frage stellte, sondern auch die Versorgung großer Teile der Stadt Salzburg gefährdete. Der Konflikt hatte sowohl interne wie externe Gründe: Der Leiter des Salzburger Regionalbüros, ein Singapur-Brite, hatte kaum Erfahrungen mit der europäischen Kultur erworben, was sich in einer kulturell äußerst unsensiblen Funknetzplanung äußerte. Zudem waren Teile des für den Roll-Out zuständigen internationalen Techniker-Teams vorher in Malaysia tätig, wo auf gesellschaftliche Widerstände gegen Mastenstandorte keine Rücksicht genommen werden musste. Eine von dem Leiter der Abteilung für External Affairs entwickelte „integrierte Projektorganisation“, welche sensibler gegenüber gesellschaftlichen Widerständen gewesen wäre, wurde von dem Leiter des Salzburger Regionalbüros verhindert. Dies führte zu einem persönlichen Konflikt zwischen beiden Managern.

**Konfliktsituation
und Konflikt-
ursachen**

⁵⁷ Beispielsweise die vollständige Information oder auch die Vorabklärung der Bewilligungssituation hinsichtlich des Denkmalschutzes.

Insgesamt waren in Salzburg und Umgebung 18 Mastenstandorte vorgesehen. Ein weiteres Element, welches eine verstärkende Auswirkung auf die Auseinandersetzungen hatte, war, dass die Gemeinderatswahlen bevorstanden: Über die ersten Proteste, unter anderem zwei Baustellenbesetzungen durch Anrainer der geplanten Antennenstandorte, wurde in Presse, Lokalfernsehen und Radio ausführlich berichtet. Politiker aller Parteien stellten sich hinter die 18 Bürgerinitiativen. Gefordert wurde neben der Einhaltung eines von der Landessanitätsdirektion Salzburg empfohlenen Grenzwertes – ein Zehntausendstel des gültigen Grenzwertes nach Weltgesundheitsorganisation – auch ein Mitspracherecht betroffener Bürger bei der Standortgenehmigung. Bürgerproteste und Baustellenbesetzungen an mehreren Standorten führten zur Bildung der Protest-Plattform „Bürgerinitiativen gegen GSM-Sendemasten in Wohngebieten“, welche in der Folge auch die Politik auf den Plan rief. Dies führte zu einer rückwirkend geltenden Änderung des Ortsbildschutz- und Naturschutzgesetzes⁵⁸. Dadurch wurden Sendeanlagen im Bauland, für die bislang keine Bewilligungspflicht bestand, einer Einzelbewilligungspflicht unterworfen. Die Politiker der Stadt Salzburg erklärten, die notwendigen Einzelbewilligungen nur bei Zustimmung aller sich betroffen fühlenden Bürger zu erteilen, und stellen unter der gleichen Bedingung stadteigene Liegenschaften für Alternativstandorte in Aussicht. Am 6. Mai kam es zu einem Bau-stopp für die 18 geplanten Masten durch *Connect Austria*.

Neben der in Hinsicht auf zu erwartende Proteste sehr unsensiblen Funknetzplanung und den Kommunikationsproblemen zwischen den Abteilungen sowie den beschriebenen Nachteile einer Turn-Key-Organisation lag eine Hauptursache für die Eskalation des Konflikts in der Unternehmens- bzw. Branchenkultur. Da die technischen Vorgaben als unabänderlich betrachtet wurden, war keinerlei Bereitschaft von Seiten des Unternehmens vorhanden, über eine sensiblere Funknetzplanung und über alternative Standortvarianten nachzudenken. Dazu kamen eine gewisse Überheblichkeit und die Weigerung, ernsthaft mit Politik und Bürgervertretern zu kommunizieren. In weiten Teilen des Unternehmens herrschte die Meinung vor, dass die Politik die aufgeregten Bürger „ruhig zu stellen“ habe, nachdem das Unternehmen 2-3 Mrd. Schilling (145-218 Mio. Euro) für Lizenzen entrichtet hatte und alle bestehenden baurechtlichen Vorschriften eingehalten wurden. Die Erwartung des Unternehmens war, dass durch politisches Lobbying und durch Intervention für Ruhe gesorgt werden könnte.

58 Siehe „Salzburger Nachrichten“ am 8.6.1998, S. 9.

Aufgrund der Konfliktintensivierung kam es zu einem Treffen von Bürgerinitiativen und Unternehmensvertretern unter dem Vorsitz der Salzburger Stadtregierung. Diese Zusammenkunft war von lautstarken Auseinandersetzungen geprägt. Die Unternehmensvertreter lehnten den Vorschlag einer gemeinsamen Suche nach Alternativlösungen mit der Begründung ab, sie wären dazu rechtlich nicht verpflichtet.

In der folgenden Phase kam es zu einer zunehmenden Konfliktintensivierung und zu einer defensiven Strategie des Unternehmens. Man versuchte, die Bürgerinitiativen bzw. die Öffentlichkeit mit unvollständigen und aus Sicht der Bürgerinitiativen falschen Informationen zu beruhigen, doch gelang dies nicht.

Mit der von Seiten der Bürgerinitiativen strategisch eingesetzten medienwirksamen Eskalation des Konflikts (Schlägereien auf Baustellen, Baustellenbesetzungen) wurde der Unternehmenszentrale in Wien bewusst, dass sie ein Problem hatte, welches nicht nur den Roll-Out in Salzburg, sondern auch in anderen Regionen betreffen könnte.

Das Unternehmen stand vor einem Entscheidungsproblem: Sollte es die Kosten der Verzögerung des Roll-Outs infolge eines möglicherweise langen Verhandlungsprozesses tragen oder eine Intensivierung des Konflikts riskieren?

Reflexionsfragen zur Fallstudie

- Worin liegt das strategische Entscheidungsproblem?
- Welche Aspekte würde eine klassische Perspektive und welche Aspekte würde eine verständnisorientierte Perspektive strategischen Managements in den Vordergrund rücken?
- Welche unterschiedlichen Perspektiven würden die unterschiedlichen Schulen des strategischen Managements einnehmen?
- Welche Vorgehensweise würden Sie der Unternehmensleitung vorschlagen?
- Welche strategischen Vorteile bzw. Erfolgspotenziale könnten in dieser Konfliktsituation enthalten sein?

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: info@pearson.de

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<http://ebooks.pearson.de>