

Kontingenz und Management

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Timon Paul Beyes

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Peter Gross

und

Prof. Dr. Emil Walter-Busch

Dissertation Nr. 2643

(Verlag oder Buchdruckerei)

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 30. April 2002

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

Der behauste Mensch sagt: ,Wie kann man nur leben ohne Sicherheit über den nächsten Tag, wie kann man schlafen ohne ein Dach über dem Kopf!‘ Aber ein Zufall warf ihn für immer aus seinem Haus und er verbringt seine Nächte im Wald. Er kann nicht schlafen, er fürchtet sich vor den wilden Tieren, vor seinem eigenen Bruder, dem Vagabund. Am Ende freilich vertraut er sein Leben der Kontingenz an, beginnt das Leben eines Vagabunden und schläft vielleicht sogar des Nachts in Ruhe.

Lew Schestow, *Apotheose der Wurzellosigkeit*

INHALT

Prolog		1
Kontingenz und Wissenschaftstheorie. Acht Anmerkungen		5
I	<i>Paradigmenkampf:</i> Im Theoriedschungel	6
II	<i>Prägungen:</i> Die Gedanken hinter den Gedanken	13
III	<i>Positionierung:</i> Der unvollkommene Bibliothekar	17
IV	<i>Prinzipien:</i> Ironie und erweiterte Beobachtung	23
V	<i>Programm:</i> Kontingenz und Management	28
VI	<i>Perspektive:</i> Kontingenz denken, kontingent schreiben	33
VII	<i>Plateaus:</i> Kleine Schriften	38
VIII	<i>Parameter:</i> Von Wanderern, Wilderern, Dilettanten	42
Kontingenz und Management. Sechs Plateaus		49
I	Von Kontingenzansätzen und kontingenten Ansätzen. Eine Theoriegeschichte	50
II	Kontingenz und Handeln, Systemzweck und Management. Eine Untersuchung	74

III	<i>...und es gibt kein Land mehr!</i> Nautische Sinnbilder von Kontingenz und Management. Eine Zerstreuung	122
IV	Das Kreuz mit der Hierarchie oder Die Ambivalenz des Kontingenten. Ein näherer Blick	155
V	<i>Kapitalismus und Depression</i> oder Der lange Marsch in die Kontingenz. Eine Erörterung	194
VI	Kontingenzmanagement. Eine Synthese	248
	Epilog	292
	Bibliographie	300
	Biographisches	322

PROLOG

Wie läßt sich anders schreiben als darüber, worüber man nicht oder nur ungenügend Bescheid weiß? Gerade darüber glaubt man, unbedingt etwas zu sagen zu haben. Man schreibt nur auf dem vordersten Posten seines eigenen Wissens, auf jener äußersten Spitze, die unser Wissen von unserem Nichtwissen trennt und das eine ins andere übergehen läßt. Nur auf diese Weise wird man zum Schreiben getrieben. Behebt man die Unwissenheit, so verschiebt man das Schreiben auf morgen oder macht es vielmehr unmöglich.

Gilles Deleuze, *Differenz und Wiederholung*

Wer als ausgebildeter Wirtschaftswissenschaftler über *Kontingenz* zu schreiben sich anschickt, bewegt sich auf dem vordersten Posten seiner Kenntnisse, weiß sich also mit einem Fuß in der gesicherten Unkenntnis und wird Gilles Deleuze zufolge auf diese Weise zum Schreiben getrieben – vielleicht dankbar dafür, daß der zweite Begriff seines Themas *Management* heißt, denn davon sollte er etwas gehört haben, dort sollte der andere Fuß einen halbwegs festen Boden finden. Das Kontingente, das hier in einer ersten, schlichten Annäherung als etwas, das auch anders möglich ist, definiert sei, dieses Kontingente war und ist ein Tummelfeld für Philosophen, Soziologen, Literaten und Literaturwissenschaftler, nicht oder kaum indes für Managementtheoretiker. Damit laufen die hier vorgenommenen Exkursionen ins Nichtwissen, in Forschungsterritorien, in denen der Autor noch mehr als in seiner eigenen Fachrichtung Laie ist, stets Gefahr, etwas nicht oder falsch verstanden zu haben.¹



In der Hoffnung, diese Gefahr (so gut es geht) umgangen zu haben, hält es der Autor mit dem eingangs zitierten Deleuze, der die antiken Griechen als „Erfinder“ der Philosophie für ihre Begriffswahl und damit ihr Selbstbild rühmt: Indem sie sich – mit feiner Ironie – *Philosophen*, also *Freunde der Weisheit* nannten, nähmen sie im Verhältnis zur Weisheit der sie umgebenden Völker die Position von Nicht-Weisen

¹ Vgl. Walter-Busch (1977) II

ein. Ebenso wolle er, Deleuze, der laut Selbstauskunft „naivste Philosoph der Gegenwart“, den von ihm betrachteten Philosophen gegenüber den Standpunkt eines Nicht-Philosophen einnehmen, um sich ihnen naiv und ungeniert nähern zu können.² Und ebenso wird hier – im Gegensatz zu dem Franzosen allerdings zwangsläufig – die Position eines Nicht-Weisen (Nicht-Philosophen, Nicht-Soziologen, Nicht-Literaten...) reklamiert, der sich den betrachteten Weisen und ihren Theorien respektvoll, naiv und etwas ungeniert nähert, der sich, in den Worten Theodor Adornos, „mit der Muße des Kindlichen ... entflammt an dem, was andere schon getan haben“.³



Daß sich diese Arbeit aus unterschiedlichen Quellen nährt, ist ihrem Titel geschuldet: Da Kontingenz das Anders-Mögliche und damit Nicht-Notwendige beschreibt, würde man dem Begriff nicht gerecht, verkürzte man ihn auf die Notwendigkeit einer Disziplin, einer Theorie oder eines Theoretikers. Die Vielfalt der betrachteten Schriften spiegelt sich zudem in der für eine Dissertation eher ungewöhnlichen Form: Der erste Teil besteht aus acht Anmerkungen zu Kontingenz und Wissenschaftstheorie, die den Weg ebnen sollen für den zweiten und Hauptteil, der sich aus sechs voneinander unabhängigen *Plateaus* zu Kontingenz und Management zusammensetzt: sechs Versuche, die für sich alleine stehen (sollen) und folglich nicht aufeinander aufbauen. Da es dem Gedanken der Kontingenz widerspräche, lediglich einen einzelnen naheliegenden oder gar notwendigen thematischen Ansatz zu nutzen, versucht diese Herangehensweise zu demonstrieren, was sie beschreibt: *Es ist so. Es könnte auch anders sein.*⁴ Der Epilog wirft einen Blick zurück auf diese Versuche und beschließt die Arbeit.



Was *stilistisch* anders sein könnte: Aus Gründen der Lesbarkeit und Einfachheit des Textes wird in allen Abhandlungen auf die Berücksichtigung der weiblichen Endungen verzichtet; so wird beispielsweise vom Manager gesprochen, der eine Managerin sein könnte. Der etwaige Leser, der sich daran stört (und der eine Leserin sein könnte), möge diesen Reduktionismus nachsehen. Wie bereits an den einleitenden Sätzen zu

² Vgl. Balke (1998) 92, 161

³ Adorno (1974) 6

⁴ So der Titel eines Buches von Helga Nowotny; vgl. Nowotny (1999)

erkennen, wird gerne und häufig von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Ausführungen mit Zitaten einzuleiten, abzurunden oder zwischendrin aufzulockern. Das mag einerseits daran liegen, daß der Autor bei einem Thema, bei dem schon vom Titel her viel möglich und wenig verbindlich ist, froh ist, sich es als zunächst Nichtwissender auf den Schultern von Wissenden bequem zu machen. Andererseits wird ja nicht (nur) zitiert, um sich die Autorität des Wissenden dienstbar zu machen oder um die eigene Beeinflussung zu dokumentieren; zitiert wird in erster Linie, wie Hans Blumenberg schreibt, weil man resigniert (weniger) oder erleichtert (eher) – oder in Anbetracht der zitierten Autoren: beeindruckt (vor allem) – zur Kenntnis nehmen muß, es besser nicht sagen zu können.⁵

„Heute“, beklagte sich Herr K., „gibt es Unzählige, die sich öffentlich rühmen, ganz allein große Bücher verfassen zu können, und dies wird allgemein gebilligt. Der chinesische Philosoph Dschuang Dsi verfaßte noch im Mannesalter ein Buch von hunderttausend Wörtern, das zu neun Zehnteln aus Zitaten bestand. Solche Bücher können bei uns nicht mehr geschrieben werden, da der Geist fehlt. Infolgedessen werden Gedanken nur in eigener Werkstatt hergestellt, indem sich der faul vorkommt, der nicht genug davon fertigbringt. Freilich gibt es dann auch keinen Gedanken, der übernommen werden, und auch keine Formulierung eines Gedankens, die zitiert werden könnte. Wie wenig brauchen diese alle zu ihrer Tätigkeit! Ein Federhalter und etwas Papier ist das einzige, was sie vorweisen können! Und ohne jede Hilfe, nur mit dem kümmerlichen Material, das ein einzelner auf seinen Armen herbeischaffen kann, errichten sie ihre Hütten! Größere Gebäude kennen sie nicht als solche, die ein einziger zu bauen imstande ist!“⁶



„Wir Menschen“, schreibt der Skeptiker Odo Marquard, „sind stets mehr unsere Zufälle als unsere Leistungen. Dank ist eine Form dessen, was – dieserhalb – für uns immer unvermeidlich ist: eine Form der Einwilligung in das Zufällige.“⁷ Nun ist das Zufällige einem Gutteil der Lehrmeinungen zufolge Teilmenge der Kontingenz⁸; folglich verweist auch der Dank als Einwilligung in all die schönen Zufälle, die zu der Möglichkeit dieser Arbeit und dieses Themas geführt haben, zurück auf Umstände, die sich nicht notwendiger-, aber glücklicherweise so ergaben: auf die Gelegenheit, die die

⁵ Vgl. Blumenberg (1997) 108

⁶ Brecht (1971) 19

⁷ Marquard (1985a) 6

⁸ Vgl. Makropoulos (1998a) 24

Professoren Peter Gross und Emil Walter-Busch mir eingeräumt haben, einen Bereich meines Nichtwissens zu bearbeiten, der für eine wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtete Universität gewiß nicht alltäglich ist; zudem auf die Freiheit, die mir beide gewährt haben, mich in diesem Bereich gemäß meines Möglichkeitsbewußtseins auszutoben; auf die Möglichkeit, die mir mein ehemaliger Arbeitgeber, Roland Bickmann, bot, sich neben der beruflichen Tätigkeit erste Gedanken in Richtung einer möglichen Doktorarbeit zu machen (und die gebotenen Doktorandenseminare abzuleisten); auf die stete Unterstützung, die mir meine Eltern und mein Bruder zukommen ließen; auf das Glück, diese Texte dort schreiben zu können, wo ich gerne bin – von den weniger wichtigen „Kontingenzfaktoren“ einmal abgesehen (Freundeskreis, f6, Volksbühne, Hobbyfußballtruppe, all die Musik...).

Meinen Eltern.

Berlin, im Februar 2002

KONTINGENZ UND WISSENSCHAFTSTHEORIE. ACHT ANMERKUNGEN

*Hier hast du
eine große Schachtel
mit der Aufschrift
Schachtel.
Wenn du sie öffnest,
findest du darin
eine Schachtel
mit der Aufschrift
Schachtel
aus einer Schachtel
mit der Aufschrift
Schachtel.
Wenn du sie öffnest –
ich meine jetzt
diese Schachtel,
nicht jene –,
findest du darin
eine Schachtel
mit der Aufschrift
Und so weiter,
und wenn du
so weiter machst,
findest du
nach unendlichen Mühen
eine unendlich kleine
Schachtel
mit einer Aufschrift
so winzig,
daß sie dir gleichsam
vor den Augen
verdunstet.
Es ist eine Schachtel,
die nur in deiner Einbildung
existiert.
Eine vollkommen leere
Schachtel.*

Hans Magnus Enzensberger,
Erkenntnistheoretisches Modell

I *Paradigmenkampf: Im Theoriedschungel*

Selbst wenn wir den unendlichen Meinungswirrwarr unter den Philosophen einmal beiseite lassen, diese universalen und schier endlosen Auseinandersetzungen über die Erkenntnis der Dinge, diese unaufhörlichen Zwiste und Zerwürfnisse (denn das jedenfalls dürfte wohl unumstritten sein, daß sogar die von Natur aus fähigsten Gelehrten sich in nichts einig sind, nicht einmal darin, daß der Himmel über unserm Kopf ist...) – selbst dann ist schon aus der Verwirrung, in die unser eignes Urteilen uns stürzt ... leicht zu erkennen, daß es auf recht wackligen Füßen steht.

Michel de Montaigne, *Essais*

Die Sozialwissenschaften, zu denen die Betriebswirtschaftslehre gezählt wird¹, kennen verschiedene erkenntnistheoretische (epistemologische) Schulen, die je nach Wissenschaftler, Fach und Themenstellung „angerufen“ werden, um den metatheoretischen „Überbau“ für die eigene Forschung zu liefern und die eigentliche(n) Vorgehensweise(n) aus diesem abzuleiten bzw. zu legitimieren. Beispielhaft für derartige *Theorien zweiter Ordnung* seien hier genannt: der Positivismus, der kritische Rationalismus, die marxistische Dialektik, die kritische Theorie, die konstruktivistische Perspektive, der systemtheoretische Ansatz.

Die Tatsache, daß sich die Vor- und Nachdenker dieser Ansätze häufig Diskussionen über das Für und Wider der verschiedenen Methodologien liefern, zeigt bereits, daß sich ein einheitliches Forschungsparadigma in der Betriebswirtschaftslehre, geschweige denn in den Sozialwissenschaften generell, obwohl immer wieder

¹ Was die Systematik der Wissenschaften betrifft, so soll an dieser Stelle folgende Hierarchie übernommen werden: den modernen *Naturwissenschaften* auf der einen Seite (Mathematik, Physik, Biologie u.a.) stehen auf der anderen Seite die *Humanwissenschaften* gegenüber – Wissenschaften, die das Humane zum Objekt haben: Geisteswissenschaften (Philosophie, Geschichte, Literaturwissenschaften u.a.), Sozialwissenschaften (*Wirtschaftswissenschaften*, Soziologie, Psychologie, Politikwissenschaften u.a.). Bereits diese Unterscheidung wird keineswegs einheitlich gehandhabt, könnte also anders vorgenommen werden. Sie ist kontingent. So differenziert Emil Walter-Busch die Humanwissenschaften nicht nur in Geistes- und Sozialwissenschaften, sondern zudem in Humanwissenschaftliche Spezialwissenschaften und Praxisorientierte Humanwissenschaften, zu denen er die Betriebswirtschaftslehre zählt. Vgl. Walter-Busch (1977) 7ff., Zimmerli (1989) 88, Seiffert (1989) 344ff.

„Die Humanwissenschaften kann man ... als diejenige Klasse menschenbezogener Realwissenschaften bezeichnen, denen keine im naturwissenschaftlichen Sinne exakten Beobachtungs-, Meß- oder Experimentiermethoden zur Verfügung stehen, da ihr vieldeutig-komplexer Erkenntnisgegenstand (das ‚spezifisch Menschliche‘) immer nur unvollständige (‚partiell gültige‘) Messungen zuläßt, die als solche jederzeit in Frage gestellt werden können.“ – Walter-Busch (1977) 11

anvisiert, bislang keineswegs etabliert hat. Das ist alles andere als ungewöhnlich: Die Geschichte der humanwissenschaftlichen Forschungen demonstriert, daß sich die Unabwägbarkeiten der Untersuchungsgegenstände Mensch, Organisation und Gesellschaft nicht mittels eines Königsweges der wissenschaftlichen Vorgehensweise auflösen zu lassen scheinen. Nicht eine der Fragen, die beispielsweise die europäische Philosophie als „Ur-Wissenschaft“ über zweieinhalb Jahrtausende beschäftigt hat, ist je zur allgemeinen Zufriedenheit gelöst worden. Der philosophische Problemkanon hat sich kaum verändert; dennoch wurde wieder und wieder verkündet, eines oder mehrere der zentralen Probleme seien gelöst und die Pluralität konkurrierender Lösungsvorschläge damit hinfällig.²

Folgt man dem Philosophen Josef Mitterer, liegt diese Unlösbarkeit in der Natur des wissenschaftlichen Vorgehens, nämlich dem dualistischen (auch: distinktionstheoretischen) Forschungsmodell, auf das sämtliche theoretischen Grundpositionen fußen. Sie alle treffen die grundsätzliche dichotomische („zweigeteilte“) Unterscheidung zwischen Aussage und Gegenstand, zwischen Beschreibung und Objekt, zwischen „einem Diesseits und einem Jenseits des Diskurses“.³ Daß ein solcher Unterschied vorausgesetzt wird, ist erkenntnistheoretisch neutral; Diskursobjekte müssen *unter* die Sprache gesetzt werden, damit man *über* sie reden kann.⁴ Die Forschungsobjekte selbst (das „Jenseits“) sind festgesetzt, sie sind invariabel; das Denken richtet sich immer auf ein Objekt des Denkens, das außerhalb des Diskurses über das Objekt liegt. Die Erkenntnisanstrengungen des Forschers bestehen aus dem Streben nach Übereinstimmung zwischen dem Jenseits und dem Diesseits des Diskurses, die Übereinstimmung zwischen Beschreibung und Gegenstand, zwischen Aussage und Erkenntnisobjekt, zwischen dem, *was* geredet wird, und dem, *worüber* geredet wird.⁵

² Vgl. Mitterer (2001) 25f.

„Die Koexistenz des Unvereinbaren herrscht auch in der Expertensphäre. Als Pioniere der modernen Wahrsagerei können die Ökonomen gelten. Seit eh und jeh, gänzlich unangefochten von jeder Widerlegung durch die Realität, stellen sie der Wirtschaft mit ernster Miene ihre Horoskope. Der orthodoxe Marxist berechnet das Datum, an dem der Kapitalismus endgültig zusammenbricht, der windige Anlageberater sagt auf Hochglanzprospekten die nächste Börsenhausse voraus. Ihr Prognosen haben nur eines gemeinsam: die unerschütterliche Gewißheit, mit der sie vorgetragen werden.“ – Enzensberger (1989) 299

³ Mitterer (2001) 16

⁴ „Wenn das nicht so wäre, dann wäre die Frage nach dem Verhältnis zwischen Sprache und Wirklichkeit ... immer schon vor jeder möglichen Antwort beantwortet. Und es ginge nur noch darum, das, was im Vorhinein schon da und gegeben ist, *ausfindig* zu machen.“ – ibd. 17

⁵ Vgl. ibd. 110f.

Diese Dichotomie erweist sich als *Diskursvoraussetzung*, mithin als nichthinterfragter Basiskonsens sämtlicher geläufiger Erkenntnistheorien. Worin sie sich unterscheiden, ist das *Wie* des Verhältnisses zwischen Erkenntnis und Objekt (das „Diesseits“, die Beschreibung, die Aussage). Die erkenntnisorientierten Diskurse sind variabel und *kontingent*: Ein und derselbe Gegenstand kann verschieden beschrieben werden – und hier kommen die divergierenden epistemologischen Schulen mit ihren Meinungsverschiedenheiten ins Spiel. Jede Schule macht mittels Apriorisierung aus *ihrer* Antwort auf die Frage nach dem *Wie* die Antwort, indem sie ihre *Wie*-Bestimmung sowohl dem Objekt als auch seiner Beschreibung voraussetzt, so daß es zu einer Kongruenz zwischen Dichotomie (daß und wie, Jenseits und Diesseits) und *Wie*-Bestimmung kommt. „Durch diese Entsprechung erlangt die eigene Bestimmung des *Wie*-Verhältnisses eine Priorität vor den übrigen Bestimmungen des *Wie*-Verhältnisses.“⁶

Anders ausgedrückt: Alle Schulen argumentieren zirkulär. In der dualistischen Denkweise kommt der Weg von der Beschreibung des Objektes zur Angabe des Objektes einem Weg *zurück* gleich: zurück zum Objekt, das der Beschreibung vorausgeht und auf das sich die Beschreibung bezieht. Die Wahl einer erkenntnistheoretischen Position entspricht so gesehen einer *dogmatischen Setzung*: Es gibt keine andere Möglichkeit, als die Eigenauffassung für die eher „wahre“, „richtige“ zu halten. Eine andere epistemologische Schule läßt sich lediglich insoweit kritisieren, als die eigene Auffassung außer Frage steht. Man kann gar nicht anders, als die eigene Perspektive als jene zu proklamieren, die mit dem Forschungsobjekt im Einklang steht.⁷

Da sich nun *jeder* methodologische Ansatz dieser Argumentationstechnik bedient, ergibt sich eine Pattsituation mit der Folge, daß es kaum Theorien gibt, die nicht von einer anderen, konkurrierenden widerlegt werden. Und wenn eine Erkenntnistheorie angeblich scheitert, heißt das lediglich, daß sie der Theorie entgegensteht, von der aus

⁶ Mitterer (2001) 18; vgl. ibd. 16ff.

Das gilt auch für relativistische bzw. konstruktivistische Sichtweisen: „Jeder Relativismus ist innerhalb seines Frameworks nichtrelativistisch. Innerhalb des jeweiligen Bezugsrahmens konstruiert auch der Relativist nicht das Objekt, bringt auch er das Objekt nicht durch seine Beschreibungen hervor.“ – ibd. 56

„Es ist Wortklauberei, vom Fehlen des Ursprungs zu sprechen und das Fehlen des Ursprungs zum Ursprung zu machen.“ – Deleuze/Guattari (1997) 400

„Sagen: ‚Alles ist Illusion‘ heißt, die Illusion zu preisen, ihr ein hohes Maß an Wirklichkeit zugestehen, das höchste sogar, obgleich man sie diskreditieren wollte ... Selbst die Idee, die alle Ideen disqualifiziert, ist eine Fessel.“ – Cioran (1979) 166

⁷ Vgl. Mitterer (2001) 103

das Scheitern diagnostiziert wird.⁸ Jede Denkschule geht davon aus, die trans-subjektive *Wahrheit* (oder – für Relativisten – *Viabilität, Nützlichkeit*) für sich gepachtet zu haben.

Wie oft wurde die Relativitätstheorie schon für ‚widerlegt‘ oder ‚gescheitert‘ erklärt oder, worauf die Widerleger bestehen, *tatsächlich* widerlegt. Weder lassen sich Evolutionstheoretiker davon beeindruckt, daß sie von Creationisten falsifiziert wurden noch umgekehrt. In den verschiedensten Wissenschaften wurden oder werden die seltsamsten Ansichten vertreten: daß die Erde eine Scheibe ist, daß die Menschheit nicht älter als ein paar tausend Jahre ist, daß alle Höhlenmalereien Fälschungen sind, daß das Universum mit oder gar aus einem Knall entstanden ist, daß Aids (k)eine Viruserkrankung ist, daß die Materie aus Quarks und anderen Teilchen oder aus Energie besteht, daß es schwarze Löcher gibt, daß Phlogiston existiert etc. etc. – und alle diese Konstruktionen haben in der Überzeugung ihrer Konstrukteure funktioniert oder funktionieren immer noch. Viele, wenn nicht die meisten Vertreter ihrer Theorien haben diese trotz aller Anfechtungen und Vorwürfe des Scheiterns, trotz aller Falsifizierungen bis zum Ende ihres Lebens vertreten. Oft haben sie auf die Widerlegung ihrer eigenen Theorie mit der Widerlegung jener Theorie geantwortet, von der aus sie widerlegt wurden.⁹

Gemäß Mitterer läßt sich dieser Ausweglosigkeit im Rahmen der bestehenden Forschungstheorien nicht entkommen. Wenn überhaupt, wird die Widerlegung der eigenen Theorie nur durch Elemente der eigenen Theorie akzeptiert – so bleibt sie trotz Widerlegung erhalten. Im anderen Fall, wenn Elemente einer alternativen Denkschule übernommen würden, hätte man sich von seinem eigenen Ansatz bereits verabschiedet. Behauptet beispielsweise ein kritischer Rationalist, der kritische Rationalismus liege dann daneben, wenn er an der Realität scheitere, so bleibt er kritischer Rationalist; das Prinzip der Falsifikation bleibt erhalten. Würde er hingegen behaupten, der kritische Rationalismus scheitere dann, wenn über ihn kein vernünftiger Konsens erzielt werden könne, so wäre er zum Relativismus übergelaufen.¹⁰

⁸ Vgl. ibd. 125

⁹ ibd. 125f.

Es läßt sich auch folgende Lehre daraus ziehen: „Die Wissenschaftstheorie hat dem nach Aufklärung suchenden Bürger nichts zu bieten. Sie deckt nicht die Schwächen der Wissenschaften auf, sie fügt ihre eigenen Schwächen den Schwächen der Wissenschaften hinzu und vermindert so das Verständnis der Wissenschaften, statt es zu erhellen. Das wird schon daraus klar, daß sie in zahlreiche Schulen aufgespalten ist, die einander in langen, kompliziert geschriebenen und höchst uninteressanten Abhandlungen bekämpfen.“ – Feyerabend (1980) 194

¹⁰ Vgl. Mitterer (2001) 84; vgl. zum *kritischen Rationalismus*, der untrennbar mit dem Namen Karl Popper verbunden ist: *Karl Popper, Logik der Forschung* [Tübingen 1934]

Ein anderes Beispiel: Wenn Vertreter der „klassischen“ Subjektphilosophie der „post-modernen“ Machttheorie Michel Foucaults vorwerfen, sie sei irrational, da nicht auf sich selbst anwendbar, so entstammt dieser Vorwurf dem Rationalismus der Subjektphilosophie, demzufolge der Sockel einer Philosophie durch Evidenz zu sichern sei. Aber Foucault kann dieser Vorwurf gar nicht treffen: Er benötigt keine externe Rechtfertigung seines Tuns, im Gegenteil, das wäre aus seiner Sicht gar nicht zulässig, denn jeder Diskurs trägt seinen konstituierenden Grund in sich selbst.¹¹ Der subjektphilosophische Einwand sucht nach subjektphilosophischen Voraussetzungen und findet keine; die „postmoderne“ Theorie will gar nicht suchen. Die jeweils kritisierte Auffassung scheitert, weil sie von der Auffassung abweicht, mittels derer der Vorwurf des Scheiterns erhoben wurde.¹²

Je mehr Philosophen ich las, desto klarer erschien es, daß jeder von ihnen seine Ansichten auf Grundprinzipien zurückführen konnte, die mit den Grundprinzipien seiner Gegner nicht zu vereinbaren waren, und daß es keinem von ihnen gelang, zu jenem sagenhaften Ort ‚jenseits der Hypothesen‘ vorzudringen. Offenbar gab es so etwas wie einen neutralen Standpunkt nicht, von dem aus diesen alternativen Grundprinzipien beurteilt werden konnten.¹³

Und wie viele Theorien gibt es, die nach- wie nebeneinander vertreten werden! An Thomas Kuhns berühmte Überlegungen zu wissenschaftlichen Revolutionen und Paradigmbegriff anknüpfend, bezeichnet Emil Walter-Busch alle fundamentalen theoretischen Ansätze in den Humanwissenschaften als *Quasiparadigmen*, die ihren permanenten Schulenstreit nie verlassen hätten und denen jederzeit alternative Quasiparadigmen zur Seite gestellt werden könnten, ohne daß sich die grundlegenden

¹¹ Vgl. Lay (1996) 251f.; vgl. zur auf Nietzsches Genealogie der Moral – der „Bibel der neostrukturalistischen Machttheorie“ (Manfred Frank) – aufbauenden Machttheorie Foucaults beispielhaft: Foucault (1976) sowie den Sammelband: *Michel Foucault, Dispositive der Macht: Über Sexualität, Wissen und Wahrheit* [Berlin 1978]

¹² Vgl. Mitterer (2001) 83

Mitterer selbst sucht in seinem Buch „Die Flucht aus der Beliebigkeit“ eine Alternative zum ewigen Dilemma dualistischer Forschungsmodelle: eine „nichtdualisierende Denkweise“, die jedoch im Anschluß an seine brillante „Dekonstruktion“ des dualistischen Denkens nur recht vage skizziert wird. Vgl. auch: Weber (2000) 29ff.

¹³ Rorty (2000) 146

Zu ähnlichen Schlußfolgerungen kommen auch – in eher poststrukturalistischem Duktus – die französischen „Denker der Immanenz“ Gilles Deleuze und Felix Guattari (in „Was ist Philosophie?“):

„Wenn die Geschichte der Philosophie so viele äußerst verschiedene Ebenen vorführt, so nicht nur wegen der Illusionen, wegen der Verschiedenheit der Illusionen, so nicht nur deshalb, weil jede davon ihre eigene, stets neue Art und Weise besitzt, wie sie die Transzendenz jeweils zurückerstattet; sondern auch – und dies reicht noch weiter – aufgrund ihrer Art, wie sie jeweils die Immanenz herstellt. Jede Ebene trifft eine Auswahl dessen, was von Rechts wegen dem Denken zukommt, eben diese Auswahl variiert aber von einer zur anderen.“ – Deleuze/Guattari (2000) 59

Auseinandersetzungen auflösen ließen – im Gegensatz zu den reiferen Naturwissenschaften, in deren Geschichte sich immer wieder Theorien- und Methodenkomplexe zu einem neuen Paradigma aufschwingen konnten, indem sie etwaige Differenzen zwischen verschiedenen Denkrichtungen zugunsten eines eindeutig kumulativen Forschungsfortschrittes beendeten.¹⁴

Aus der hier skizzierten Perspektive Mitterers gesehen sind die epistemologischen Glaubenskämpfe müßig, auch wenn sie heute jenen Platz einnehmen sollten, „der einst dem platonischen Streit zwischen Göttern und Giganten zukam“ (und in dessen Folge unlängst von naturwissenschaftlicher Seite die *science wars* ausgerufen wurden).¹⁵ Das dualistische Forschungsmodell vereinigt alle Methodologien auf der einen Seite der Medaille; die notwendige Kehrseite bilden Methodenpluralismus und Theorieschunzel mitsamt der üblichen Sprachverwirrungen, die daraus folgen.¹⁶ Folgt man mithin Niklas Luhmann in der Auffassung, *Kontingenz* sei ein Eigenwert der Gesellschaft, so trifft das eben auch auf die erkenntnistheoretischen Basisprinzipien

¹⁴ Vgl. Walter-Busch (1977) 227ff.

Insofern kann Walter-Busch von der *Einheit der Humanwissenschaften* schreiben: sie haben erkenntnistheoretisch die gleichen Grundprobleme, „deren Klärung umso leichter“ fällt, „je eher man in ihnen den gemeinsamen Nenner zentraler fachspezifischer Probleme der verschiedenen humanwissenschaftlichen Disziplinen selber erkennt.“ – ibd. 283

¹⁵ Rorty (2000) 113

Zur szientifisch motivierten Kritik am sogenannten „postmodernen“ Denken vgl. Alan Sokal und Jean Bricmont, Professoren der Physik, deren Buch „Fashionable Nonsense“ („Eleganter Unsinn – Wie die Denker der Postmoderne die Wissenschaft mißbrauchen“) einiges Aufsehen erregte (so wertete die französische Literaturwissenschaftlerin Julia Kristeva die Thesen der Physiker als *Beleidigung Frankreichs...*). Die Naturwissenschaftler werfen den Postmodernen eine „Faszination wirrer Ideen“, einen „epistemischen Relativismus“ vor, der mit einem allgemeinen Skeptizismus gegenüber der Naturwissenschaft verknüpft sei. Sie bemängeln die „Betonung von Diskurs und Sprache im Gegensatz zu den Tatsachen, auf die sich diese Diskurse beziehen (oder, schlimmer noch, bereits die Ablehnung des Gedankens, daß Tatsachen existieren oder daß man sich auf sie beziehen könne).“ – Sokal/Bricmont (1998) 929; vgl. auch Orzessek (2001) 14

Dazu (bzw. zum Vorgehen derjenigen, die einen *Wissenschaftskrieg* ausrufen, um gegen die relativistisch motivierte Wissenschaftskritik zu polemisieren) bemerkt Mitterer:

„Das Niveau ihrer Kritik entspricht etwa dem Niveau, auf dem die kritisierten Philosophen wissenschaftliche Aussagen vor allem aus dem Bereich der Quantentheorie zur Illustrierung und Untermauerung ihrer Thesen heranziehen. Die Irritierung der Wissenschaftler durch eine Unterminierung der Vorstellung von der einen Welt und der einen Wahrheit durch ein Vielfaches davon ist verständlich. Es ist einfacher, Gelder für Grundlagenforschung zu beantragen, wenn diese der Entdeckung der Wahrheit über die Wirklichkeit dient, als *Grundlagenforschung* durch ihre Folgen zu begründen.“ – Mitterer (2001) 74

„Es gibt keine Anzeichen, daß realistisch orientierte Wissenschaftler erfolgreicher sind als konstruktivistische Wissenschaftler, und es macht für die Ergebnisse von Wissens- oder Erkenntnisanstrengungen auch wenig Unterschied, ob sie als Erfindungen oder Entdeckungen interpretiert werden. Zwar haben nach Glaserfeld erst im 20. Jahrhundert ‚Wissenschaftler einzusehen begonnen, daß ihre Erklärungen der Welt stets auf Begriffen beruhen, die der menschliche Beobachter formt und seinen Erlebnissen aufprägt‘. Aber auch schon vor dieser Einsicht haben die Wissenschaftler genau das getan, wovon sie inzwischen eingesehen haben, daß sie es tun.“ – ibd. 122 [Fußnoten weggelassen]

¹⁶ Vgl. zum skeptischen Blick auf angewandte Methoden in der Managementlehre: Walter-Busch (1996) 48ff. sowie Werhahn (1989) 2f.

zu: sie sind weder notwendig, noch unmöglich – und damit immer anders möglich.¹⁷
Eine wirksame *Flucht aus der Beliebigkeit* (Mitterer) ist nicht in Sicht.

Das forschende Denken votiert für das Auch-anders-sein-Können der Dinge, weil es ein Denken des Wirklichen sein will und kein autologes Glasperlenspiel. Dem forschenden Geist könnte nichts Schlimmeres zustoßen, als wenn durch eine epistemologische Katastrophe unbekanntem Ausmaßes eines Tages herauskäme, wie ‚alles in Wirklichkeit ist‘ ... Unsere Zweifel würden arbeitslos, unser Hunger nach Differenz wäre gestillt, unsere Forschungspassion würde überführt ins Tausendjährige Reich der nicht mehr anders-sein-könnenden Endwahrheiten ... Und lebt die Moderne hingegen nicht von einer diskreten Option für Unweisheit, Unvollendung, Vorläufigkeit, Weitersuche, Aufschieben, ‚unendliche Fahrt‘?¹⁸

¹⁷ Vgl. Luhmann (1992) 96

¹⁸ Peter Sloterdijk, *Kopernikanische Mobilmachung und ptolemäische Abrüstung*. Sloterdijk (1987) 90f.

II *Prägungen: Die Gedanken hinter den Gedanken*

*Der Gedanke
hinter den Gedanken.
Ein Kiesel, gewöhnlich,
unvermischt, hart,
nicht zu verkaufen.*

*Löst sich nicht auf,
steht nicht
zur Diskussion,
ist was er ist,
nimmt nicht zu oder ab.*

*Unregelmäßig,
nicht bunt, geädert.
Nicht neu, nicht alt.
Braucht keine Begründung,
verlangt keinen Glauben.*

*Du weißt nicht, woher
du ihn hast, wohin
er geht, wozu
er dient. Ohne ihn
wärest du wenig.*

Hans Magnus Enzensberger, *Konsistenz*

Wie kommt ein Sozialwissenschaftler überhaupt zu Thema und Vorgehensweise bzw. zu „Jenseits“ und „Diesseits“ seines Diskurses? Die Vorstellung, man könne sich gewissermaßen „neben“ sein Forschungsgebiet stellen und dieses von einer neutralen Warte aus beobachten, ist illusionär. „Es gibt keine schlechthin ‚objektive‘ wissenschaftliche Analyse des Kulturlebens oder ... der ‚sozialen Erscheinungen‘ unabhängig von speziellen und ‚einseitigen‘ Gesichtspunkten, nach denen sie – ausdrücklich oder stillschweigend, bewußt oder unbewußt – als Forschungsobjekt ausgewählt, analysiert und darstellend gegliedert werden.“¹⁹ Jeder Forschungsaktivität gehen *vorwissenschaftliche Auswahlentscheidungen* voraus: die Problemstellung, das Erkenntnisziel, das Erkenntnisobjekt, das Auswahlprinzip, die Forschungsmethodik, die Auswertungssystematik – alles Entscheidungen, die aus einer grundlegenden Perspektive, aus einem Weltbild abgeleitet werden, geprägt durch die Persönlichkeit des Forschers und

¹⁹ Weber (1904) 49

seine geschichtlich-kulturelle Situation. Damit werden bereits die Fragen, die ein Wissenschaftler stellt, durch sein Interesse an der Welt und seine Werthaltungen bestimmt; normative Prämissen beeinflussen maßgeblich den Inhalt der Argumente selbst. Jede vorwissenschaftliche Auswahlentscheidung entspricht einer Stellungnahme, die die ausgewählten Aspekte priorisiert und andere nicht berücksichtigt.²⁰ *Man hört nur die Fragen, auf welche man imstande ist, eine Antwort zu finden.*²¹

Hat man seinen Blick etwas dafür eingeschult, an einem gelehrten Buche, einer wissenschaftlichen Abhandlung die intellektuelle Idiosynkrasie des Gelehrten – jeder Gelehrte hat eine solche – herauszuerkennen und auf der Tat zu ertappen, so wird man fast immer hinter ihr die ‚Vorgeschichte‘ des Gelehrten, seine Familie, in Sonderheit deren Berufsarten und Handwerke zu Gesicht bekommen.²²

Keine Wissenschaft ist somit *voraussetzungslos*. Schon Immanuel Kant betrachtet die Welt der erfahrenen und wahrgenommenen Dinge, sich dabei auf Platon beziehend, als ungeordnetes Chaos. Betrachtende Subjekte projizieren bestimmte Grundkategorien in diese vorgefundene, ungeordnete und unendliche Mannigfaltigkeit der Empfindungen; der Mensch wird jedoch nie erfahren, ob die Ordnung, mit der er die Natur versieht, auch tatsächlich die Ordnung der Natur *ist*.²³ Als erkenntnistheoretischer „Kantianer“ knüpft der Soziologe Max Weber – in seiner Auseinandersetzung mit dem Mythos der *Objektivität* sozialwissenschaftlicher Erkenntnis – an die kantische Erkenntnistheorie an: die wahrgenommene Wirklichkeit ist unendlich, und gemäß stillschweigender Voraussetzung kann lediglich ein begrenzter Teil jeweils Gegenstand wissenschaftlicher Erfassung „durch den endlichen Menscheng Geist“ sein.²⁴ Es ist der gewählte theoretische Bezugsrahmen einer Wissenschaft, der festlegt, welche Daten für die Erfassung ihres Gegenstands überhaupt Relevanz haben.

Es gibt keinerlei in den Dingen selbst liegendes Merkmal, einen Teil von ihnen als allein in Betracht kommend auszusondern. Ein Chaos von ‚Existentialurteilen‘

²⁰ Vgl. grundlegend: Weber (1904) 22ff. sowie Walter-Busch (1989) 8ff., Werhahn (1989) 4f., Matthiesen (1995) 21ff. „Die Veränderung des allgemeinen Geschmacks ist wichtiger als die der Meinungen; Meinungen mit allen Beweisen, Widerlegungen und der ganzen intellektuellen Maskerade sind nur Symptome des veränderten Geschmacks und ganz gewiß gerade das *nicht*, wofür man sie noch so häufig anspricht, dessen Ursachen.“ – Nietzsche (1887a) 61

²¹ Nietzsche (1887a) 141

„Man sieht, auch die Wissenschaft ruht auf einem Glauben, es gibt gar keine ‚voraussetzungslose‘ Wissenschaft.“ – ibd. 196

²² ibd. 203

²³ Vgl. Sukale (1991) 6f.

²⁴ Vgl. Weber (1904) 50; Sukale (1991) 7f.

über unzählige einzelne Wahrnehmungen wäre das einzige, was der Versuch eines ernstlich 'voraussetzungslosen' Erkennens der Wirklichkeit erzielen würde ... In dieses Chaos bringt nur der Umstand Ordnung, daß in jedem Fall nur ein Teil der individuellen Wirklichkeit für uns Interesse oder Bedeutung hat ...²⁵

Und dieser jeweilige Teil der individuellen Wirklichkeit ist abhängig von den *höchsten Wertideen* (Weber) der Forschenden, die jedoch „in unlöslichem Kampf untereinander stehen“²⁶ – die bereits erwähnten unversöhnlichen Grundprinzipien, zwischen denen es keine Relativierungen und Kompromisse gibt. Das heißt auch und immer, daß Forschungsdesign, Verfahren und Interpretationen ein bestimmtes Weltbild bevorzugen und vertreten – auf Kosten anderer. Eine erkenntnistheoretische Beurteilung der Psychoanalyse oder des Marxismus beispielsweise kann nie eine „rein“ methodologische Angelegenheit sein; in ihr kämpft Weltanschauung gegen Weltanschauung.²⁷ „Alle Human, d.h. Geistes- und Sozialwissenschaften“, schreibt Emil Walter-Busch daher, „sind ... durchaus unreife, wenig erklärungskräftige sowie aus einer Vielzahl gegensätzlicher Schulmeinungen bestehende Wissenschaften, weil sie nicht nur kognitiv, sondern auch normativ handlungsorientierende (,weltanschauliche‘) Funktionen zu erfüllen haben.“²⁸

Wer nun die Werthaftigkeit der Sozialwissenschaften postuliert, muß sich die Frage stellen, wie denn mit diesem gegebenen Bezugsrahmen der Wahrnehmung des Forschers umzugehen sei. Max Weber hat offensichtlich – und hier liegen Parallelen zu Mitterer – die Überzeugung, daß die einander widersprechenden Wertgrundlagen menschlichen Denkens (und Handelns) prinzipiell gleichwertig sind. Vor diesem Hintergrund vertritt der Soziologe das (idealisierte) Konzept der *intellektuellen Rechtsschaffenheit*: Der Wissenschaftler hat sich in einem ersten Schritt seiner eigenen Grundhaltung bewußt zu werden und diese kenntlich zu machen; er sollte seine Karten offenlegen, das heißt, „in jedem Augenblick den Lesern und sich selbst scharf zum Bewußtsein zu bringen, *welches* die Maßstäbe sind, an denen die Wirklichkeit gemessen und aus denen das Werturteil abgeleitet wird“.²⁹ Im folgenden soll die für

²⁵ Weber (1904) 58

Der berühmte Soziologe spricht in Anlehnung an den noch berühmteren Kant von dem Strom der Geschehnisse, der sich unendlich, chaotisch und sinnlos durch die Zeit der Ewigkeit entgegenwälzt. Vgl. ibd. 61

²⁶ Weber (1917) 262

„Es handelt sich nämlich zwischen den Werten letztlich überall und immer wieder nicht nur um Alternativen, sondern um unüberbrückbar tödlichen Kampf, so wie zwischen ‚Gott‘ und ‚Teufel‘. – ibd. 197

²⁷ Vgl. Walter-Busch (1977) 252

²⁸ ibd. I

²⁹ Weber (1904) 33; vgl. Walter-Busch (1996) 107

diese Arbeit angenommene Grundperspektive skizziert werden – wohlgermerkt: für *diese* Arbeit, denn mit Friedrich Nietzsche sei bezweifelt, ob einer, der etwas zu Papier bringt, seine *Gedanken hinter den Gedanken* unzweifelhaft aufdecken könnte.

Wir sind uns unbekannt, wir Erkennenden, wir selbst uns selbst: das hat seinen guten Grund. Wir haben nie nach uns gesucht, – wie sollte es geschehn, daß wir eines Tages uns *fänden*? Mit Recht hat man uns gesagt: ‚wo euer Schatz ist, das ist auch euer Herz‘; *unser* Schatz ist, wo die Bienenkörbe unserer Erkenntnis stehn. Wir sind immer dazu unterwegs, als geborne Flügeltiere und Honigsammler des Geistes, wir kümmern uns von Herzen eigentlich nur um Eins – Etwas ‚heimzubringen‘ ... Vielmehr wie ein Göttlich-Zerstreuter und In-sich-Versenkter, dem die Glocke eben mit aller Macht ihre zwölf Schläge des Mittags in’s Ohr gedrohnt hat, mit einem Male aufwacht und sich fragt ‚was hat es da eigentlich geschlagen?‘ so reiben auch wir uns mitunter *hinterdrein* die Ohren und fragen, ganz erstaunt, ganz betreten ‚was haben wir da eigentlich erlebt? mehr noch: wer *sind* wir eigentlich?‘ und zählen nach, hintendrein, wie gesagt, alle die zitternden zwölf Glockenschläge unsres Erlebnisses, unsres Lebens, unsres *Seins* – ach! und erzählen uns dabei ... Wir bleiben uns eben notwendig fremd, wir verstehn uns nicht, wir *müssen* uns verwechseln, für uns heißt der Satz in alle Ewigkeit ‚Jeder ist sich selbst der Fernste‘, – für uns sind wir keine ‚Erkennenden‘ ...³⁰

Darauf aufbauend geht Weber noch einen Schritt weiter und verkündet das *Wertfreiheitspostulat*: Mit dem geschaffenen Bewußtsein der zugrundeliegenden Prämissen kann, so glaubt er, auf die Verkündung von Werten als Ergebnis der Wissenschaft verzichtet werden. Vgl. Weber (1917) 176ff. sowie Walter-Busch (1977) 248f., Matthiesen (1995) 21ff.

„Er [Weber; Anm. d. Verf.] empfiehlt uns einerseits ..., die Grenzen und die irrationale Wandelbarkeit unseres menschenbezogenen Wissens zu reflektieren; andererseits möchte er den Glauben der Spezialisten, kumulativ ‚Tatsachen‘ ans Licht der Wahrheit zu heben, durchaus nicht zerstören ... Weil das humanwissenschaftliche Wert- primär ein Sachaussagenproblem ist, dürften Versuche, es mittels Prämissen-deklaration zu lösen, nicht sehr weit führen“ – Walter-Busch (1977) 248f.

³⁰ Nietzsche (1887b) 3

Weber selbst spricht ja von zum Teil *unbewußten* Werturteilen, und am Ende seines Aufsatzes zur ‚Objektivität sozialwissenschaftlicher Erkenntnis‘ schreibt er:

„Alle kulturwissenschaftliche Arbeit in einer Zeit der Spezialisierung wird, nachdem sie durch bestimmte Problemstellungen einmal auf einen bestimmten Stoff hin ausgerichtet ist und sich ihre methodischen Prinzipien geschaffen hat, die Bearbeitung dieses Stoffes als Selbstzweck betrachten, ohne den Erkenntniswert der einzelnen Tatsachen stets bewußt an den letzten Wertideen zu kontrollieren, ja ohne sich ihrer Verankerung an diesen Wertideen überhaupt bewußt zu bleiben. Und das ist gut so.“ – Weber (1904) 101

III *Positionierung: Der unvollkommene Bibliothekar*

Wir haben uns eine Welt zurechtgemacht, in der wir leben können – mit der Annahme von Körpern, Linien, Flächen, Ursachen und Wirkungen, Bewegung und Ruhe, Gestalt und Inhalt: ohne diese Glaubensartikel hielte es jetzt keiner aus zu leben! Aber damit sind sie noch nichts Bewiesenes. Das Leben ist kein Argument; unter den Bedingungen des Lebens könnte der Irrtum sein.

Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*

Welches wissenschaftliche Weltbild liegt dieser Arbeit zugrunde; welche *dogmatische Setzung* wird vorgenommen? Nimmt man einerseits die exakt-naturwissenschaftliche, andererseits die geisteswissenschaftlich-philosophische Perspektive als Pole für die divergierenden Auffassungen des Erkenntnisfortschrittes in den Sozialwissenschaften, so fühlt sich diese Arbeit dem „geisteswissenschaftlichen Methodenideal individualisierenden Verstehens“ verpflichtet.³¹ Denn dem exakt-naturwissenschaftlichen Verständnis nach führt der Erkenntniszuwachs langfristig dazu, daß ältere Teilmodelle der Realität stets durch umfassendere, allgemeingültigere und aussagekräftigere Modelle ersetzt werden.

Das Wissen, das in diesem *strengen Sinne fortschrittsfähige* Fachwissenschaften produzieren, ist dank seiner gut durchschaubaren Empirie- und Theoriebezüge vergleichsweise *wohlgeordnet*: Im allgemeinen herrscht unter Fachkundigen Einigkeit darüber, welche älteren Forschungsergebnisse als überholt, welche Theorien als besonders erfolgreich und welche Forschungsprobleme vorläufig als kontrovers zu betrachten seien.³²

Mit Blick auf die Betriebswirtschaftslehre läßt sich diese Form des progressiven Erkenntnisfortschrittes nicht nachweisen. Mit Behauptungen von Allgemeingültigkeit und empirischer Wahrheit wird in der Managementtheorie zwar großzügig umge-

³¹ Vgl. Walter-Busch (1977) 14ff. sowie Walter-Busch (1996) 71ff.

Den typischen Vertretern einer Geisteswissenschaft vom Menschen zufolge läßt sich das seelisch-geistige Wesen des Menschen „höchstens auf dem Wege differenzierter Interpretationen und historischer Rekonstruktionen verstehen, kaum aber mittels allgemeiner Gesetzhypothesen erklären“. – Walter-Busch (1977) 15

„Während das Methodenideal der wichtigsten *Sozialwissenschaften* hauptsächlich vom Vorbild der Naturwissenschaften geprägt wurde, verselbständigten sich die modernen *Geisteswissenschaften* durch eine ausdrückliche Distanzierung von diesem Ideal.“ – ibd. 14

³² Walter-Busch (1996) 72

gangen, doch so laut, wie viele Theorien auf der Bühne erscheinen, so leise reihen sie sich kurze Zeit später in die Reihe gleichberechtigter Ansätze ein. „Dabei ist, im krassen Gegensatz zu den auch in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreiteten Postulaten des kritischen Rationalismus, keinerlei Fortschritt im Sinne einer Falsifikation von überholten Ansätzen und ihrer Ablösung durch neue zu beobachten.“³³

Im Rahmen einer Untersuchung über Nützlichkeit, Rezeption sowie Bedeutung einzelner Managementtheorien im nordamerikanischen Raum kommt John Miner zu der dementsprechend kritischen Schlußfolgerung, daß mögliche Gründe für die Breitenwirkung einer Theorie woanders als in ihrer inhaltlichen „Güte“ zu suchen seien – beispielsweise in der Übereinstimmung des jeweiligen Ansatzes mit vorgeprägten Wertvorstellungen (was Max Weber der Sozialwissenschaft bereits achtzig Jahre vorher ins Stammbuch schrieb), in der Menge an Publikationen über die Theorie, in der Größe des Beziehungsnetzwerkes um die Theorieschaffenden herum oder in der Reputation der Wissenschaftler. Für den Zusammenhang zwischen konstatierte Bedeutung und angenommener Nützlichkeit einer *organisational theory* scheine es keinen Beweis auch nur irgendeiner Beziehung zu geben.³⁴ Offensichtlich haben sich die Managementtheorien genauso auf einem Markt zu bewähren wie die Unternehmen, zu deren besserem Verständnis und zu deren Verbesserung sie geschrieben sind; das in den letzten Jahren vielbeschworene Trendmanagement wäre demnach für die Unternehmensführung genauso wichtig wie für das Verfassen und Plazieren theoretischer Managementliteratur.

Die Theorieszene ist heute ein Meinungsmarkt mit schwankenden Wechselkursen. Über ihn herrscht dieselbe Göttin wie über andere Märkte auch: die Göttin der Mode. Die Mode lebt von der häufigen Innovation durch Abweichung vom Bestehenden ... Es gibt Theorien, die ‚in‘ sind, und solche, die ‚out‘ sind. Es gibt Etikettenschwindel und Imitation von Markenartikeln, unlauteren Wettbewerb und Billigangebote, Nostalgien, Recyclingwellen, Räumungsverkauf und Ramsch; es gibt Booms und Depressionen, Pleiten und Aufschwünge.³⁵

Mit anderen Worten: *Im strengen Sinne fortschrittsfähig* ist die Betriebswirtschaftslehre nicht; ihr Erkenntnisfortschritt ist *nichtkumulativ*.³⁶ Eher ähneln Management-

³³ Werhahn (1989) 2f.

³⁴ Vgl. Miner (1984) 296ff.

³⁵ Schwanitz (1999) 346

³⁶ Vgl. Walter-Busch (1989) 1ff.

theoretiker jenen Philosophen, von denen Kierkegaard einst sagte, daß Sämtliches, das sie über die Realität behaupteten, ebenso irreführend sei, als wenn man bei einem Trödler auf einem Schild lese, hier werde gewaschen. Komme man mit seinen Kleidern, um sie waschen zu lassen, sei man der Dumme – denn das Schild stehe bloß zum Verkauf aus.³⁷

Nun wäre es im Lichte der obigen Betrachtungen zum unvermeidlichen Theorieschongel unsinnig, das Fehlen einer *grand theory* oder eines harmonisch verlaufenden Erkenntnisfortschrittes als Fehlleistung der Sozial- und Geisteswissenschaften zu interpretieren. Die Suche nach dem großen Wurf, der das gegenwärtige Durcheinander entwirrt und den Theorieschongel auflöst, ist müßig. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts spricht Max Weber von der Sinnlosigkeit des sozialwissenschaftlichen Traums, ein geschlossenes System von Begriffen zu finden, in dem die Wirklichkeit in einer Art endgültigen Gliederung zusammengefaßt sei.³⁸ Wie hinsichtlich der Werturteilsproblematik skizziert, impliziert die Wahl eines Forschungsansatzes immer eine normative Komponente. Wenn nun die „Mehrzahl völlig inkompatibler Wertsyndrome vernünftig begründbar“ ist³⁹, lassen sich die humanwissenschaftlichen Quasiparadigmen nicht untereinander auflösen – was also sollte der große Wurf sein? Die Theoretiker gleichen eher dem *unvollkommenen Bibliothekar* aus Jorge Luis Borges' Bibliothek von Babel, der vergebens die Sechsecken der Bibliothek durchstreift und in immer neuen Anläufen versucht, ihr Geheimnis zu entziffern – während eine Theorie nach der anderen daran scheitert.⁴⁰

Gemessen an ihrem selbstauferlegten Anspruch könnte man mithin so manche sozial- und geisteswissenschaftliche Theorie unter der Rubrik *gescheitert* einordnen. Doch folgt daraus keineswegs die Auffassung, die Humanwissenschaften seien generell unnütz. Ist die theoretische Vielfalt die eine, unumgängliche Seite der Medaille, besteht die andere aus all den unentbehrlichen Erkenntnissen, die sich die Gesellschaft zunutze macht. Die Bibliothekare haben genug zu tun.⁴¹ Mehr noch, aus der

³⁷ Vgl. Radisch (2001) 56

³⁸ Vgl. Weber (1904) 65

³⁹ Walter-Busch (1977) 252f.

⁴⁰ Vgl. Borges (1941) 47ff.

⁴¹ „Aber um wieviel ärmer wären wir doch, wenn wir im Ernst dem Rat szientifischer Sozialwissenschaftler, psychoanalytische und marxistische Aufsätze infolge mangelnder Wissenschaftlichkeit zum Schweigen zu verurteilen, gefolgt wären; oder wenn umgekehrt die Verachtung traditionell geisteswissenschaftlich Gebildeter für sozialempirische Faktenhuberei sich zuungunsten sozialwissenschaftlicher Forschung hätte allgemein durchsetzen können!“ – Walter-Busch (1977) 270

Perspektive dieser Arbeit liefert das Scheitern der großen Ansprüche eine Illustration zum Thema, demonstriert es doch eindrücklich die *kontingente* Verfassung der modernen Gesellschaften und ihrer Forschungsbemühungen: Es ist alles auch anders möglich.

Sie haben, um es grob zu sagen, die ganze Zeit über unter der Vorspiegelung, etwas völlig anderes zu tun, ein ganz vernünftiges Produkt geliefert... Bewußtsein der Kontingenz – der Kontingenz des modernen Selbst, der Kontingenz der modernen Gesellschaft – war nicht das, womit sie, ihre Propheten, ihre Apostel, ihre angehenden Konvertiten und hoffnungsvollen Nutznießer gerechnet hatten ... daß sie über *Kontingenz* informierten, während sie glaubten, von *Notwendigkeit* zu erzählen, über eine bestimmte Lokalität, während sie selbst glaubten, von Universalität zu erzählen, über traditionsgebundene Deutung, während sie selbst glaubten, von extraterritorialer und außerzeitlicher Wahrheit zu erzählen, über Unentscheidbarkeit, während sie selbst glaubten, von Transparenz zu sprechen, über die Vorläufigkeit der Situation des Menschen, während sie selbst glaubten, von der Gewißheit der Welt zu erzählen, über die *Ambivalenz* des menschlichen Entwurfs, während sie selbst glaubten, von der *Ordnung* zu erzählen ... Das Bewußtsein der Kontingenz, obgleich ein verlorenes Kind, war der legitime Abkömmling des blinden Selbstvertrauens; es mußte zwangsläufig daraus entstehen und konnte nicht das Kind anderer Eltern sein.⁴²

Gute Gründe also für Inkohärenz, Mehrdeutigkeit, Ambivalenz: Hier soll Richard Rorty gefolgt werden in der Überzeugung, daß es prinzipiell unmöglich ist, sich außerhalb seines verwendeten *Vokabulars*, seiner Theorie zu bewegen und ein „Metavokabular“ zu finden, das alle möglichen Vokabularien, alle möglichen Weisen des Denkens und Urteilens umfaßt. Die eine große Theorie kann es gar nicht geben, nur Beschreibungen der Welt; daher kann eine wie auch immer geartete „Wahrheit“ nicht *dort draußen* auffindbar sein, nicht unabhängig vom menschlichen Geist existieren.⁴³ „Wahr“, so der amerikanische Philosoph, „nennen wir diejenigen Überzeugungen, die für bestimmte Zwecke zuverlässiger erscheinen als alle alternativen,

„Denn die Menschen: das sind ihre Geschichten. Geschichten aber muß man erzählen. Das tun die Geisteswissenschaften: sie kompensieren Modernisierungsschäden, indem sie erzählen; und je mehr versachlicht wird, desto mehr – kompensatorisch – muß erzählt werden: sonst sterben die Menschen an narrativer Atrophie ... Je moderner die moderne Welt wird, desto unvermeidlicher werden die Geisteswissenschaften, nämlich als erzählende Wissenschaften.“ – Marquard (1985b) 105

⁴² Bauman (1992) 281ff.

⁴³ Vgl. Rorty (1989) 16ff.

“Da Wahrheit eine Eigenschaft von Sätzen ist, da die Existenz von Sätzen abhängig von Vokabularen ist und da Vokabulare von Menschen gemacht werden, gilt dasselbe für Wahrheiten.” – ibd. 49

bisher angepriesenen Überzeugungen.“⁴⁴ Die Forderung, Erkenntnis sei *wahr*, insofern sie die objektive Wirklichkeit abbilde (*Korrespondenztheorie der Wahrheit*), wird damit aufgegeben. Die Angemessenheit einer Argumentation läßt sich nicht *an* der Welt, sondern bloß *im Reden über sie* feststellen; die Übereinstimmung zwischen Sprache und Welt läuft nur über den Umweg einer qualifizierten Übereinstimmung zwischen den Teilnehmern eines Diskurses (*Konsensstheorie der Wahrheit*).⁴⁵ In den Worten Nietzsches: „Die *Kraft* der Erkenntnisse liegt nicht in ihrem Grade von Wahrheit, sondern in ihrem Alter, ihrer Einverleibtheit, ihrem Charakter als Lebensbedingung.“⁴⁶ *Nicht*: Aussagen gelten als wahr, weil sie mit der Wirklichkeit konform gehen. *Sondern*: Aussagen gehen mit der Wirklichkeit konform, weil sie wahr sind.⁴⁷ Die Affinität zwischen dem Denken und der Suche nach Wahrheit ist, nach einer Metapher von Gilles Deleuze und Felix Guattari, einer jener Schirme, die wir aufspannen, um auf ihrer Unterseite ein Firmament zu malen, welches wir mit unseren Konventionen und Überzeugungen vollschreiben, mit unseren Produkten von Kommunikation und Konsens.⁴⁸

Ebenso steht es mit jenem Glauben, mit dem sich jetzt so viele materialistische Naturforscher zufrieden geben, dem Glauben an eine Welt, welche im menschlichen Denken, in menschlichen Wertbegriffen ihr Äquivalent und Maß haben soll, an eine ‚Welt der Wahrheit‘, der man mit Hilfe unsrer viereckigen kleinen Menschenvernunft letztgültig beizukommen vermöchte – wie? wollen wir uns wirklich dergestalt das Dasein zu einer Rechenknechts-Übung und Stubenhockerei für

⁴⁴ Rorty (2000) 113

Rorty ist nicht so naiv, den „metaphysischen Umkehrschluß“ zu machen und zu postulieren, er habe entdeckt, daß es überhaupt keine Wahrheit *irgendwo dort draußen* geben könne. Dieser Widerspruch hat z.B. Jaques Derrida den Vorwurf eingebracht, er beanspruche, das zu wissen, wovon er selbst behaupte, daß man es nicht wissen könne. Vgl. Rorty (1989) 29

Doch der amerikanische Philosoph muß sich gleichfalls fragen lassen, ob er nicht am Ende auch – wider Willen – der „klassischen“ Aufklärungsutopie eng verbunden bleibt:

„Rorty entwirft die Fiktion einer erkenntnistheoretisch indifferenten Kultur, in der die geistigen Auseinandersetzungen nicht mehr um die Frage kreisen, ‚wer mit der Wirklichkeit in Verbindung steht und wer sich noch hinter dem Schleier der Erscheinungen befindet‘. Laut dieser Fiktion gäbe es dann nur noch Kämpfe, bei denen es darum geht, ‚die Phantasie zu reizen und zu fesseln und andere zur Übernahme des eigenen Vokabulars zu bewegen‘. Doch was vermag die Phantasie zu entzünden, was läßt einen in den Kampf um Worte ziehen, wenn nicht die Vorstellung einer Wirklichkeit?“ – Geyer (2000) L40

⁴⁵ Vgl. Mitterer (2001) 111

⁴⁶ Nietzsche (1887a) 111

⁴⁷ Vgl. Mitterer (2001) 111

Wie Mitterer luzide argumentiert (vgl. Abschnitt I dieser Anmerkungen), sind die *beiden* konkurrierenden Wahrheitstheorien zwei Seiten derselben Medaille: des dualistischen Denkens. Sie sind *beide* reduktionistisch und ihr Gegensatz unauflösbar.

⁴⁸ Und Ziel der Philosophie müsse dagegen sein, diesen Schirm und sein armseliges Firmament aufzuschlitzen. Vgl. Deleuze/Guattari (2000) 241

Mathematiker herabwürdigen lassen? Man soll es vor allem nicht seines vieldeutigen Charakters entkleiden wollen: das fordert der gute Geschmack, meine Herren, der Geschmack der Ehrfurcht vor allem, was über euren Horizont geht! Daß allein eine Welt-Interpretation im Rechte sei, bei der ihr zu Rechte besteht, bei der wissenschaftlich in eurem Sinne ... geforscht und fort-gearbeitet werden kann, eine solche, die Zählen, Rechnen, Wägen, Sehen und Greifen und nichts weiter zuläßt, das ist eine Plumpheit und Naivität, gesetzt, daß es keine Geisteskrankheit, kein Idiotismus ist. Wäre es umgekehrt nicht recht wahrscheinlich, daß sich gerade das Ober-flächlichste und Äußerlichste vom Dasein – sein Scheinbarstes, seine Haut und Versinnlichung – am ersten fassen ließe? vielleicht sogar allein fassen ließe? Eine ‚wissenschaftliche‘ Welt-Interpretation, wie ihr sie versteht, könnte folglich immer noch eine der dümmsten, das heißt sinnärmsten aller möglichen Welt-Interpretationen sein: dies den Herrn Mechanikern ins Ohr und Gewissen gesagt, die heute gern unter die Philosophen laufen und durchaus vermeinen, Mechanik sei die Lehre von den ersten und letzten Gesetzen, auf denen wie auf einem Grundstocke alles Dasein aufgebaut sein müsse. Aber eine essentiell mechanische Welt wäre eine essentiell sinnlose Welt! Gesetzt, man schätze den Wert einer Musik danach ab, wie viel von ihr gezählt, berechnet, in Formeln gebracht werden könne – wie absurd wäre eine solche ‚wissenschaftliche‘ Abschätzung der Musik! Was hätte man von ihr begriffen, verstanden, erkannt! Nichts, geradezu nichts von dem, was eigentlich an ihr ‚Musik‘ ist!⁴⁹

⁴⁹ Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*. Nietzsche (1887a) 237

IV *Prinzipien: Ironie und erweiterte Beobachtung*

*Zu fragmentarisch ist Welt und Leben!
Ich will mich zum deutschen Professor begeben.
Der weiß das Leben zusammensetzen,
Und er macht ein verständlich System daraus;
Mit seinen Nachtmützen und Schlafrockfetzen
Stopft er die Lücken des Weltenbaus.*

Heinrich Heine, *Die Heimkehr*

Die im Rahmen dieser Arbeit abgelehnte Korrespondenztheorie der Wahrheit, nach der die *Richtigkeit* einer Argumentation „direkt“ an der Welt überprüft werden kann, endet Rorty zufolge im *metaphysischen Dogmatismus*: „Schon die Idee, daß die Welt oder das Selbst eine immanente Natur haben, die Physiker oder Dichter erahnen können, ist ein Überbleibsel der Idee, daß die Welt eine göttliche Schöpfung ist, das Werk eines Wesens, das etwas im Sinn hatte ...“⁵⁰ Folgerichtig wirft der amerikanische Philosoph den meisten Sozial- und Geisteswissenschaftlern *metaphysische Bequemlichkeit* vor.⁵¹ Auch der Soziologe Peter Gross diagnostiziert ein überkommenes Selbstverständnis sozialwissenschaftlicher Forscher: sie suchten nach wie vor etwas nicht unmittelbar Erfahrbares, ein geheimes Zentrum, ein Ding an sich, etwas dahinter, das Gleichgewicht. Aber:

Die Wahrheit ist ein bewegliches Heer von Metaphern (Nietzsche), ein Klingelbeutel, in den die leere Hand des Psychologen (und des Soziologen) hineingreift ..., ohne die Münze der Münzen zu finden; ein Heer, das sich beweglich Situationen anschmiegt

⁵⁰ Rorty (1989) 48f.

⁵¹ Vgl. Rorty (2000) 102

Rorty bezieht sich dabei explizit auf Nietzsche, der vor über 100 Jahren wortgewaltig formulierte:

„Metaphysik haben einige noch nötig; aber auch jenes ungestüme *Verlangen nach Gewißheit*, welches sich heute in breiten Massen wissenschaftlich-positivistisch entladet, das Verlangen, durchaus etwas fest haben zu *wollen* ...: auch das ist noch das Verlangen nach Halt, Stütze, kurz jener *Instinkt der Schwäche*, welcher Religionen, Metaphysiken, Überzeugungen aller Art zwar nicht schafft, aber – konserviert.“

„Es ist kein Zweifel, der Wahrhaftige, in jenem verwegenen und letzten Sinne, wie ihn der Glaube an die Wissenschaft voraussetzt, *bejaht damit eine andre Welt* als die des Lebens, der Natur und der Geschichte; und insofern er diese ‚andre Welt‘ bejaht, wie? muß er nicht ebendamt ihr Gegenstück, diese Welt, *unsre Welt* – verneinen? ... Doch man wird es begriffen haben, worauf ich hinaus will, nämlich daß es immer noch ein *metaphysischer Glaube* ist, auf dem unser Glaube an die Wissenschaft ruht – daß auch wir Erkennenden von heute, wir Gottlosen und Antimetaphysiker, auch *unser* Feuer noch von dem Brande nehmen, den ein Jahrtausendalter Glaube entzündet hat, jener Christen-Glaube, der auch der Glaube Platons war, daß Gott die Wahrheit ist, daß die Wahrheit göttlich ist ...“ – Nietzsche (1887a) 202 und 198

und keineswegs nur einen aufgezeichneten, die letztendliche Wahrheit bergenden und verbergenden Tümpel auslotet ...⁵²

Was folgt daraus? Es folgt, daß sich sozialwissenschaftliches Wissen ständig vor neue Situationen gestellt sieht (sehen sollte) – und das zu reflektieren hat: nicht mehr Sicherheit, sondern mehr Unsicherheit wäre (ist) das Resultat von Forschung. Es gibt bloß *kontingente*, auch anders mögliche Resultate. Es folgt zudem, daß die Konfrontation, das „Gegeneinanderausspielen“ streng voneinander abgegrenzter Disziplinen keinen Sinn macht; notwendig ist vielmehr eine Steigerung der disziplinären Beweglichkeit sozialwissenschaftlicher Theorien hin zu etwas, das Helga Nowotny als *Transdisziplinarität* bezeichnet: „eine temporäre Konfiguration von Wissen, die hochgradig wandlungsfähig ist“ und disziplinäre Grenzen übersteigt.⁵³ Wolf Lepenies spricht in diesem Kontext von *wissenschaftlichem Probehandeln* bzw. von einer *Möglichkeitswissenschaft*, die sich durch das Begnügen mit dem Auffinden provisorischer Theorien auszeichne, sich durch Selbstironie vor allzuviel Fanatismus hüte und bei deren Herleitung der Leser auf die Möglichkeit von Alternativen geradezu gestoßen werden solle.⁵⁴

Liberale Ironiker tauft Richard Rorty seinen Idealtypus des forschenden Menschen, der von einem subjektiven Bewußtsein aus argumentiert, das seine eigenen Erkenntnisse nach Maßgabe dieser Subjektivität zu relativieren versteht – eine Person, die „der Tatsache ins Gesicht sieht, daß ihre zentralen Überzeugungen und Bedürfnisse kontingent sind“, und die „die Vorstellung aufgegeben hat, jene zentralen Überzeugungen und Bedürfnisse bezögen sich zurück auf eine Instanz jenseits des raumzeitlichen Bereiches“.⁵⁵

⁵² Gross (1999a) 102

Die Transzendenz: eine typisch europäische Krankheit. – Deleuze/Guattari (1997) 32

⁵³ Vgl. Nowotny (1999) 104ff.

⁵⁴ Vgl. Lepenies (1997) 93ff.

„Um so mehr, als es heute diverse verlockende Fächer gibt, ... die der Jugend scheinbar handfeste Erkenntnisse versprechen und deren Methoden von so beruhigender Effizienz sind, daß zumindest ein erstes Resultat nie ausbleibt: aus Suchenden werden konformistische Adepten.“ – Klossowski (1996) 127

„Die Sozialisation von Ökonomen läuft vielmehr in der Regel auf die Verengung und damit auch ‚Entpolitisierung‘ eines bei den Studenten ursprünglich vorhandenen, breiten Interessenspektrums hinaus, auf den Erwerb eines professionellen Zynismus, der die ‚Form‘ auf Kosten des Gehalts wahrt.“ – Lepenies (1997) 87

⁵⁵ Rorty (1989) 14

Rorty versucht, den Abschied von den großen Sinnentwürfen, den bereits Nietzsche vollzog, selbst noch einmal zu verabschieden, die nihilistische Verlusterfahrung zu überwinden, hin zu einem Punkt, „wo wir nichts mehr verehren, nichts mehr wie eine Quasi-Gottheit behandeln, wo wir alles, unsere Sprache, unser Bewußtsein, unsere Gemeinschaft, als Produkte von Zeit und Zufall behandeln.“ – ibd. 50

Anstatt sich also als Teil von etwas zu begreifen, das größer ist als er selbst, akzeptiert der Ironiker die eigene Endlichkeit und ihre Folgen, wie die *Kontingenz der Sprache*: Es existiert kein übergreifendes Vokabular, das alle denkbaren Weisen des Denkens und Urteilens umfaßt.⁵⁶ Keine Sprache ist der Wirklichkeit angemessener als eine andere Sprache, und die Vielfalt der Beziehungen, die sprachlich ausgedrückt, die Zahl der Kontexte, die durch Beschreibungsvokabularien hergestellt werden können, lassen sich nicht begrenzen. Einsichten sollten daher immer die Einsicht beinhalten, daß es mögliche Alternativen gibt.⁵⁷ Idealtypische Ironiker wissen sich durch Toleranz und fehlenden Fanatismus, durch intellektuelle Neugier und Offenheit *pragmatisch* in den zahlreichen Beschreibungen der Welt zu bewegen; sie kennzeichnet – in Rortys wunderbarer Formulierung – *das Fehlen der Hoffnung auf eine ihnen überlegene Instanz, die ihnen die Zweifel an ihren abschließenden Vokabularien nehmen könne*.⁵⁸

Nicht die Ausrottung des Opportunismus macht uns zu guten Menschen – sie macht uns höchstens dumm –, sondern die Ausrottung der Tendenz, unsere selbstischen Träume von einem guten oder ‚rationalen‘ oder ‚verantwortlichen‘ Leben sofort zu objektivieren und anderen Menschen in der Gestalt objektiver Werte aufzuzwingen.⁵⁹

Vor diesem Hintergrund hat der amerikanische Philosoph unter Bezugnahme auf seine Disziplin die Abkehr von zwei aus seiner Sicht verhängnisvollen Tendenzen angemahnt⁶⁰ – eine Mahnung, die sich auf die Betriebswirtschaftslehre übertragen läßt. *Zum einen* ist da die Versammlung stets vermeintlich neuer, oftmals pompös inszenierter Patentrezepte für das Management, *visionär, revolutionär* – kritisch betrachtet: dramatisierend und übertrieben ehrgeizig. Ironie hingegen, die Peter Sloterdijk letzthin als angemessene *Überreaktion auf die Dauerbelästigung durch*

„Mit Rortys Emphasisierung der Ironie, vornehmlich in Differenz zu metaphysischem Moralismus der deutschen Tradition, ist eine der wichtigsten Begründungen des postmodernen Diskurses gefunden worden. Man könnte angesichts des intellektuellen Gewichts von Rortys Position schon mit dieser allein die Postmoderne als Wiederentdeckung verlorengegangenen ironischen Bewußtseins verstehen und von daher kulturell-moralisch würdigen“ – Bohrer (1998) 796

⁵⁶ Vgl. Rorty (1989) 16f.

⁵⁷ Vgl. Rorty (2000) 132, v. Graevenitz/Marquard (1998) XIVf.

⁵⁸ Zitiert nach: Bohrer (1998) 807

„Man könnte den Weisheitsbegriff verwenden, um das Finden der rechten Balance zwischen diesen beiden intellektuellen Tugenden zu bezeichnen – der Tugend, anderen Leuten zuzuhören und zu hoffen, daß sie bessere Ideen haben als man selbst, und der Tugend, der eigenen Auffassung so lange treu zu bleiben, bis man wirklich davon überzeugt ist, daß sie die schwächere war.“ – Rorty (2000) 118

⁵⁹ *Paul Feyerabend*, „das geistreiche enfant terrible unter den Wissenschaftstheoretikern“ (Walter-Busch). Zitiert nach: Enzensberger (1981) 257

Tatsachenbehauptungen gewürdigt hat, ist eine Sprache der Bescheidenheit; sie wirkt entfanatisierend.⁶¹ *Zum anderen* führt die Professionalisierung der einzelnen betriebswirtschaftlichen Fachbereiche (Niklas Luhmann würde sagen: *Ausdifferenzierung*) zu einer Konzentration auf Detailprobleme, mithin zu Spezialistentum.⁶² Doch lassen sich für Managementtheorien keine sauberen Trennlinien zwischen betriebswirtschaftlichen, soziologischen, psychologischen oder volkswirtschaftlichen Fragestellungen ziehen, und Patricia Pitcher beklagt, in der Managementlehre tummelten sich „Experten“, die in Spezialgebieten *ausgebildet*, aber *ungebildet* seien.⁶³ Ohnehin gibt es nur *einen* genuin betriebswirtschaftlichen Ansatz, das ist die Bilanztheorie. Alle anderen Theoriegebäude der Managementlehre gehen zurück auf Blicke über den Tellerrand, auf Importe aus anderen Wissenschaften: Naturwissenschaften, Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie u.a.⁶⁴ (Ein Spötter könnte hier anfügen, daß man es bei der Bilanztheorie hätte belassen sollen.)

*Society has problems, while the university has departments.*⁶⁵ Um dieser Klage zu begegnen, bedarf es auch in der Managementtheorie einer „Entprofessionalisierung“, verstanden als Reichweitebeschränkung der *einzelnen* Perspektiven und ihrer Erklärungsmuster, sowie ihre Öffnung hin zu Theorien, die auf ähnlichem Terrain agieren. Ein Prinzip des liberalen Ironikers wäre also zu wünschen: mehr Bescheidenheit im eigenen Anspruch bei gleichzeitiger Steigerung der disziplinären Beweglichkeit. Und dabei dürfte gelten: *Ironieverschärfungen sind die unvermeidliche Folge aus erweiterter Beobachtung.*⁶⁶

⁶⁰ Vgl. Rorty (2000) 19ff.

⁶¹ Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 32, Sloterdijk (2001b) 123ff.

⁶² Hans Ulrich wählt für den Zustand der Betriebswirtschaftslehre die Metapher eines gut sortierten Warenhauses mit säuberlich nach Produkten getrennten Abteilungen. Seine implizite Hoffnung jedoch, daß der „systemische“ Ansatz verantwortlich für das ganze Sortiment werden könnte, erscheint vor dem Hintergrund der hier angestellten Überlegungen zu optimistisch. Vgl. Ulrich (1982c) 245

„An dem Buche eines Gelehrten ist fast immer auch etwas Drückendes, Gedrücktes: der ‚Spezialist‘ kommt irgendwo zum Vorschein, sein Eifer, sein Ernst, sein Ingrim, seine Überschätzung des Winkels, in dem er sitzt und spinnt, sein Buckel – jeder Spezialist hat seinen Buckel. Ein Gelehrten-Buch spiegelt immer auch sein krummgezogene Seele: jedes Handwerk zieht krumm.“ – Nietzsche (1887a) 228

⁶³ Vgl. Pitcher (1997) 209

⁶⁴ Vgl. Liebl (2001b)

„Nur in den Grundlagenwissenschaften gibt es nur psychologische oder nur physikalische Probleme; die Probleme des handelnden Menschen sind a-disziplinär, sie haben mit der Einteilung der Grundlagenwissenschaften in Disziplinen nichts zu tun.“ – Ulrich (1982a) 203

⁶⁵ Nowotny (1999) 98

⁶⁶ Sloterdijk (2001b) 129

Ohne die Ironie und ihre buntscheckigen Verwandten, ohne das Vielleicht und das Wer-Weiß, ohne das subversive Lächeln und das umstürzende Gelächter, ohne das Je ne sais quoi und das Presque rien, ohne das Spiel zwischen Abbildungsernst und Darstellungsparodie, kurzum ohne jenen zivilisierenden Mehrwert, der in allem gut Gesagten über das Ausgesagte hinausgeht, wäre das Universum der metaphysischen Welterzeugungen in noch viel höherem Maß die von Binarismen strukturierte und von Dogmatismen geschürte Hölle geblieben, die es seinem Grundzug nach ohnehin gewesen ist.⁶⁷

⁶⁷ Peter Sloterdijk, *Luhmann, Anwalt des Teufels*. Sloterdijk (2001b) 128

V *Programm: Kontingenz und Management*

Die Welt ist nichts als eine ewige Schaukel. Alle Dinge in ihr schaukeln ohne Unterlaß ... Es ist ein Protokoll von verschiedenen und veränderlichen Zufällen, von unbestimmten und, wie es sich trifft, wohl gar von widersprechenden Vorstellungen. Nicht bloß der Wind der Zufälle bewegt mich nach seiner Richtung; sondern ich bewege mich noch obendrein, ich wechsele die Richtung. Und wer nur genau auf den Ausgangspunkt achtet, der wird sich schwerlich zweimal in völlig derselben Lage wiederfinden.

Michel de Montaigne, *Essais*

Ausgehend von der geisteswissenschaftlich-philosophischen Perspektive des Erkenntnisfortschrittes liegt dieser Arbeit ein relativistischer Wahrheitsbegriff zugrunde. Mit Richard Rortys Idealtypus des liberalen Ironikers wird sich auf die prinzipielle Gleichwertigkeit der verschiedenen Forschungsvokabularien berufen und die Notwendigkeit eines Methodenpluralismus, eines *radikalpluralistischen Vielheitsblicks* (Walter-Busch), betont. „Wenn die Welt flüssig wird“, schreibt Peter Gross, „muß die Sozialwissenschaft ihre Anpassungsgeschwindigkeit *erhöhen*, selber flüssig, experimentell werden.“⁶⁸

Ein Versuch solcherart *Schwarmdenkens* (Gross) soll in den auf diese Anmerkungen folgenden Texten angetreten werden, indem ein bislang vorwiegend philosophisch und soziologisch genutztes Gedankengebilde namens Kontingenz auf ein Phänomen namens Management angewendet wird. Dazu sei ein erster näherer Blick auf das Begriffliche geworfen: *Kontingenz* ist „eine Kategorie sozialer Selbstproblematisierung und so ein Reflexionsprodukt, das unauflöslich mit dem Selbst- und Weltbild einer Gesellschaft korrespondiert“.⁶⁹ Begriffsgeschichtlich betrachtet steht das Kontingente zumeist für den Zufall oder das Anders- und Nichtseinkönnen; gleichfalls bezeichnet es das Unbeabsichtigte, Ungewollte, Unbezweckte und Willkürliche; ferner das Unerwartbare, Ungewohnte, Ungewöhnliche oder Unvorhergesehene; außerdem das Undurchschaubare, Unberechenbare, Gesetz- und Regellose,

⁶⁸ Gross (1999a) 108

⁶⁹ Makropoulos (1997) 13f.

Beliebige; darüber hinaus das Unwesentliche und Abweichende; zudem das Vereinzelte wie das Einmalige, Neue, Individuelle; obendrein das Grund- und Ursachelose; dazu das Unbestimmte; und nicht zuletzt das Unverfügbare, Unabänderliche, das Widerfahrnis, die Fügung, das Schicksal.⁷⁰ Polemisch betrachtet erweist sich die Kontingenz somit als ein „Schlagwort der Gegenwartsphilosophie, unter dem sich die einen dieses, andere jenes, die dritten gar nichts vorstellen“.⁷¹

*Definierbar ist nur das, was keine Geschichte hat*⁷²: Auch der zweite Titelbegriff dieser Arbeit läßt sich drehen und wenden, ohne daß er eine stabile, weithin akzeptierte Definition offenbarte: *Management* „continues to defy the theorists who would like to guide it into a corner and nail it down. It continues to escape. It continues to slip through fingers.“⁷³ Man muß die Begriffsbestimmung schon sehr weit fassen, um auf einen groben gemeinsamen Nenner zu kommen: „Management ist die bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen ...“⁷⁴; „Sammelbezeichnung für berufstypische Reden und Handlungsweisen sowohl von angestellten Führungskräften als auch von selbständigen Unternehmern“⁷⁵.

Könnte der Kontingenzbegriff für die Organisations- und Managementtheorie relevant sein? Was kommt dabei heraus, wenn man das „Schlagwort der Gegenwartsphilosophie“ mit der „Sammelbezeichnung für berufstypische Reden und Handlungsweisen“ kreuzt? Das ist das *Programm* dieser Arbeit: die Fragen, denen nachgegangen werden soll. Es geht nicht darum, eine vorweg gestellte Ergebnishypothese zu beweisen oder deren Antithesen zu falsifizieren; nicht darum, eine bestehende betriebswirtschaftliche Theorie auf eine der noch nicht abgegrasteten Ecken auszuweiten; nicht darum, dem riesigen Kanon (mehr oder minder notwendiger) empirischer Studien eine weitere hinzuzufügen. „Wir müssen bessere Fragen stellen und weniger Hypothesen erarbeiten“, bemerkt der Managementtheoretiker Henry Mintzberg (mit Blick auf die Theorieschulen des strategischen Management)⁷⁶, und was folglich das Ziel sein sollte, hat er in seinem Buch „Mintzberg über Management“ wunderbar formuliert:

⁷⁰ Vgl. Wetz (1998a) 30, Brugger (1976) 1027ff.

⁷¹ Wetz (1998b) 81

⁷² Nietzsche (1887b) 71

⁷³ Crainer (2000) 214

⁷⁴ Ulrich/Krieg (1972) 7

⁷⁵ Walter-Busch (1998) 537

Erwarten sie keine Rezepte von mir. Das Beste, was ich für sie tun kann, und in der Tat jeder tun kann ..., sind reichhaltige Beschreibungen, alternative Perspektiven, die Welt zu sehen. Wenn sie zutreffend sind, dann wissen sie, was sie damit tun können.⁷⁷

Veränderte Sichtweisen gewinnen; bestehende Überzeugungen in ein anderes Licht tauchen; unübliche Herangehensweisen ausprobieren; bessere Fragen stellen; abweichende Interpretationen anbieten; alternative Wege aufzeigen – das sind, wenn es gut läuft, die Resultate, die eine als Möglichkeitswissenschaft verstandene Managementlehre zu bieten hat. Jeder Versuch, unternehmerisches Handeln zu einer exakten Wissenschaft zu machen, betont Peter Drucker bereits 1954, komme einem Versuch gleich, das Unvorhersehbare, die Störungen, das Auf und Ab aus dem Wirtschaftsleben auszuschneiden, und gehe damit an der Realität vorbei.⁷⁸ Auch Hans Ulrich und Walter Krieg, den Begründern des „St. Galler Managementmodells“, liegt daran, „das ohnehin verbreitete ‚Entweder-Oder-Denken‘ mit seiner unvermeidlichen Schwarz-Weiß-Malerei zu ersetzen durch ein *differenziertes Denken*, das allein dem komplexen Charakter der von Führungskräften zu lösenden Probleme angemessen“ sei; ein *offenes Angehen von Problemen* müsse die Grundidee sein.⁷⁹ Und hängt nicht das wirtschaftliche Überleben in und von *fließenden Unternehmen* (Cuno Pümpin), wie der Sozialkonstruktivist Kenneth Gergen schreibt, zusehends davon ab, durch ein multiples und im ständigen Wandel begriffenes Realitätsmeer zu navigieren?⁸⁰ Folgt nicht, so der Organisationstheoretiker Gareth Morgan, der Erfolg eines Managers in einer „flüssigen Welt“ mehr denn je seiner Fähigkeit, Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu „lesen“ und zu verstehen?

Effective Managers ... have to become skilled in the art of ‚reading‘ the situations that they are attempting to organise or manage ... If we take a closer look at the processes used ... we find that this kind of mystique and power is often based on an ability to develop deep appreciations of the situations being addressed. Skilled readers develop the knack of reading situations with various scenarios in mind, and of forging actions that seem appropriate to the readings thus obtained. They

⁷⁶ Mintzberg (1999) 418; vgl. auch Weick (1985) 52

⁷⁷ Mintzberg (1991) 99

⁷⁸ Vgl. Drucker (1969) 20

Laut Drucker werde es daher niemals eine exakte Wissenschaft vom Management geben. Die Bewährung liege einzig in der Bewährung in der Praxis – darum sei es so schädlich, den Zugang zum Management von einem akademischen Abschluß abhängig zu machen. Vgl. ibd. 19

⁷⁹ Ulrich/Krieg (1972) 9f.

have a capacity to remain open and flexible, suspending immediate judgements whenever possible, until a more comprehensive view of the situation emerges. They are aware of the fact that new insights often arise as one reads a situation from ‚new angles‘, and that a wide and varied reading can create a wide and varied range of action possibilities. Less effective managers and problem solvers ... seem to interpret everything from a fixed standpoint.⁸¹

Insofern besteht die Absicht dieser Arbeit, so läßt sich in Anlehnung an den Organisationspsychologen Karl Weick formulieren, im Theoretisieren *über* Management, nicht in der Formulierung *einer* Theorie *des* Management.⁸² *Kontingenz und Management*: Der Kontingenzbegriff bekommt gerade dann analytischen Wert, wenn man seine systematische Ambivalenz und seine historische Varianz nicht nur berücksichtigt, sondern analytisch nutzt, um der buntscheckigen Welt des Management *außer-gewöhnliche*, damit (hoffentlich) anregende und (vielleicht) erhellende Aspekte und Facetten abzugewinnen.⁸³ Dem Erkenntnisinteresse *alternative Einsichten aus ungewohnten Perspektiven* gerecht zu werden, heißt also, mit der Vielfältigkeit und Variabilität der Titelbegriffe zu arbeiten, sie „in einen Zustand kontinuierlicher Variation zu versetzen“ – *nomadische Wissenschaft*.⁸⁴ Das funktioniert nur, indem offen und explorativ vorgegangen wird, indem die Richtung geändert und (Zwischen-)Ergebnisse verworfen werden können, indem kein *quod erat demonstrandum* angestrebt wird. Ein eng geschnürtes Forschungskorsett mag, wie Richard Rorty schreibt, für manche Zwecke nützlich sein, für andere indes nicht; hier wäre es wenig sinnvoll.⁸⁵ Das zu Papier Gebrachte sollte eher einem *Gefüge* im Sinne des französischen Philosophen Gilles Deleuze – eines anderen großen Ironikers⁸⁶ – ähneln, einer *Mannigfaltigkeit*, die aus „verschieden geformten Materien, aus den unterschiedlichsten Daten und Geschwindigkeiten“ besteht. Wird *kontingent gedacht*, weiß man nicht, kann man nicht wissen, wohin dieses Mannigfaltige führt.⁸⁷

⁸⁰ Vgl. Gergen (1999) 176

⁸¹ Morgan (1986) 11f.

⁸² Vgl. Weick (1985) 42

⁸³ Vgl. Makropoulos (1997) 14

⁸⁴ Deleuze/Guattari (1997) 508

⁸⁵ Vgl. Rorty (2000) 11

⁸⁶ „Die erste Art, das Gesetz zu stürzen, ist ironisch, und die Ironie erscheint hier als eine Kunst der Prinzipien, als eine Kunst, zu den Grundsätzen hinaufzusteigen und sie zu Fall zu bringen. Die zweite Art besteht im Humor ...“ – Deleuze (1992) 20

⁸⁷ Vgl. Deleuze/Guattari (1997) 13

„Ein Mann kommt nie weiter, als wenn er nicht weiß, wohin es geht!“ soll Oliver Cromwell mal gerufen haben [zitiert nach: Musil (1932) 89]; oder als eine der Maximen und Reflexionen Johann Wolfgang Goethes: „Man geht nie weiter, als wenn man nicht mehr weiß, wohin man geht“ [Goethe (1907) 165]; oder bei Louis-Ferdinand Céline

Oder vielleicht sagt man es anders besser, und der Mann mit gewöhnlichem Wirklichkeitssinn gleicht einem Fisch, der nach der Angel schnappt und die Schnur nicht sieht, während der Mann mit jenem Wirklichkeitssinn, den man auch Möglichkeitssinn nennen kann, eine Schnur durchs Wasser zieht und keine Ahnung hat, ob ein Köder daran sitzt.⁸⁸

in seiner Abrechnung „Reise ans Ende der Nacht“: „Ich tat, als ob ich eine bestimmte Straße suchte – als hätte ich eine Ahnung gehabt, wohin es denn überhaupt ging! –, und wechselte die Richtung“ [Céline (1992) 221].

⁸⁸ Robert Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften*. Musil (1932) 17

VI *Perspektive: Kontingenz denken, kontingent schreiben*

Es liegt für mich inzwischen etwas Lächerliches im Erklären der Dinge. Übersichtlichkeit ist niederschmetternd. Weil es Lüge ist. Deshalb bin ich mißtrauisch gegenüber tradierten narrativen Strukturen, gegenüber den Klarheiten in einer Geschichte. Deshalb nehme ich ja sehr rasch Schraubenzieher und Trennsäge. Aber wir bleiben ja beim Zertrümmern nicht stehen. Da wird auch wieder etwas zusammengesetzt, etwas aufgebaut, in Beziehung und in neue Konstruktion gebracht. Es entsteht plötzlich ein völlig anderer, negierender, irritierender Zustand.

Frank Castorf, *Die Erotik des Verrats*

Das Programm dieser Arbeit entspringt also nicht bloß einem *Widerwillen gegen Antithesen* (Franz Kafka), sondern konstituiert die angemessene Herangehensweise an das Thema dieser Arbeit, *Kontingenz und Management*.⁸⁹ Doch wie nun vorgehen, wie mit diesem Erkenntnisinteresse arbeiten? Wird das Kontingente als Bedingung der Möglichkeit einer modernen Welt interpretiert, die sich nicht mehr und nicht länger in notwendigen Bahnen bewegt⁹⁰, kann dann das Denken und Schreiben um diese Zusammenhänge eine stimmige, lineare Ganzheit produzieren? Steht Kontingenzsinn unter dem Motto: *hier stehe ich und kann auch immer noch anders*⁹¹, muß diesem Motto dann nicht auch im Schreiben gefolgt werden? Wird die Kontingenz als universalgeschichtliches Phänomen aufgefaßt⁹², und wird das Thema Management mittels dieses Begriffes verhandelt – wie läßt sich das umsetzen?

⁸⁹ Und wie bei Mitterer gelernt, gibt es ohnehin keine Wahl, als das eigene Vorgehen als jenes zu verkünden, das – aber nun wirklich! – das Richtige darstellt... Vgl. die Ausführungen in Abschnitt I sowie Mitterer (2001) 103

⁹⁰ Vgl. Balke (1996) 156

⁹¹ F. v. *Unruh/E. Heintel*. Zitiert nach: v. Graevenitz/Marquard (1998) XV

Interessant in diesem Zusammenhang ist, daß der griechische Philosoph Aristoteles, der mit seinen Betrachtungen zu Möglichkeit und Notwendigkeit als „Begründer“ der Kontingenzdiskussion gilt, die Sätze der theoretischen Wissenschaft zum schlechthin Notwendigen zählt – zu den ewigen Erkenntnissen, bei denen Kontingenz *nicht* zum Tragen kommt. Das ist exakt die Ansicht, die hier bezweifelt wird – der Kontingenzbegriff hat einen weiten Weg hinter sich...Vgl. Aristoteles (1969) VI.3, Kullmann (1998) 214f.

⁹² „Kurzum, es gibt durchaus eine Ratio der Philosophie, doch ist dies eine synthetische und kontingente Ratio – ein Zusammentreffen, eine Konjunktion. Sie ist an sich nicht unzureichend, wohl aber in sich kontingent. Selbst im Begriff hängt die Ratio von einer Verbindung von Komponenten ab, die anders, mit anderen Nachbarschaften hätte sein können. Der Satz vom Grund, so wie er in der Philosophie auftritt, ist ein Satz kontingenten Grundes, der da heißt: Einen guten Grund gibt es nur als kontingenten, Universalgeschichte gibt es nur als Kontingenz.“ – Deleuze/Guattari (2000) 107

Max Weber betrachtet die wissenschaftliche Begriffsbildung als Zusammenschluß diverser, teils diffuser Einzelercheinungen, die sich einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten zu fügen hätten, um zu einem einheitlichen, abstrakten Gedankengebilde zu kommen. Sich der Schranken der Geltung eines begrifflichen *Idealtypus* bewußt, erhofft sich der Soziologe dennoch Aufschluß über Kulturercheinungen, ihrer Zusammenhänge und ihrer Bedeutung. Da die Idealtypen als *individuelle Agenten* im Fluß des Geschehens verharrten, könnten sie dieses durch Ermöglichung von Vergleich bändigen.⁹³ Als *nomadische* Denker lassen der Philosoph Gilles Deleuze und sein zeitweiliger Kompagnon, der Psychoanalytiker Felix Guattari, eine dieserart statische Auffassung der Begriffsbildung und -verwendung hinter sich: Begriffe sind keine philosophischen Letzteinheiten; sie konstituieren vielmehr fragmentarische Ganzheiten, die nicht ineinander passen und deren Ränder sich nicht decken, insofern ungleichartige Merkmale in ihnen verknüpft werden. Begriffe sind *Schwingungszentren*, Mannigfaltigkeiten, Stoffe in Bewegung, jeder für sich, alle untereinander. Sie sind auch durch noch so große definitorische Anstrengung nicht auf Dauer konstant zu halten und variieren bereits innerhalb derselben Textformation, von größeren Diskursen ganz zu schweigen.⁹⁴

*Mir scheint, daß Begriffe für sich selbst existieren und eine Art Eigenleben haben*⁹⁵: Der über die Jahrtausende seiner Nutzung vielfältig eingesetzte Kontingenzbegriff ist, ebenso wie der Begriff *Management*, ein solches *Schwingungszentrum*, ein *Tanzboden* (Nietzsche) – eine fragmentarische Ganzheit, die zwischen möglichen Verwendungen variiert und deren Verwendungen verschiedene, kontingente Ergebnisse aufweisen. Demnach wäre der Versuch verfehlt, in Anbetracht des Themas *Kontingenz und Management* ein lineares, in sich stimmiges Ganzes zu produzieren. Ziel kann nicht

⁹³ Vgl. Weber (1904) 73ff., 87

Weber definiert einen *Idealtypus* als gedankliche Konstruktion zur Charakterisierung von individuellen Zusammenhängen, als abstrakter Begriff von Zusammenhängen. Allerdings: „In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankenbild nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine Utopie ...“ – ibd. 73

⁹⁴ Vgl. Deleuze/Guattari (2000) 30ff., Balke (1998) 105

„Erstens verweist jeder Begriff auf andere Begriffe, nicht nur in seiner Geschichte, sondern auch in seinem Werden oder in seinen gegenwärtigen Verbindungen. Jeder Begriff besitzt Komponenten, die ihrerseits als Begriffe aufgefaßt werden können ... Die Begriffe reichen also ins Unendliche und sind, einmal erschaffen, niemals aus nichts erschaffen. Zweitens ist dem Begriff eigentümlich, daß er die Komponenten *in ihm* unzertrennbar macht: deutlich geschieden, heterogen und dennoch nicht voneinander trennbar – dies ist der Status der Komponenten oder dessen, was die *Konsistenz* des Begriffs, seine Endo-Konsistenz definiert.“ – Deleuze/Guattari (2000) 25f.

⁹⁵ Deleuze (1993) 10

„Ein Begriff ist folglich ein chaotischer Zustand *par excellence*; er weist auf ein konsistent gemachtes und zum Denken, zum mentalen Chaosmos gewordenen Chaos. Und was wäre *denken*, wenn es sich nicht unablässig am Chaos messen würde?“ – ibd. 247

sein, etwas zu vereinheitlichen, was sich nicht vereinheitlichen läßt; eine Anhäufung von Unterschieden ist ein denkbares Resultat.⁹⁶ In diesem Sinne konstatieren Deleuze und Guattari einen Zwang zur Kontingenz im Schreiben, der dem Kontingenten im Denken folgt, ein Unvermögen, zu irgendwelchen evidenten Antworten zu gelangen, eine Philosophie der kontinuierlichen Variation, die sich einer Welt der Überfülle und Mannigfaltigkeiten als angemessen erweist. *Geophilosophie* nennen die beiden Franzosen diese Art zu denken in ihrem letzten gemeinsamen Buch: die Geschichte dem „Kult der Notwendigkeit“ entreißen, „um die Unreduzierbarkeit der Kontingenz zur Geltung zu bringen“.⁹⁷

In „Tausend Plateaus“ versuchen Deleuze und Guattari, ihren Anspruch in die Tat umzusetzen. Ein Buchexperiment: Alles, was den Autoren als bedenkenswert gilt, wird verhandelt. Daraus ergibt sich eine offene, unabgeschlossene Reihe von Konstellationen – von Kapitalismus zu Zauberei, von Kosmos zu Krieg, von Masochismus zu Musik, von Literatur zu Revolution, von Nomadentum zu Philosophie, von Ethnologie zu Linguistik, von Ökonomie zu Naturgeschichte, von Ästhetik zu Politik. „Mille Plateaux“ lesen heißt, sich in ein Labyrinth zu begeben, in einen Almanach voller Anspielungen, Gedanken und Wendungen. Dieses Monstrum von einem Buch soll für eine Ausdrucksform stehen, die ihren Inhalt in sich selber trägt, für ein *Denken der Immanenz*, ein der eigenen Prämisse folgendes Konzept.⁹⁸ Der Text demonstriert, was er beschreibt; die Bewegung, die das Buch zum Inhalt hat, vollzieht es an sich selbst.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Deleuze (1993) 11

⁹⁷ Deleuze/Guattari (2000) 109f.; vgl. Balke/Vogl (1996) 7ff.

„Die Geophilosophie wird nötig in dem Augenblick, in dem die Philosophiehistoriker zugeben müssen, daß es ihnen nicht gelingt, die begriffliche Artikulation eines Denkens auf einen Ursprung oder ein Prinzip zurückzuführen, das alle Möglichkeiten dieses Denkens bereits keimhaft enthält und das gleichzeitig gewährleistet, daß sich die Explikation dieser Philosophie strikt an die Erfordernisse eines Systems hält, dessen sämtliche Teile, selbst die entferntesten und am meisten deterritorialisierten, niemals die Solidarität mit dem Ganzen aufkündigen.“ – Balke/Vogl (1996) 19

⁹⁸ *Immanenz* heißt, daß etwas nicht durch einen höheren Zweck oder ein höheres (*transzendentes*) Ziel, sondern nur aus sich selbst heraus begründet und erklärt werden kann. Das unhintergehbare Rätsel der Immanenz ist – wie das Leben selbst – nicht erklärungs-, nicht begründungsbedürftig. Vgl. Stingelin (2000) 103

Deleuze und Guattari wissen nur zu gut, daß das rigorose Postulat eines immanenten Denkens *selbst* als Transzendenz gebrandmarkt werden kann:

„Mit all diesen geographischen Zuweisungen sind wir auf einen falschen Weg geraten. In eine Sackgasse. Um so besser. Wenn es um den Beweis dafür geht, daß auch Rhizome ihren eigenen Despotismus, ihre eigene Hierarchie haben, die natürlich noch härter sind, auch gut ... Der eine wirkt transzendent, als Modell und Kopie, selbst wenn er seine eigenen Fluchtlinien erzeugt; das andere wirkt als immanenter Prozeß, der das Modell umstößt und eine Karte verwischt, selbst wenn es seine eigenen Hierarchien aufbaut und einen despotischen Kanal erschafft.“ – Deleuze/Guattari (1997) 35

⁹⁹ Vgl. Villani (1993) 15

Gemäß ihrer eigenen Berufsauffassung als philosophische „Erschaffer“ von Begriffen¹⁰⁰ entwickeln Deleuze und Guattari ein eigenes Vokabular für ihren Ansatz, den sie in „Tausend Plateaus“ exemplarisch umzusetzen versuchen. Ein Buch besteht „aus verschieden geformten Materien, aus den unterschiedlichsten Daten und Geschwindigkeiten“.¹⁰¹ Es weist gliedernde oder segmentierende Linien auf, Schichten und Territorien, Fluchtlinien und verschiedene Fließgeschwindigkeiten; es gibt mehrere ‚organlose Körper‘ und ihre mögliche Konvergenz auf einer ‚Konsistenzebene‘. Ein *Gefüge*, eine *Mannigfaltigkeit*: „Das Buch wird immer umfassender, je fragmentarischer es ist.“¹⁰² Schreiben entspricht in diesem offenen Raum nicht mehr der monologischen, linearen Produktion von Sinn, sondern ähnelt der konsolidierten Kartographie eines Netzwerks. Das Buch ist als azentrische, offene Karte zu konstruieren, die man stets zerlegen, verknüpfen und revidieren kann – ihre Konstruktion ist kontingent – und die prinzipiell viele Zugangsmöglichkeiten aufweist.¹⁰³ Das erinnert an den *Flaneur* Walter Benjamins, der weder Anfang noch Ende kennt, die a priori feststehen; es gibt keine Einheit des Ortes, der Handlung und der Zeit. Ein derartiges Schauspiel muß sich selbst konstruieren, während es abläuft, muß sich Stück für Stück durch seine eigenen Mittel aufbauen, zersplittert in Episoden ohne Ursache und ohne Konsequenz.¹⁰⁴ *Wahrscheinlich ist alles möglich.*¹⁰⁵

Die eher mißmutigen Zuhörer beklagten sich über zahlreiche Mißverständnisse, Fehlinterpretationen, Widersinnigkeiten und sogar Unterschlagungen im Vortrag des Professors, trotz der Autoritäten, auf die er sich berief ... Und es wurde immer schlimmer. Der Professor beglückwünschte sich zynisch dazu, seine Kuckuckseier von anderen ausbrüten zu lassen, aber die Abkömmlinge waren fast immer verkrüppelt und unnützlich, nur Bruchstücke oder sogar dumme Vulgarisierungen. Der Professor war

¹⁰⁰ Vgl. Deleuze/Guattari (2000) 6ff.

¹⁰¹ Deleuze/Guattari (1997) 12

Ein anderer Begriff, den Deleuze und Guattari für ihr Verständnis von Büchern und Texten einführen, ist das *Rhizom*: Die Struktur eines Buches sollte eher einem Zwiebel- oder Knollengewächs als einer hierarchisch verästelten Wurzel gleichen – ein Ansatz, der, wie man heute weiß, die Funktionsweise des Internet vorausnahm. Vgl. ibd. 16ff., Stingelin (2000)

¹⁰² Deleuze/Guattari (1997) 15

„Nichts entwickelt sich, sondern die Dinge kommen zu spät oder zu früh und bilden je nach ihren Geschwindigkeitszusammensetzungen dieses oder jenes Gefüge.“ – ibd. 362

¹⁰³ Vgl. ibd. 36, Stingelin (2000) 22

Aber: *Wir kennen auf diesem Gebiet nur wenig gelungene Versuche. Wir selbst waren dazu nicht in der Lage.* – Deleuze/Guattari (1997) 38

¹⁰⁴ Vgl. Bauman (1992) 229

¹⁰⁵ Deleuze/Guattari (1997) 227

*im übrigen weder Geologe noch Biologe, noch nicht einmal Linguist, Ethnologe oder Psychoanalytiker, und man hatte schon lange vergessen, was sein Fachgebiet war ... Er (?) behauptete, er hätte eine Disziplin erfunden, für die er verschiedene Namen hatte: Rhizomatik, Stratoanalyse, Schizoanalyse, Nomadologie, Mikropolitik, Pragmatik, Wissenschaft von den Mannigfaltigkeiten, aber weder die Ziele noch die Methode noch die Begründung für diese Wissenschaft waren klar erkennbar ... Die meisten Zuschauer waren gegangen. Geblieben waren nur noch die Mathematiker, die an ganz andere Verrücktheiten gewöhnt waren, und außerdem ein paar Astrologen, Archäologen und vereinzelt Zuhörer ...*¹⁰⁶

¹⁰⁶ Gilles Deleuze/Felix Guattari, *Tausend Plateaus*. Deleuze/Guattari (1997) 63ff.

Natürlich hat der Immanenz-Ansatz von Deleuze (und Guattari) schwere, zum Teil aggressive Kritik nach sich gezogen, die hier nicht unerwähnt bleiben soll. So erregt sich Manfred Frank, der Ansatz des französischen Philosophen sei ein „Mißverständnis“, eine „besoffene Bastelei“, „höchstens komisch“, ein „Schwall von Sätzen“, „zynisch“, „abgeschmackt“, „töricht“, „trivial“, „äußerst unbefriedigend und verschwommen“. Und dieses „Phantasma vom wilden Fluß des Begehrens und seiner diskursiven Bändigung fundiert den Minimalkonsens der Gegenauflklärung ...“ Zitiert nach: Ernst (2000)164f.

„Sinnlos ist nichts in diesem Buch, denn es besteht aus meist wohlgeformten Sätzen; wohl aber ist vieles unsinnig“ kommentiert der Hermeneutiker Frank die „Tausend Plateaus“ in seinen Vorlesungen zum Neostukturalismus – Frank (1983) 439; vgl. ibd. 438ff. Und ihm schwant allzu Böses:

„Ich halte das Phänomen für gefährlich; denn mir scheint, hier saugen die jüngeren Deutschen begierig, unter der Vorgabe der Öffnung ins Französisch-Internationale, ihre eigene nach dem dritten Reich unterbrochene irrationalistische Tradition wieder ein, die dadurch von aller nationalen Schlacke gereinigt scheint, daß sie durch die Hand der Franzosen gegangen ist.“ Zitiert nach: Hesper (1994) 10

Verächtlich kommentiert Jürgen Roth (erschöpft nach der Lektüre von „Die Falte: Leibnitz und der Barock“):

„Deleuze argumentiert nicht, Deleuze behauptet. Deleuze stellt nicht dar, Deleuze dekretiert. Sein Begriffsklapper, die unendliche und unendlich ermüdende Repetition und Aneinanderreihung und Aufhäufung von wichtigtuersischen Totschlagvokabeln, möchte überreden und suggestiv sein. Das Copula beherrscht, darin Heidegger und anderen Einpaukern identisch, den Stil ... Niemand mag ernsthaft den autoritären Charakter des Strukturalismus und seiner Epigonen bezweifeln, der in Überbietungsexerzitien trainierten Nachkömmlinge. Das hermetische Denken verschließt sämtliche Ausgänge und kennt keine Skepsis, geschweige denn Selbstironie ... An die Stelle der Vermittlung tritt die Doktrin. Zumal der Predigt steht hier Philosophie näher als der erbärmlichste Positivismus, dem sein Faktensammelsurium für das Ganze gilt.“ – Roth (2000) 136

VII *Plateaus: Kleine Schriften*

Die den Geist glauben gegen Unsolidität verteidigen zu müssen, sind seine Feinde: Geist selber, einmal emanzipiert, ist mobil.

Theodor Adorno, *Der Essay als Form*

Der Arbeit von Deleuze und Guattari entspräche es jedoch vielmehr, nicht *über sie*, sondern *von ihr aus* zu denken und zu schreiben: „Just as an artist borrows elements that suit him from his precursors and contemporaries, we invite our readers to freely take and leave the concepts we advance.“¹⁰⁷ Und von dem Werk der Franzosen aus zu denken heißt kontingent denken – das diesem Thema angemessene Vorgehen. Wie nun läßt sich der Darstellung Konsistenz verleihen, ohne das Kontingente aufzugeben? Und wie läßt sich unter Vorgabe einer Buchstruktur „kontingent schreiben“? Es kann ja nicht darum gehen, ein Chaos zu produzieren.¹⁰⁸ Doch darf sich eine kontingent gedachte und geschriebene Arbeit keinem Typ Notwendigkeit verpflichtet fühlen; sie muß sich der Kontingenz öffnen, sich einen Zugang zum Chaos bewahren, ohne von ihm verschlungen zu werden: konsolidieren, Konsistenz verleihen, ohne die Kontingenz preiszugeben – in der Terminologie von „Mille Plateaux“ ausgedrückt: zu starke Überkodierung vermeiden, aber genügend Organismus bewahren.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Felix Guattari. Zitiert nach: Kaufman (1998) 7

¹⁰⁸ „Nichts ist schmerzvoller, furchteinflößender als ein sich selbst entgleitendes Denken, als fliehende Gedanken, die, kaum in Ansätzen entworfen, schon wieder verschwinden, bereits angenagt vom Vergessen oder in andere hineingestürzt, die wir ebensowenig beherrschen.“ – Deleuze/Guattari (2000) 238

Wobei ein Buch zwangsläufig Strukturierung mit sich bringt. Im Deleuze/Guattari-Vokabular ausgedrückt: Immer wenn versucht wird, eine Mannigfaltigkeit in einer Struktur einzufangen, wird ihr Wachstum durch eine Verringerung der Kombinationsgesetze kompensiert. Bereits Einleitung und Schluß eines Buches setzen Leitplanken, und wenn die beiden Franzosen behaupten, sie hätten „Tausend Plateaus“ „nur zum Spaß“ eine zirkuläre Form (also Einleitung und Schluß) gegeben, so ist das Koketterie. Vgl. Deleuze/Guattari (1997) 37 sowie kritisch: Frank (1983) 450f.

¹⁰⁹ Vgl. Deleuze/Guattari (1997) 220

„Auch alle Versuche zur Destratifizierung (wenn man zum Beispiel über den Organismus hinausgeht und sich in ein Werden stürzt) müssen in erster Linie konkreten Regeln einer außerordentlichen Klugheit folgen: jede allzu radikale Destratifizierung läuft Gefahr, selbstmörderisch oder krebserregend zu sein, das heißt, sie führt entweder in Chaos, Leere und Zerstörung oder sie schließt uns in Schichten ein, die sich noch stärker verhärteten und sogar ihre Grade an Verschiedenheit, Differenzierung und Mobilität verlieren.“ – ibd. 697

Um diesem Anspruch näher zu kommen, sei den beiden Franzosen einer ihrer Begriffe entlehnt: Der Hauptteil dieser Arbeit wird aus *Plateaus* konstruiert.¹¹⁰ Während eine „herkömmliche“ wissenschaftliche Gliederung in Form und Gesamthalt eine stringente Argumentationslinie aufweist, verfahren diese „Plattformen“ immanent: Sie behandeln jeweils eigene Themen, die trotz thematischer Überschneidungen nicht aufeinander aufbauen, sondern sich selbst genügen.¹¹¹ Sie liefern unterschiedliche Herangehensweisen, verschiedene Ein- und Ausgänge zu *Kontingenz und Management*. Sie sind zueinander kontingent, das heißt, sie werden nicht hierarchisiert und lassen sich in beliebiger Reihenfolge lesen. Es gibt kein Plateau, das den übrigen vorzuziehen wäre oder gar die zentrale Interpretation ausmache. Denn die Zustände, die aus dem Zusammentreffen von *Kontingenz* und *Management* hervorgehen, lassen sich nicht absehen, als ob sie ein für allemal dem Risiko einer Neubestimmung oder Verschiebung entzogen wären.¹¹²

Das französische Wort plateau hat einen genauen geographischen, mechanischen und bühnentechnischen Sinn: man spricht von plateau im Hinblick auf eine Hochebene oder Tafel, die sich durch Erosion oder Ablagerung bildet, eine Scheibe, durch die eine Kupplung oder Gangschaltung verzahnt wird, eine Arbeits-, Werk- oder Drehbühne ... stets bezeichnet der Ausdruck einen Prospekt, eine Kombinatorik von Flächen oder Ebenen.¹¹³

Indem die einzelnen Plateaus kulturell bereits vorgeformte Begriffe und Inhalte verhandeln, ohne sich ihr Ressort vorschreiben zu lassen und ohne sich in ihrer Gesamtheit von einem definierten Anfang zu einem vorgesehenen Letzten abzurunden, ähnelt ihre Form dem *Essay*. Das ist, ruft man sich die Ausführungen zur Erkenntnistheorie in Erinnerung, folgerichtig: Seiner Idee nach zieht der *Essay* die Konsequenz aus der Absage an die „herkömmliche“ wissenschaftliche Methodik. Er ist radikal in seiner Betonung der Brüche und des Stückhaften gegenüber dem Totalen und pflegt den antisystematischen Impuls – er verfährt, wie Theodor Adorno schreibt, *methodisch unmethodisch*.¹¹⁴ „Essayistisch schreibt, wer experimentierend verfaßt, wer also seinen

¹¹⁰ Plateaus sind bei Deleuze und Guattari sich aus sich selbst heraus erklärende „Immanenzebenen“, die das Chaos durchschneiden und wirken wie ein Sieb. Vgl. *ibid.* 37 sowie Deleuze/Guattari (2000) 50

Den Begriff „Plateau“ übernehmen die Franzosen von *Gregory Bateson*, der damit eine zusammenhängende, in sich selbst vibrierende Intensitätszone bezeichnet, die sich ohne Ausrichtung auf ein äußeres Ziel ausbreitet. Vgl. Bateson (1981) 163

¹¹¹ Vgl. Deleuze/Guattari (1997) II

¹¹² Vgl. Balke (1998) 29

¹¹³ Villani (1993) 17f.

¹¹⁴ Vgl. Adorno (1974) 5f., 13ff.

Gegenstand hin und her wälzt, befragt, betastet, prüft, durchreflektiert, wer von verschiedenen Seiten auf ihn losgeht ...“¹¹⁵ Die Form des Essays bewahrt Kontinuität in ihrer Diskontinuität; als *kleine Schrift* ohne Anspruch auf Vollständigkeit ist dem Text seine eigene Relativierung immanent.

Der Essayist winkt den eigenen, stolzen Hoffnungen ... ab – es sind ja nur Erklärungen der Gedichte anderer, die er bieten kann, und bestenfalls die der eigenen Begriffe. Aber ironisch fügt er sich in diese Kleinheit ein, in die ewige Kleinheit der tiefsten Gedankenarbeit dem Leben gegenüber und mit ironischer Bescheidenheit unterstreicht er sie noch.¹¹⁶

Mittels *Plateaus* läßt sich das *Programm* dieser Arbeit umsetzen: Es kann sich der Ambivalenz der Kontingenz ausgesetzt werden, also sowohl ihres *Möglichkeitsmoments* – der ist Voraussetzung der essayistischen Versuche – als auch ihres *Unbestimmtheitsmoments*, dem nur durch gleichberechtigte Versuche, kleine Breschen in das Dickicht *Kontingenz und Management* zu schlagen, beizukommen ist.¹¹⁷ *Niemals Vereinheitlichungen oder Totalisierungen, sondern Konsistenzen oder Konsolidierungen*: Soll die Form der Arbeit ihren Inhalt in sich selber tragen, bedarf es einer Bewegung der Begriffe, gemischter Zustände, eines Umherziehens, das in einer Collage aus *kleinen Schriften* resultiert, deren Ergebnisse immer kontingent bleiben.¹¹⁸ Das Vorgehen zieht sein Selbstverständnis aus seinem Kontingenzbewußtsein und vollzieht eine Anverwandlung an das Terrain, das es betritt. Das Buch versucht zu demonstrieren, was es beschreibt.

Man sollte folgendes tun: sich auf einer Schicht einrichten, mit den Möglichkeiten experimentieren, die sie uns bietet, dort nach einem günstigen Ort suchen, nach eventuellen Bewegungen der Deterritorialisierung, nach möglichen Fluchtlinien,

Wobei Adorno gewiß nicht zu den „postmodernen“ Ironikern gerechnet werden sollte – obwohl es, liest man seinen Text zum „Essay als Form“, verblüffende Parallelen gibt: Der Essay, schreibt Adorno, „zieht ohne Apologie den Einwand auf sich, man wisse nicht über allem Zweifel, was man unter den Begriffen sich vorzustellen habe. Denn er durchschaut, daß das Verlangen nach strikten Definitionen längst dazu herhält, durch festsetzende Manipulationen der Begriffsbedeutungen das Irritierende und Gefährliche der Sachen wegzuschaffen, die in den Begriffen leben ... Für seine Affinität zur offenen geistigen Erfahrung hat er mit dem Mangel an jener Sicherheit zu zahlen, welchen die Norm des etablierten Denkens wie den Tod fürchtet.“ – ibd. 17f.

¹¹⁵ ibd. 23; vgl. zu Form und Inhalt eines Essays auch: Rosenberg (2001) 4f.

¹¹⁶ *Georg Lukács*. Zitiert nach: Adorno (1974) 14

¹¹⁷ Vgl. Makropoulos (1997) 148f.

¹¹⁸ Deleuze/Guattari (1997) 702; vgl. ibd. 519 sowie 412

„In unserem Theoretisieren über Organisation werden wir uns nicht scheuen, zu spekulieren ..., uns um Interesse zu bemühen ..., Inkongruenz als Perspektive zu benutzen, zu reifizieren, Übertreibungen einzuschalten, abzuschweifen, zu glossieren, zu improvisieren, Alternativen zum Positivismus zu untersuchen, umzuformen, Intuition und alle möglichen andern Tricks, die helfen, der Trägheit der Phantasie entgegenzuwirken, zu gebrauchen.“ – Weick (1985) 42f.

sie erproben, hier und da Zusammenflüsse von Strömen sichern. Segment für Segment die Intensitätskontinuen ausprobieren und immer ein kleines Stück Neuland haben.¹¹⁹

Die Schwierigkeiten dieser Denk- und Schreibweise liegen auf der Hand: Wie läßt sich das kaum Begrenzbare begrenzen? Wo werden die Pflöcke gesetzt, an denen sich Plateaus herauskristallisieren, ohne dabei ins Uferlose auszuarten – und ohne den Möglichkeitsraum unnötig einzuschränken? Mit Deleuze und Guattari gesprochen: Wo manifestieren sich *Intensitätskontinuen*? Es sind, nachdem in einige Richtungen experimentiert und einige Fluchtlinien erprobt wurden, am Ende sechs „Plattformen“ geworden. Sie reichen von einer metaphorischen Zerstreung über Kontingenz und Management zu einer Untersuchung des handlungstheoretischen und des systemtheoretischen Kontingenzbegriffs und seiner Auswirkungen auf Managementhandeln; von einem kontingenztheoretischen Blick auf Hierarchien zu einer Theoriegeschichte der sogenannten *contingency approaches*; von einem Versuch über ein eigentliches Kontingenzmanagement zu einer Erörterung der möglichen Schattenseiten der „post-industriellen“, kontingenten (Unternehmens-)Welt.

Es mag sein, daß sich auch in diesen Anschauungen eine gewisse Lebensunsicherheit ausdrückte; allein Unsicherheit ist mitunter nichts als das Ungenügen an den gewöhnlichen Sicherungen, und im übrigen darf wohl daran erinnert werden, daß selbst eine so erfahrene Person, wie es die Menschheit ist, scheinbar nach ganz ähnlichen Grundsätzen handelt. Sie widerruft auf die Dauer alles, was sie getan hat, und setzt anderes an seine Stelle, ... sie baut große geistige Zusammenhänge aller Geschehnisse auf und läßt sie nach einigen Menschenaltern wieder einstürzen; nur geschieht das nacheinander, statt in einem einheitlichen Lebensgefühl, und die Kette ihrer Versuche läßt keine Steigerung erkennen, während ein bewußter menschlicher Essayismus ungefähr die Aufgabe vorfände, diesen fahrlässigen Bewußtseinszustand der Welt in einen Willen zu verwandeln.¹²⁰

¹¹⁹ Deleuze/Guattari (1997) 221

¹²⁰ Robert Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften*. Musil (1932) 251

VIII *Parameter*: Von Wanderern, Wilderern, Dilettanten

Mit ... säuberlichen Unterscheidungen ist nichts mehr anzufangen. Denn auch die Statthalter des Trends verwickeln sich in die sonderbarsten Widersprüche. Der Systemtheoretiker zieht in eine Altbauwohnung. Der Waffenexperte geht am liebsten in die Oper. Die Dekonstruktivistin leidet an Liebeskummer, und der Chip-Designer entwickelt eine Schwäche für buddhistische Weisheitslehren.

Hans Magnus Enzensberger, *Vom Blätterteig der Zeit*

Das *Programm* dieser Arbeit heißt: Kreuzung des begrifflichen Tanzbodens „Kontingenz“ mit dem weiten Feld des Management. Der Nutzen liegt, so ist die Hoffnung, in der Eröffnung ungewohnter Herangehensweisen und besserer Fragen an betriebswirtschaftliche Theorien und Managementhandeln, in alternativen Perspektiven und Interpretationen. Um diese Problemstellung erkenntnistheoretisch zu untermauern, wurde mit Max Weber auf die grundsätzlichen *Prägungen* des Forschers aufmerksam gemacht, die – gewollt oder ungewollt – die Forschungsfragen und die Methodik jeder wissenschaftlichen Arbeit bestimmen. Ausgehend von einem geisteswissenschaftlichen Methodenideal wurde ein Fragezeichen hinter den Glauben an Erkenntnisfortschritt in den Humanwissenschaften im allgemeinen und der Betriebswirtschaftslehre im speziellen gesetzt und Sympathie bekundet für eine konsenstheoretische *Position*: Wahrheit entspricht, einem Wort von William James zufolge, nicht der genauen Darstellung der Wirklichkeit, sondern dem, *was zu glauben für uns besser ist*.¹²¹ Als idealtypische Geistesverfassung für die Betrachtung von Kontingenz und Management wurden die *Prinzipien* des liberalen Ironikers Richard Rortys hervorgehoben. Um eine angemessene Vorgehensweise zu finden, wurde sich die *Perspektive* Gilles Deleuzes und Felix Guattaris zu eigen gemacht, nach der sich ein Denken der Kontingenz auch in der Darstellungsform niederschlagen sollte: „Es gibt keinen Unterschied zwischen dem, wovon ein Buch handelt, und der Art, in der es gemacht ist.“¹²² Zudem wurde den Franzosen der Begriff der *Plateaus* entlehnt, die den Löwenanteil dieser Arbeit ausmachen und sich, der Form des Essays nahestehend, von verschiedenen Seiten der Themenstellung nähern.

¹²¹ Zitiert nach: Rorty (1981) 20

¹²² Deleuze/Guattari (1997) 13

Nun ist der *Zufall* ein lebensnaher, im täglichen Leben beheimateter Fall von Kontingenz.¹²³ So entdeckten „Doktorvater“ und Autor beim Durchsehen der ersten drei fertiggestellten Plateaus, daß diese sich genauso zufällig wie unbeabsichtigt in *zehn* Abschnitte gliederten. Um das Risiko zu verringern, daß sich die essayistische Schreibweise für den Rest der Arbeit in der Komplexität des Themas verlöre, ist der Wink des Zufalls gerne aufgenommen worden, und die Zehnerteilung wurde zum willentlichen Formprinzip, zum *äußerlichen* Raster der Plateaus (zu einem *Organisationsplan*, könnte ein Anhänger der „Tausend Plateaus“ hier mißmutig anfügen). Als „*innerliches*“ Raster hingegen sollen keine starren Parameter gesetzt werden. Das bedeutet, um zum Ausgangspunkt dieser Anmerkungen zurückzukommen, daß hier *keine* der möglichen erkenntnistheoretischen Schulen zugrunde gelegt wird, daß also keine Analyseform und kein wissenschaftliches Interpretationsmuster von vornherein feststeht. Oder anders ausgedrückt: Die Metatheorie dieser Arbeit besteht darin, angesichts ihres Themas die Unmöglichkeit des Festhaltens an „herkömmlichen“ Metatheorien zu postulieren.

Aus Sicht des dualistischen Forschungsmodells wäre, in Josef Mitterers Terminologie, *Kontingenz und Management* das *Objekt* des Diskurses: Auf die Verhandlung der beiden Begriffe ist der Diskurs gerichtet. Gleichzeitig aber prägt das Objekt der Rede die Methode: Das Kontingente ist nicht nur Ziel, sondern auch Ausgangspunkt, denn das *Wie* dieses Diskurses heißt: kontingente Wissenschaft – *Möglichkeitswissenschaft*. Das heißt: nichts, aber auch gar nichts läßt sich *ex ante* durch Universalisierung von Eigenwahrheitsansprüchen und durch die Voraussetzung dieser Ansprüche entscheiden. Die Erkenntnisanstrengungen sind nicht auf ein Ziel bezogen, das den Kontingenzen dieses Denkens entzogen ist.¹²⁴ Es gibt keine metatheoretische Richterfunktion, vor der sich die Argumentationen der Plateaus zu rechtfertigen haben, oder gäbe es diese Funktion, äußerte sie monoton und immerfort den grundsätzlichen Freispruch: *Wahrscheinlich ist alles möglich*.

Daher darf sich diese Arbeit nicht in die fugenlose Sicherheit *einer* Meinung, *eines* Ansatzes, *einer* Lehre flüchten. Mit einem *Abschied vom Prinzipiellen* (Odo

¹²³ Vgl. Heuß (1985) 15

¹²⁴ Vgl. Mitterer (2001) 106f.

In diesem Sinn ruft der im deutschsprachigen Raum wohl bedeutendste zeitgenössische Essayistiker, Hans Magnus Enzensberger, das *Ende der Konsequenz* aus: „Und ich für meinen Teil lade euch ein, die Vorzüge der Inkonsequenz zu bedenken: das Risiko, das sie gewährt, die Freiheit, sich ungehindert zu bewegen, das Vergnügen an der Phantasie. Nur keine Angst, und vor allem: kein Angst vor der Angst!“ – Enzensberger (1981) 257

Marquard) öffnet sie sich – nomadisch – ihrer Kontingenz. Auf eine Theorie bzw. einen Theoretiker, die oder der einen roten Faden liefert, auf den sich zu jedem Zeitpunkt der Argumentation berufen wird, wird verzichtet. Es gibt keinen Sockel. Oder genauer: Der Sockel ist das Fehlen des Sockels. Ist das konstruktivistisch? Gemäß Mitterer nicht: Auch der Konstruktivismus (oder gleicherweise die Systemtheorie) verwirft die Forschungsergebnisse, die nicht-konstruktivistisch (oder nicht-systemtheoretisch) erhoben werden; er (oder sie) argumentiert von seiner (oder ihrer) Warte aus und damit dualistisch.¹²⁵ Zwar liegt dieser Arbeit (wie auch der Systemtheorie) ein konstruktivistisch verstandener Wahrheitsbegriff zugrunde, anders wüßte der Autor sie nicht zu schreiben. Doch hält das den Verfasser nicht davon ab, nach Maßgabe des im Plateau Verhandelten womöglich für nicht-konstruktivistische (oder nicht-systemtheoretische) Sichtweisen zu plädieren. Läßt sich nicht anders vorgehen? Mit Sicherheit ließe sich anders vorgehen. Doch soll die Darstellungsform ihr Selbstverständnis aus dem Bewußtsein der Kontingenz beziehen, soll das Buch eine Anverwandlung an das Terrain vollziehen, das es betritt, so darf es die Kontingenz nicht erkenntnistheoretisch leugnen. Daher gilt für diese Arbeit – und nur für diese Arbeit! – die Prämisse: es gibt kein überlegenes methodisches Vokabular.

Folglich lassen sich an dieser Stelle, wenn überhaupt, nur vage methodische Faustregeln aufstellen. Peter Sloterdijk hat einmal fünf Kriterien identifiziert, die, wenn sie zusammen anzutreffen seien, Geistvolles ergäben (isoliert, so der Philosoph, garantieren sie nur intelligente Dummheiten): *Kontextualität* (der Geist kriege mit, was außer ihm vor sich gehe); *Selbstwahrnehmung* (er habe eine Ahnung davon, wie es um ihn selbst stehe); *Selbstbegrenzung* (er ahne, wann es genug sei); *Reversibilität* (er verfüge über „Spiel“; das, was er könne, beherrsche er variabel); *Spontaneität* (statt nur weiterzumachen wie bisher, sei er bereit, neu anzufangen und sich überraschen zu lassen).¹²⁶ Es bleibt zu hoffen, daß diese Kriterien in den folgenden Versuchen nicht bloß dann und wann und einzeln am Werke sind. Als grobe *Parameter*, als lose Behelfskriterien für die Konstruktion der Plateaus sollen folgende informelle Regeln ausreichen, die Paul Feyerabend in seinem Buch „Erkenntnis für freie Menschen“ aufstellt:

¹²⁵ Vgl. Mitterer (2001) 56; zum Konstruktivismus als Erkenntnislehre der Systemtheorie vgl. Baecker (2002) 83

„Ich habe diejenigen, die noch immer mit der Klassik auf Kriegsfuß stehen und das dekonstruktivistische Visier herunterklappen, im Verdacht, daß sie die Lage nicht begriffen haben. Sie ringen mit einem Gegner, der sich nicht mehr wehrt. Ich vermute, sie wollen ihn nicht in Frieden sterben lassen, weil sie ihn als spekulatives Gegenüber ihrer Reflexion brauchen – da kämpft nur der nachmetaphysische Narzißmus mit dem metaphysischen.“ – Sloterdijk/Heinrichs (2001) 220

¹²⁶ Vgl. Sloterdijk (1989) 40

Das bei der Arbeit angenommene Verhältnis von Autorität, Erfahrung und Erkenntnis kann lose in den folgenden Regeln zusammengefaßt werden:

- (I) Studiere, was andere vor Dir über die Dinge gesagt haben, aber verlasse Dich nicht zu sehr auf sie. Achte Deine Vorgänger, aber sei nicht ihr Sklave!
- (II) Achte vor allem auf die Erfahrung, die Du durch ein genaues Studium Deines Berufes erworben hast, und versuche zweifelhafte Punkte mit Hilfe der Erfahrung dieses Berufes zu entscheiden.
- (III) Stelle nur solche Behauptungen auf, die Dir im Lichte dieser Autoritäten und dieser Erfahrung plausibel erscheinen, denn sie allein sind sachhaltig.¹²⁷

Ad (I): Die Anwendung eines theoretischen Begriffs- und Gedankengebildes namens *Kontingenz* bedingt Transdisziplinarität: die Lektüre, Analyse und Verwendung dessen, was große Denker zu diesem Thema zu sagen hatten und haben, und zwar unabhängig ihrer fachlichen Herkunft. Die herangezogenen Autoren sind daher keiner isolierten Denkrichtung zuzuordnen; sie umfassen Philosophen wie Soziologen, Managementtheoretiker wie Schriftsteller und Dichter – bereits Nietzsche hatte den Verdacht, daß nur Dichter Kontingenz wirklich zu schätzen wissen.¹²⁸ „Die Literaturen“, so Sloterdijk, „haben unendlich viel mehr geglückt und gültig formuliert, als das akademische Wissen weiß ... Es geht jetzt darum, aufmerksamer als bisher aufzuholen, zu übersetzen, zu sammeln, zu verknüpfen.“¹²⁹

Das bringt den Autor unumgänglich in die Rolle eines *Dilettanten* (Feyerabend), eines *Wilderers* (Marquard), „der – als Wanderer zwischen mehreren Wissenschaftswelten – nicht mehr nur sein fachlich spezielles Jagdrevier beansprucht, sondern zusätzlich eine allgemeine Wildererlizenz“¹³⁰. Von einer solchen wird hier Gebrauch gemacht, wissend um das *Dilemma seichter Breite*: Die schiere Masse an brauchbarem Wissen zu einem derart offenen Thema läßt sich nur um das Risiko einer gewissen Oberflächlichkeit bewältigen; die Gefahr, den respektiven Jagdrevieren, insbesondere den philosophischen, das Unrecht verkürzter Rezeption zu tun, ist beträchtlich – bei einem studierten Wirtschaftswissenschaftler allemal.¹³¹ Nichtsdestotrotz heißt die Nutzung des Kontingenzvokabulars: die „erlesenen“ Gedanken und Einsichten übernehmen,

¹²⁷ Feyerabend (1980) 260

¹²⁸ Vgl. Rorty (1989) 61

¹²⁹ Sloterdijk/Heinrichs (2001) 156

¹³⁰ Marquard (1982) 55

Interessant dabei ist, daß die Begriffe *Dilettant* und *Amateur* bis ins späte 18. Jahrhundert hinein und gelegentlich darüber hinaus eine *positive* Konnotation hatten. „Die Degradierung der beiden Ausdrücke verrät etwas von der Erfolgsgeschichte des Ressentiments gegen ... schwebende Formen der Befassung mit einer künstlerischen oder wissenschaftlichen Materie.“ – Sloterdijk/Heinrichs (2001) 342

¹³¹ Vgl. zum *Dilemma seichter Breite und schmaler Tiefe*: Walter-Busch (1996) 81f.

einordnen und interpretieren; mit ihrer Hilfe andere Theorien beurteilen; sie zum Teil zweckentfremdet nutzen. Vonnöten ist also eine *Inkompetenzkompensationskompetenz* (ein Wortungetüm Marquards); wünschenswert wäre dabei, daß nichts von dem, was zitiert und vorgestellt wird, von Kennern der Materie als sachlich falsch wiedergegeben eingeschätzt würde; oder daß sich, um mit Nietzsche, dem größten aller Demaskierer, zu reden, das *Vergewaltigen, Zurechtschieben, Abkürzen, Weglassen, Ausstopfen, Ausdichten, Umfälschen und was sonst zum Wesen alles Interpretierens gehört* – im Rahmen des Erträglichen hält.¹³² „Wie weit es gelungen ist, diesem Ideal wenigstens so nahezukommen, wie ein Nichtfachmann dazu überhaupt imstande ist, kann der Verfasser nicht wissen.“¹³³

Ad (II) und (III): Wie beschrieben, ist sozialwissenschaftliche Forschung per se abhängig von den Interessen und Werthaltungen, von der Sozialisation, der Erfahrung und den so gewonnenen Grundüberzeugungen des Forschenden. Die Umstände, die dazu führen, daß man diese Position vertritt und nicht jene, sind kontingent, weil stark beeinflusst von: Sozialisation, Studienort, Lehrer, Beruf etc. – man ist immer auch das Zufallsprodukt seiner Herkunft.¹³⁴ So wirken auf die Argumentationen dieser Arbeit, bewußt oder unbewußt, gut zwei (nicht ohne Skepsis abgeleistete) Jahre „Praxiserfahrung“ als Unternehmensberater und ein vorher abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaftslehre mit soziologischem und psychologischem Einschlag – also eine gewisse Vertrautheit im Umgang mit dieserart geprägter *Sprachspiele*. Vor diesem Erfahrungs- und Plausibilitätshorizont laufen die Gedankengänge ab und werden die Schlußfolgerungen gezogen. Zurecht bemerkt Peter Sloterdijk mit Blick auf ehrgeizige „Jungdekonstruktivisten“, daß es seltsam anmute, noch nie das Gebäude gesehen zu haben, dessen Abtragung oder Umbau man auf die Tagesordnung setze.¹³⁵ Hier soll, das sei noch einmal betont, nicht mit der „postmodernen“ Abrißbirne auf das – trotz aller Kritik recht stabil wirkende – betriebswirtschaftliche Theoriegebäude gezielt werden; es geht lediglich um das aus Sicht des Verfassers angemessene Vorgehen zum Thema *Kontingenz und Management*. Bei anderen Themen erscheinen andere Vorgehensweisen sinnvoller; da mögen beispielsweise „kritisch-rationale“

¹³² Nietzsche (1887b) 153

¹³³ Weber (1920) 13

„Es läßt sich nun einmal, bei derartigen Arbeiten, ein solches vergleichendes Übergreifen auf andere Fachgebiete, so bedenklich es ist, nicht vermeiden; aber man hat dann eben die Konsequenz einer sehr starken Resignation in bezug auf das Maß des Gelingens zu ziehen.“ – ibd. 14

¹³⁴ Vgl. Mitterer (2001) 12f., Marquard (1985a) 6

„Eigentlich müßten die Philosophen von Glück reden, daß sie die ‚richtige‘ Philosophie vertreten und nicht die ‚falsche‘“, bemerkt Mitterer lakonisch. – Mitterer (2001) 13

Formen naheliegender sein. Der Autor selbst war maßgeblich an einem „klassisch-linear“ aufgebauten Buch zum Thema Unternehmensidentität beteiligt, in dem sich auf systemtheoretische Überlegungen berufen wurde; er ist zumindest schon in dem Gebäude gewandelt, das er hier nicht betreten möchte.¹³⁶

Weitere erkenntnistheoretische Absicherungen werden an dieser Stelle nicht vorgenommen. Aus dem Idealbild eines liberalen Ironikers folgt ein *Desengagement von fixen Meinungspositionen* (Sloterdijk), ein *ironistisches Theoretisieren*, also „eine theoretische Praxis, die ihre eigene Kontingenz betont“.¹³⁷ Die Vorgehensweisen innerhalb der einzelnen Plateaus, die dabei verwendete Literatur und die gezogenen Schlüsse sind kontingent – sie sind auch anders möglich. Diese Überlegungen mögen, gemessen an den Erwartungen der „klassischen“ Wissenschaftstheorie hinsichtlich *intersubjektiv zwingender Gewißheiten*, unsicher, beliebig, ja willkürlich wirken. Doch wie in den Erläuterungen zum Theorieschungel skizziert, wird nichts beliebiger, als es schon ist. Es wurden und werden, schreibt Mitterer, ohnehin die seltsamsten Dinge behauptet, und noch jeder theoretische Vorschlag wurde und wird von anderen als Irrtum oder Unsinn zurückgewiesen. *Die Flucht aus der Beliebigkeit endet dort, wo sie beginnt*.¹³⁸ Oder wie der Philosoph Manfred Frank bemerkt: Am Anfang des Vorwurfs fehlender Wissenschaftlichkeit kann lediglich eine tautologische Behauptung stehen:

¹³⁵ Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 252

¹³⁶ Vgl. Bickmann (1999), Beyes (1999)

¹³⁷ Rorty (2000) 27

¹³⁸ Mitterer (2001) 107; vgl. oben Abschnitt I zum Paradigmenkampf sowie Mitterer (2001) 103ff.

Alle heute üblichen Standard-Methodologien, die irgendwann einmal für einen bestimmten Zweck erfunden wurden und sich im Nachhinein als sinnvoll erwiesen haben, erscheinen im Hinblick auf diesen bestimmten Zweck zunächst genauso willkürlich. Ohnehin zeigt ein Blick in die Wissenschaftsgeschichte, daß es keine einzige Regel gegeben hat, die nicht zu irgendeiner Zeit verletzt worden wäre, so tief verankert und einleuchtend sie auch immer gewesen sein mag. Feyerabend spricht hinsichtlich der Wissenschaftstheorie von der „Hilflosigkeit von Theoretikern, die von der konkreten Forschung und dem konkreten Leben und den damit verbundenen komplexen Problemen keine Ahnung haben. Sie träumen von einer Forschung, die einem Spiel für Kinder gleicht, dessen einfache Regeln den Eltern bekannt sind und den Kindern freundlich, aber streng beigebracht werden. Wissenschaftstheoretiker und Logiker sehen sich gern in der Rolle solcher Eltern. Was Wunder, daß sie verwirrt und zornig werden, wenn man ihre Autorität in Frage stellt!“ – Feyerabend (1980) 94; vgl. auch Feyerabend (1983) 21ff.

„Eingefügt in das System des industriegesellschaftlichen Fortschrittsprozesses und auf die verstaubten Weisungen eines imaginären wissenschaftlichen Politbüros hörend, exekutieren sie [die universitären Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Anm. d. Verf.] Vorstellungen, deren Rechtfertigung in etwas besteht, was nirgends mehr als Rechtfertigung bestehen könnte, nämlich im Beharren darauf, daß man das immer so getan habe ... So fließt Wissenschaft in den jahrhundertealten Drainagen weiter: *Culture encadrée*; in Drainagerohren, für die die wissenschaftstheoretischen Entscheidungen im 13. Jahrhundert, in der die Wende zur Welt, in der Abkehr von Augustinus, in der Hinwendung zum Gegenstand, zur Empirie, zur phänomenologischen Genauigkeit erfolgte und zur mimetischen Rivalität und Konkurrenz führte. Aber die Gesellschaft ist von anderer Dignität als ein totes Objekt, dessen genaueste und schärfste Wiedergabe das photographische Bild sein könnte, eine Vorstellung, welche die mimetische Rivalität seit einem Jahrhundert beflügelt.“ – Gross (1999a) 107f.

das Nicht-Wissenschaftliche ist nicht-wissenschaftlich.¹³⁹ Daher sitzen Humanwissenschaftler, „die alternative Ansätze mit dem schwerwiegenden Stein des Vorwurfs mangelnder Wissenschaftlichkeit bewerfen, ... regelmäßig selber im Glashaus“.¹⁴⁰

So gilt es, keine Steine (mehr) zu werfen, und mit dem Bezug dieses kleinen, offenen Glashauses sei, nach all den (anti-)methodischen Erwägungen, der Konvention einer erkenntnistheoretischen Fundierung Genüge getan. Jede Managementlehre ist eine traurige Wissenschaft, könnte man Odo Marquards Erinnerung an Nietzsches *fröhliche Wissenschaft* paraphrasieren, falls diese Managementlehre es nicht vermag, über dieselbe Sache mal dies, mal das zu denken und jenen dieses und diesen jenes denken und weiterdenken zu lassen – auch um des Preises willens, den sie dafür zu zahlen hat: das Anerkennen und Ertragen der eigenen Kontingenz.¹⁴¹ Um zum Abschluß dieser Anmerkungen eine Metapher Niklas Luhmanns – eines weiteren großen Ironikers – zu strapazieren: Nachdem der Eule soviel methodischer Mut zugesprochen wurde, braucht sie nicht länger im Winkel zu schluchzen, sondern kann ihren Nachtflug beginnen.¹⁴²

*Eskapismus, ruft ihr mir zu,
vorwurfsvoll.
Was denn sonst, antworte ich,
bei diesem Sauwetter! –,
spanne den Regenschirm auf
und erhebe mich in die Lüfte.
Von euch aus gesehen,
werde ich immer kleiner und kleiner,
bis ich verschwunden bin.
Ich hinterlasse nichts weiter
als eine Legende,
mit der ihr Neidhammel,
wenn es draußen stürmt,
euern Kindern in den Ohren liegt,
damit sie euch nicht davonfliegen.*¹⁴³

¹³⁹ Vgl. Frank (1995) 21

¹⁴⁰ Walter-Busch (1977) 251

„Urteile über die ‚Wissenschaftlichkeit‘ irgendeines humanwissenschaftlichen Ansatzes sollten allein schon aus dem Grunde äußerst behutsam gefällt werden, weil alle Quasiparadigmen der Humanwissenschaften, an szientifischen Maßstäben gemessen, eine beträchtliche Erklärungsschwäche aufweisen ... Denn letztlich befinden sich alle Humanwissenschaftler im gleichen Boot eines insgesamt durchaus unreifen Forschungszweigs.“ – ibd. 251f.

¹⁴¹ Vgl. Marquard (1978) 110f.

¹⁴² Vgl. Luhmann (1984) 661

¹⁴³ Hans Magnus Enzensberger, *Der fliegende Robert*. Enzensberger (1996a) 125

KONTINGENZ UND MANAGEMENT. SECHS PLATEAUS

Ich lobe mir eine jede Skepsis, auf welche mir erlaubt ist zu antworten: ‚Versuchen wir’s!‘ Aber ich mag von allen Dingen und allen Fragen, welche das Experiment nicht zulassen, nichts mehr hören.

Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*

Wie man beginnt, ist unter solchen Umständen aber nahezu einerlei, lassen Sie uns also irgendwie beginnen.

Robert Musil, *Über die Dummheit*

I Von Kontingenzansätzen und kontingenten Ansätzen. Eine Theoriegeschichte

*Solche Geschichten erzählen Außerirdische ihren Kindern,
damit sie BWL studieren.*

K.D. Schacht

*Geschichte schreiben ist eine Art, sich das Vergangene vom
Hals zu schaffen.*

Johann Wolfgang Goethe, *Maximen und
Handlungsnormen*

1

Zu Beginn der sechziger Jahre erscheint in England eine Managementstudie, die einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen wird: „The Management of Innovation“ von Tom Burns und G.M. Stalker.¹ Darin befassen sich die Autoren mit der Anpassung von Organisationen an ihre spezifische Umwelt: „There is an obligation on management not only to interpret the external situation to the members of the concern, but to present the internal problems for what they truly are: the outcome of the stresses and changes in that situation – in markets, technical requirements, the structure of society itself.“² Als Folge mehrerer Untersuchungen in Unternehmen der schottischen und englischen Elektronikindustrie führen Burns und Stalker eine idealtypische Unterscheidung in „mechanische“ und „organische“ Managementsysteme ein, die sie anhand bestimmter struktureller Eigenschaften – u.a. Leitungsspannen, Zahl der Hierarchieebenen und Ausmaß an formalen Regelungen – voneinander abgrenzen. Eine der zentralen Folgerungen des Buches lautet: Bei veränderlichen Marktbedingungen und rapider technologischer Innovationen ist eine andere Organisationsform zu wählen als bei relativ stabilen Umfeldern.³

¹ Vgl. Burns/Stalker (1962)

Burns war Soziologieprofessor in Edinburgh und geistiger Schüler Max Webers. Vgl. Clutterbuck/Crainer (1990) 56

² Burns/Stalker (1962) 262

³ Die übrigen strukturellen Eigenschaften sind: Relation von Verwaltungspersonal zu produktiv Tätigen; Zentralisation; Anteil an Personen, die Kommunikationen zu anderen Abteilungen unterhalten; Ausführlichkeit der Stellenbeschreibungen; Inhalt der Kommunikation (eher Anleitung und Entscheidung oder Rat und Information?); Qualifikationsunterschiede; fachliche Autorität; personale und bürokratische Autorität. Vgl. ibd. 119ff. sowie Scholz (1997) 110f., Walter-Busch (1996) 227

Das *mechanische System* entspricht der einer *stabilen Umwelt* angemessenen Organisationsform. Es verfügt über eine ausdifferenzierte Hierarchie, an deren Spitze bestimmt wird, was auf allen Ebenen des Unternehmens zu geschehen hat. Folgerichtige Strukturmerkmale sind: ausgeprägte Zentralisation; viele formale Regelungen; große Qualifikationsunterschiede innerhalb der Organisation; kleine Leitungsspannen, also eine eher geringe Anzahl einem Vorgesetzten direkt unterstellter Mitarbeiter; vergleichsweise wenige Personen, die (offizielle) Kommunikationen zu anderen Abteilungen unterhalten etc. Die Arbeit der Organisation ähnelt der Exekution eines vorgefaßten Plans; die Zuordnung jeder Aufgabe zum entsprechenden Wissensträger geschieht per Instruktion „von oben“.⁴

In mechanistic systems the problems and tasks facing the concern as a whole are broken down into specialisms. Each individual pursues his task as something distinct from the real tasks of the concern as a whole, as if it were the subject of a sub-contract. 'Somebody at the top' is responsible for seeing to its relevance. The technical methods, duties, and powers attached to each functional role are precisely defined ... Management, often visualised as the complex hierarchy familiar in organisation charts, operates a simple control system, with information flowing up through a succession of filters, and decisions and instructions flowing downwards through a succession of amplifiers.⁵

Doch was geschieht, wenn Märkte unruhig, wenn Umfeld dynamisch werden? Gemäß Burns und Stalker passen sich Unternehmen einer turbulenten Umwelt an, indem sie ihre Organisationsstrukturen und ihr Verhalten auf ein *organisches System* umstellen, das rasche Reaktionen auf und flexible Anpassungen an unvorhergesehene Entwicklungen ermöglicht und sich auszeichnet durch: wenige Hierarchieebenen; kaum Zentralisation; wenig formale Regelungen; geringe Qualifikationsunterschiede innerhalb der Organisation; große Leitungsspannen; relativ viele Personen, die Kommunikationen zu anderen Abteilungen unterhalten etc.⁶ Beim Idealtypus eines organischen Systems wird es, wie Dirk Baecker schreibt, den Organisationsmitgliedern selbst überlassen, herauszufinden, wie ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg aussehen kann: „Die Frage, die in einem mechanistischen System bereits an Meuterei grenzt, nämlich ‚Was ist der Sinn unseres Unternehmens?‘, wird jetzt zur Dauerbeschäftigung jedes einzelnen.“⁷

⁴ Vgl. Burns/Stalker (1962) 119f. sowie Scholz (1997) 112

⁵ Burns/Stalker (1962) 5

⁶ Vgl. ibd. 121f. sowie Baecker (1994) 75, Scholz (1997) 112

⁷ Baecker (1994) 75

Organic systems are adapted to unstable conditions, when problems and requirements for action arise which cannot be broken down and distributed among specialist roles within a clearly defined hierarchy. Individuals have to perform their special tasks in the light of their knowledge of the tasks of the firm as a whole. Jobs lose much of their formal definition in terms of methods, duties and powers, which have to be redefined continually by interaction with others participating in a task. Interaction runs laterally as well as vertically. Communication between people of different ranks tends to resemble lateral consultation rather than vertical command.⁸

2

Vor dem Erscheinen von „The Management of Innovation“, also bis in die 60er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts hinein, dominiert in der – zu diesem Zeitpunkt ja noch recht jungen⁹ – Managementtheorie der Glaube, es gebe den einen besten Weg, eine Organisation zu strukturieren, und folglich die eine, allen Unternehmen angemessene Organisationsform.¹⁰ Als berühmtester Text dieser Provenienz, als „mentale Revolution“ im Managementdenken, gar als Geburtsstunde der wissenschaftlichen Managementstudien schlechthin, gelten Frederick Taylors „Principles of Scientific Management“ von 1911, eine ingenieurwissenschaftliche Abhandlung, die den Weg zum rationellen Einsatz von Mensch und Maschine im Produktionsprozeß aufzeigen will.¹¹

⁸ Burns/Stalker (1962) 5f.

Burns und Stalker betonen, daß die Unterscheidung in „mechanisch“ und „organisch“ einer idealtypischen Theorieentscheidung entspreche. In der Praxis finde man keines dieser Systeme in Reinform, und die meisten der untersuchten Organisationen zeigten Aspekte beider Pole – zusammenfassend betrachtet jedoch wiesen die jeweiligen Unternehmen starke Tendenzen hin zu entweder dem mechanischen oder dem organischen Pol auf und ließen sich somit relativ eindeutig zuordnen. Vgl. ibd. 126

⁹ Die ersten systematisch aufgebauten Managementbücher erscheinen Ende des 19. Jahrhunderts und bieten eine Verbindung der Funktionen eines Buchhalters mit denen eines Ingenieurs. Vgl. Staehle (1980) 21ff.

¹⁰ Vgl. Donaldson (1995) xi

¹¹ Vgl. Taylor (1916) 13ff. sowie Walter-Busch (1996) 119ff., Clutterbuck/Crainier (1990) 24ff.

Daß sich Taylors „Revolution“ in Managementtheorie und –praxis trotz vielerlei Widerstände und Einreden durchgesetzt hat, „ist einerseits wohl darauf zurückzuführen, daß uneingelöste oder uneinlösbare Versprechungen einem Praxisberatungskonzept dann, wenn es sonst hinreichend viele Anforderungen erfüllt, nicht allzuviel anhaben können – ja daß solche wie immer auch illusorischen Ansprüche neuerungsrhetorisch nützliche Funktionen erfüllen“. – Walter-Busch (1996) 126

Emil Walter-Busch sieht hier Parallelen zum Argumentationsmuster heutiger Managementberater und ihrer Konzepte. (Eine weitere langfristige Wirkung von Taylors Schriften: Sie haben dem späteren Managementdiskurs ein veritables Schimpfwort beschert: Noch heute wird immer dann der *Taylorismus* in den Mund genommen, wenn es gegen stark formalisierend und standardisierend argumentierende Managementrezepte geht.)

Neben dieser „klassischen“ Managementtheorie reüssiert ab Ende der 30er bis in die 50er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein die aus der Psychologie stammende *Human Relations*-Bewegung. Deren berühmtester Vertreter, der australische Sozialpsychologe und „Mentalhygieniker“ George Mayo, bricht mit dem Taylorismus, indem er führungspsychologische Faktoren für einflußreicher hinsichtlich Produktivität und Arbeitsleistung erklärt als die Prinzipien des *scientific management*.¹² Nicht Effektivitätstechniken wie Selektion, Planung und Kontrolle, sondern einfühlsame Eingriffe in die soziale Dimension gelten als das ausschlaggebende Führungsinstrument; der Manager solle weniger über technische als vielmehr über Human Relations-Kenntnisse verfügen (Anerkennung guter Leistungen, höflicher Umgang, kooperatives Führungsverhalten u.a.).¹³

It is at least evident that the economist's presupposition of individual self-preservation as motive and logic as instrument is not characteristic of the industrial facts ordinarily encountered. The desire to stand well with one's fellows, the so-called human instinct of association, easily outweighs the merely individual interest and the logic of reasoning upon which so many spurious principles of management are based.¹⁴

3

*„Je nachdem“ ist der Gesichtspunkt, der in meiner Logik am häufigsten vorkommt.*¹⁵

Burns' und Stalkers „Management of Innovation“ bricht mit den beiden bis dato dominanten Strömungen der Managementtheorie und gilt theoriegeschichtlich als Vorreiter derjenigen – insbesondere im anglo-amerikanischen Raum prominenten – Ansätze, die sich vornehmen, die hohen (Allgemeingültigkeits-)Ansprüche und die „Einseitigkeit“ der klassischen Managementtheorien auf der einen und der Human Relations-Bewegung auf der anderen Seite zu überwinden. Später hat sich für diese Ansätze der Sammelbegriff *contingency theory of organisation* eingebürgert (im deutschsprachigen Raum: *kontingenz-theoretischer* oder *situativer* Ansatz).¹⁶

¹² Vgl. zum Harvard-Professor Mayo und seinen berühmt-berüchtigten Hawthorne-Experimenten zur Arbeitsmoral: Walter-Busch (1989), Walter-Busch (1996) 156ff.; *Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization* [New York 1933]

¹³ Vgl. Staehle (1980) 33, Walter-Busch (1996) 180

¹⁴ *G. E. Mayo*. Zitiert nach: Clutterbuck/Crainer (1990) 44

¹⁵ *Michel de Montaigne, Essais*. Montaigne (1592) 163

¹⁶ Vgl. Donaldson (1995) xii, Staehle (1980) 48, Walter-Busch (1996) 228

Es gab da eine Konvergenz ...: eine Art Gefühl unter einigen von uns, daß universalistische, normative Theorien, wie zu managen sei, nicht wirklich widerspiegeln, was in der Realität vorging. Wir versuchten, ein begriffliches Orientierungsschema (oder vielmehr eine Mehrzahl solcher Schemen) zu entwerfen, welche die Zusammenhänge zwischen der Umwelt und der Organisation beschrieben. Dies führte zumindest in der Organisationstheorie zu einem einschneidenden Wandel ...¹⁷

Was glaubt man mit den kontingenztheoretischen Ansätzen anders zu machen als die vermeintlich einseitigen Vorgänger mit ihrem universalistischen Geltungsanspruch? Ausgangspunkt sind folgende Basishypothesen¹⁸:

- Es existiert keine „beste“ Organisationsmethode.
- Organisationsmethoden sind unterschiedlich effizient. „Es gibt nicht eine generell gültige optimale Handlungsalternative, sondern mehrere situationsbezogen angemessene.“¹⁹
- Die Wahl der „richtigen“ Organisationsmethode hängt ab von den jeweiligen Umweltbedingungen, in denen ein Unternehmen operiert.²⁰

Contingency wird in diesem Zusammenhang verstanden als *Bedingtheit*, Abhängigkeit von bestimmten Faktoren oder Situationen (im Sinne des englischen *contingent upon*, also *abhängig von*):

A number of such situational circumstances were identified and termed contingency factors. This means that the structure that the organisation needs to adopt to be effective is contingent or dependent upon the contingency factor or factors.²¹

Daraus folgt die Maxime, der Praxis nicht (mehr) mit einem als ausschließlich verstandenen Prinzip und einem stark generalisierten Schema X zu begegnen, sondern mit

Als ein neben dem Burns/Stalker-Text weiterer Vorläufer der kontingenztheoretischen Ansätze gilt die Studie „Management and Technology“ von *Joan Woodward* aus dem Jahr 1958, die (ebenfalls in England) Strukturmerkmale von kleinen und mittelgroßen Industrieunternehmen untersucht. Der kritische Faktor, das heißt die ausschlaggebende Variable, die dabei die Organisationsstruktur beeinflusst, ist die Produktionstechnologie: Diejenigen Firmen seien am erfolgreichsten, die mit der Umstellung ihrer Produktionstechnologie am besten auf die Anforderungen der Umwelt reagierten. Vgl. Walter-Busch (1996) 227, Clutterbuck/Crainer (1990) 51

¹⁷ *Paul Lawrence*. Zitiert nach: Walter-Busch (1996) 228

¹⁸ Vgl. Thommen (1992) 172

¹⁹ Staehle (1976) 36

²⁰ Vgl. Donaldson (1995) xi

²¹ ibd. xi

formal- und verhaltenswissenschaftlich begründeten Empfehlungen, und zwar, und das ist das Entscheidende, differenziert und situationsadäquat – z.B., bezogen auf Burns und Stalker, die Wahl eher mechanischer *oder* eher organischer Gestaltungsprinzipien.²² Ein praxisnäherer Mittelweg: Die hohen Ansprüche allgemeiner Theorien werden aufgegeben, statt dessen wird versucht, „auf einem mittleren Abstraktionsniveau operationale Aussagen über die Beziehungsmuster zwischen Situation, Struktur und Verhalten zu formulieren“.²³

Um zu derartigen Aussagen zu kommen, wird insbesondere in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts eine Vielzahl strukturvergleichender Untersuchungen durchgeführt, die Zusammenhänge zwischen der Organisationsumwelt, den Struktureigenschaften des Unternehmens und seinen Handlungsweisen aufdecken sollen.²⁴ Dabei handelt es sich um dezidiert empirische Forschung: vergleichbare Problemsituationen, deren Einflußfaktoren, mögliche Handlungsalternativen sowie Effizienzindikatoren werden zumeist über Fragebögen und strukturierte Interviews auf Managementebene erfaßt und mittels quantitativer Verfahren ausgewertet.²⁵ Darauf aufbauend werden regelhafte Beziehungen zwischen bestimmten Situationsvariablen (unabhängige Variablen, *contingency factors* – „wenn“) und Ausprägungen von Organisationsstrukturen und –handlungen (abhängige Folgevariablen – „dann“) gesucht; liegt beispielsweise eine hohe technologische Innovationsrate vor, werden, um bei Burns und Stalker zu bleiben, organisationsstrukturelle Änderungen hin zu einem organischen System erforderlich.²⁶

So entsteht ein „pluralistisches“ Situationsmodell, aus dem sich für unterschiedliche Ausprägungen der Modelldeterminanten unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen ableiten lassen.²⁷ Ziel ist also nicht mehr, den *einen* Königsweg der Organisation vorzugeben, sondern allgemein beweisbare Thesen für den Zusammenhang zwischen verschiedenen „Kontingenzfaktoren“ und ihren jeweiligen Folgen für Organisationen abzuleiten: *verschiedene kleine Königswege* je nach Ausprägung der Kontingenzfaktoren. Eine so verstandene Organisationstheorie möchte ein situatives Entscheidungsmodell von

²² Vgl. Walter-Busch (1996) 228, Staehle (1980) 47

²³ Staehle (1980) 48

²⁴ Vgl. Walter-Busch (1996) 240

²⁵ Vgl. Staehle (1980) 49ff.

Donaldson, ein überzeugter Empiriker, nennt Forschungsprogramme, in denen nicht rein quantitativ vorgegangen wird, verächtlich *armchair speculation...* Vgl. Donaldson (1995) xi

²⁶ Vgl. Staehle (1976) 36ff., Staehle (1980) 49

Allein die willkürliche, da vom Forschungsinteresse geleitete Einteilung von Inhalten in abhängige und unabhängige Variablen öffnet der Kritik an der Kontingenztheorie Tür und Tor; zur Kritik an situativen Ansätzen siehe unten.

²⁷ Vgl. Staehle (1976) 36ff.

Organisation und Führung liefern, das verschiedene Handlungsalternativen zur Verfügung stellt, um in Unternehmen diejenigen auswählen zu können, die – unter genau zu spezifizierenden Situationsbedingungen – den größten Erfolg versprechen. Der Managementpraxis, so die Hoffnung, werde eine Checkliste an die Hand gegeben, die die für den Entscheidungsprozeß relevanten Einflußfaktoren aufführe, und die Gestaltungsempfehlungen beinhalte, „deren situative Präzisierung der Praxis mehr dient als generelle Handlungsvorschriften“.²⁸

4

*Mein Freund, die Zeichen der Vergangenheit
sind uns ein Buch mit sieben Siegeln.
Was ihr den Geist der Zeiten heißt,
das ist im Grunde der Herren eigner Geist,
in dem die Zeiten sich bespiegeln.*²⁹

Ehe der Fokus auf ausgewählte kontingenztheoretische Ansätze gerichtet wird, sei darauf hingewiesen, daß die These, das Postulat des *einen besten Weges* der Unternehmensorganisation habe den Managementdiskurs in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts „dominiert“, keineswegs bedeutet, es hätte zu dieser Zeit keine anderen Meinungen gegeben. Bereits 1925 weist Mary Parker Follett mit ihrer Betonung des *law of the situation* auf die Situationsabhängigkeit aller Organisations- und Führungsmaßnahmen hin.³⁰ Die zum Teil erstaunlich aktuell klingenden Einsichten der amerikanischen Politologin und Managementtheoretikerin seien all jenen ans Herz gelegt, die glauben, Konzepte wie „prozeßorientiertes“ oder „ganzheitliches“ Management oder „Empowerment“ seien der neueste Schrei und die Antwort auf spezifisch gegenwärtige Herausforderungen.

I think we should undepartmentalise our thinking in regard to every problem that comes to us. I do not think that we have psychological and ethical and economic problems. We have *human* problems, with psychological, ethical and economic aspects, and as many others as you like.³¹

²⁸ ibd. 44

²⁹ Johann Wolfgang Goethe, *Faust: Der Tragödie erster Teil*. Goethe (1808) 19

³⁰ Vgl. Staehle (1980) 48, Sethi (1962) 137

³¹ Mary Parker Follett. Zitiert nach: Clutterbuck/Crainer (1990) 39

Drei weitere Beispiele:

Die Tendenz, die Schriften der Vorgänger entweder nicht zu beachten und etwaige „Exoten“ schlicht zu ignorieren oder diese Texte nonchalant in eine vorreservierte Schublade zu packen, um die eigenen Ergebnisse anschließend überzeugender abgrenzen zu können bzw. als „neu“ zu präsentieren, fällt einem im Zuge der Beschäftigung mit Managementtheorien stets aufs Neue auf. Nur, indem er die Schriften beispielsweise einer Mary Parker Follett nicht zu den „klassischen“ Managementtexten zählt, kann der Kontingenztheoretiker Lex Donaldson in seinem Überblick über die situativen Ansätze zu folgendem Schluß kommen:

Classical management theory held that there was ‘one best way’ of being organised, meaning that all organisations should possess the same organisational structure ... The idea ... was overthrown and replaced in the 1960s by the contingency approach.³²

5

Die wohl berühmteste aller kontingenztheoretischen Studien stammt aus der Feder der Harvard-Professoren Paul Lawrence und Jay Lorsch, die sich zudem als Namensgeber einer ganzen Theorieschule fühlen dürfen: In dem mehrfach preisgekrönten Buch „Organization and Environment“ wählen sie für ihre Sichtweise den Begriff *contingency theory*.³³ Es handelt sich um den klassischen situationstheoretischen Ansatz: Unterschiede

„Perhaps it may seem advisable sometimes to get rid of the words ‘over’ and ‘under’. I know a chief executive who says he does not know whether he is at the head or at the bottom, and he wishes there was some way of making out a chart that did not put the president at the top.” – Follett (1926) 116

„Integrierende Unternehmensführung (,business unifying‘) muß als ein Prozeß, nicht als ein Produkt verstanden werden. Wir sollten prozessual denken lernen.“ Zitiert nach: Walter-Busch (1996) 153

„Eine Führungskraft entfesselt und setzt etwas frei, öffnet Wege zur Entfaltung latenter Fähigkeiten und Möglichkeiten ... Sie müssen das Potential eines jeden Mitglieds Ihrer Organisation aktivieren, bevor Sie diese Potentiale zusammenführen und vereinen können. Etwas aktivieren und freizusetzen ist das Fundament der Koordination.“ Zitiert nach: ibd. 154

³² Donaldson (1995) xi

Und Dieter Schneider beklagt: „Gerade jene Quellen werden verschwiegen, die das heutige Denken über einzelwirtschaftliche Probleme mitbestimmen. Die Unterernährung der Forscher an wissenschaftsgeschichtlichem Wissen hat dieses viel zu enge Geschichtsverständnis in der Lehre bewirkt ... Die Geschichte einzelwirtschaftlichen Denkens nach 1900 wird fast ausschließlich als Geschichte der akademischen Betriebswirtschaftslehre im deutschen Sprachraum betrachtet. Selbst bei diesem Blick vom dörflichen Kirchturm wird weitgehend nur das Ödfeld der Methodenstreitereien betrachtet, während ringsherum die grüne Wiese unbeachtet bleibt, auf der jene Arbeiten wuchsen, die das heutige Einzelwissen begründet haben oder die gegenwärtige Forschung mittragen.“ – Schneider (1981) 80

³³ Vgl. Walter-Busch (1996) 229, Donaldson (1995) xii; Paul Lawrence/Jay Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* [Homewood (Illinois) 1967]

zwischen verschiedenen Organisationstypen sind nach Auffassung der beiden Wissenschaftler vornehmlich die Folge unterschiedlich ausgeprägter Umweltfaktoren; Kontingenz wird verstanden als Bedingtheit, Abhängigkeit von diesen divergenten Bedingungen.³⁴

Der grundsätzliche Befund der Amerikaner erinnert an die Ausführungen Burns' und Stalkers: Unternehmen, deren Strukturen den Erfordernissen der Umwelt entsprechen, sind erfolgreicher. Während kontinuierliche, gleichartige Umweltverhältnisse kontinuierliche, gleichartige Strukturen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder erfordern, erzwingen dynamische Umweltbedingungen entsprechend variable Strukturen und flexibles Verhalten.³⁵ Ist das Umfeld turbulent, bedarf es eines anpassungsfähigen, unbürokratischen Unternehmens.

Im Zentrum ihrer Studie stehen bei Lawrence und Lorsch die beiden Forschungsbegriffe *Differenzierung* und *Integration*. Ihre Kernfrage lautet: „What pattern of differentiation and integration of the parts of a large organisational system is associated with the organisation's coping effectively with a given external environment?“³⁶ Basierend auf aufwendigen Befragungen von jeweils 30 bis 50 Mitgliedern des oberen und mittleren Management in zehn amerikanischen Unternehmen der Kunststoff-, Nahrungsmittel- und Verpackungsindustrie werden die Differenzierungsgrade der einzelnen Funktionsbereiche sowie die Koordinations- bzw. Integrationsgrade zwischen ihnen errechnet.³⁷

Das unter den Prämissen der Studie intuitiv plausible Ergebnis: Unternehmen, die unter eher statischen Umweltbedingungen arbeiten, weisen intern eine relativ geringe Differenzierung auf und verwenden recht einfache Integrationsinstrumente (*integrative devices*). Unternehmen hingegen, die in turbulenten Umfeldern agieren, zeichnen sich durch einen hohen Differenzierungsgrad aus, da mit zunehmender Unsicherheit der Umwelt niedrige Organisationsebenen an Bedeutung gewinnen. Subsysteme in *erfolgreichen* Unternehmen zeigen eine bedeutend bessere Übereinstimmung (*fit*) mit den jeweiligen Umweltanforderungen als weniger erfolgreiche (die sogenannte *Kongruenz-Effizienz-Hypothese*).³⁸

³⁴ Vgl. Staehle (1980) 437ff.

³⁵ Vgl. ibd. 438, Walter-Busch (1996) 229

³⁶ Lawrence/Lorsch (1967) 50

„*Differentiation* is defined as the state of segmentation of the organisational system into subsystems, each of which tends to develop particular attributes in relation to the requirements posed by its relevant external environment ... *Integration* is defined as the process of achieving unity of effort among the various subsystems in the accomplishment of the organisation's task.“ – ibd. 51f.

³⁷ Vgl. ibd. 50ff. sowie Staehle (1980) 437, Walter-Busch (1996) 230

³⁸ „All contingency theories postulate a fit between the contingency and structural variables that produce high performance.“ – Donaldson (1995) xiii

Zudem entwickeln leistungsstarke Firmen spezielle Integrationsinstrumente wie Integrationsteams oder Koordinationsausschüsse, so daß sie sowohl über einen hohen Differenzierungsgrad als auch über einen hohen Integrationsgrad verfügen.³⁹

One of the main broad hypotheses of this study was that those organisations with integrative devices ... would be able to achieve both high integration and high differentiation, and that these in turn would be associated with high performance ... The entire configuration of these conditions in relation to our measure of overall integration is highly suggestive of a close causal relationship.⁴⁰

6

*The situational approach is not unique to any area of management theory. It is simple a basic, logical process which has been adapted to all areas of management theory ... to provide a more orderly and scientific basis for approaching problem solving, decision making, and action in all areas of management.*⁴¹

In den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts etabliert sich der kontingenztheoretische Ansatz als managementtheoretisches „Quasi-Paradigma“ (Walter-Busch); in einer Schwemme empirischer Untersuchungen werden Kontingenzfaktoren identifiziert und ihre Wirkungen auf Organisationen untersucht.⁴² Ein detaillierter Überblick über sämtliche Konzepte entspräche einer wissenschaftshistorischen Arbeit *sui generis*; neben den bereits skizzierten Theorien von Burns/Stalker und Lawrence/Lorsch seien im folgenden beispielhaft einige weitere herausragende Studien erwähnt.

- In England werden im Rahmen des sogenannten *Aston*-Programms umfangreiche empirische Untersuchungen vorgenommen, um regelmäßigen Beziehungen zwischen Umweltbedingungen und der Gestaltung von Organisationsstrukturen auf die Spur zu

³⁹ Vgl. Lawrence/Lorsch (1967) 61ff. sowie Walter-Busch (1996) 230, Staehle (1980) 438ff.

Das sind sehr umstrittene Schlußfolgerungen, gewonnen aus „zum Teil recht gewagten Datenanalysen“ (Walter-Busch), garantieren turbulenter werdende Umfeldern doch mitnichten *zwangsläufig* eine Entwicklung hin zu demokratischeren, mit dezentraler Verantwortung arbeitenden Strukturen; verstärkte Strukturierung, ein „Abpuffern“ der Turbulenzen sowie interne Machtkämpfe sind ebenfalls mögliche und beobachtbare Folgen. Vgl. Staehle (1980) 441f.; zu dieser und ähnlicher Kritik siehe unten.

⁴⁰ Lawrence/Lorsch (1967) 92

⁴¹ R.J. Mockler. Zitiert nach: Staehle (1976) 43

⁴² Vgl. Donaldson (1995) xi

kommen.⁴³ Unter anderem findet man Max Webers These bestätigt, daß die Größe eines Unternehmens positiv mit dem Ausmaß an Bürokratisierung korreliert.

It can be hypothesised that size causes structuring through its effect on intervening variables such as the frequency of decisions and social control. An increased scale of operation increases the frequency of recurrent events and the repetition of decisions, which are then standardised and formalised ... Once the number of positions and people grows beyond control by personal interaction, the organisation must be more explicitly structured. In so far as structuring includes the concept of bureaucracy, Weber's observation ... is pertinent.⁴⁴

- Zu Beginn der siebziger Jahre veröffentlicht eine amerikanische Forschergruppe unter der Leitung von Peter Blau (Universität von Chicago) eine Studie über den Zusammenhang zwischen der Größe einer Organisation, ihrer internen Differenzierung (gemessen an der Zahl relativ homogener Untereinheiten) und dem Umfang ihres administrativen Apparates. Unter anderem werden folgende Schlußfolgerungen gezogen und als allgemeingültig interpretiert: Eine zunehmende Organisationsgröße führt zu einer höheren Differenzierung der Organisationsstruktur sowohl in vertikaler Richtung (mehr Hierarchieebenen) als auch in horizontaler Richtung (mehr Divisionen, mehr Divisionssektionen). Entgegen der „Wasserkopf“-Daumenregel – je größer die Organisation, um so größer die Administration – nimmt der Anteil des administrativen Bereiches bei zunehmender Unternehmensgröße proportional ab (*economies of scale in administration*). Allerdings bringt eine zunehmende Differenzierung der Organisation wieder mehr administrativen Aufwand mit sich – und läuft der Verschlinkung des administrativen Apparates zuwider.⁴⁵

⁴³ Vgl. Walter-Busch (1996) 231f.

„Beeindruckend ist in der Tat die ... Intensität, mit der die Promotoren des Aston-Ansatzes zunächst in Großbritannien, dann in Kanada, Deutschland, Frankreich, Japan und weiteren Ländern die verschiedensten Stichproben von Organisationen mit einem immer differenzierteren Variablenset vermaßen, um regelmäßigen Zusammenhängen zwischen Gegebenheiten der Umwelt, Optionen und Ergebnissen der Gestaltung von Organisationsstrukturen auf die Spur zu kommen.“ – ibd. 232

⁴⁴ Pugh/Hickson/Hinings/Turner (1969) 146

⁴⁵ Vgl. Blau (1972) 167ff.

Blau und Kollegen waren Anhänger des naturwissenschaftlichen (szientifischen) Forschungsideals; ihre deduktiv abgeleiteten Schlüsse basieren ausschließlich auf Ergebnissen quantitativer Datenanalysen, und die Darstellung der Schlußfolgerungen erinnert an ein mathematisches Gleichungssystem. Vgl. ibd. 188ff.

„Only systematic comparisons of many organisations can establish relationships between characteristics of organisations and stipulate the conditions under which these relationships hold, thereby providing the material that needs to be explained by theoretical principles and important guides for deriving these principles.“ – Peter Blau. Zitiert nach: Child (1972) 399

- Ein später Ausläufer der kontingenztheoretischen Welle ist das SARFIT-Modell (*structural adjustment to regain fit*) des Australiers Lex Donaldson, der Ende der achtziger Jahre eine Weiterentwicklung der klassisch-deterministischen, statischen Kontingenzmodelle versucht, indem er den Faktor Zeit in sein Modell integriert. *The contingency of strategy*: Aus der einflußreichen Theorie Alfred Chandlers über das strategische Management übernimmt Donaldson die ebenso berühmte wie berüchtigte Auffassung, die Organisationsstruktur leite sich aus der Unternehmensstrategie ab, die ihrerseits auf Umfeldanforderungen reagiere (*structure follows strategy*). Dabei vergeht jedoch Zeit; die Struktur hinkt der Strategie hinterher. „The SARFIT analysis shows that strategy does not lead directly to structure, but rather through the intervening stage of misfit.“⁴⁶ Der Zwang strukturellen Wandels erwächst daher nicht unmittelbar aus veränderten Umweltbedingungen, sondern zeitlich verzögert erst dann, wenn ein Ungleichgewicht (*misfit*) zwischen Umweltanforderungen und Organisationsstruktur zu Effizienzeinbußen und schwächerer Unternehmensleistung führt und strukturelle Anpassungsprozesse erzwingt – die wieder zu einem verbesserten *fit* zwischen Strategie (Kontingenzfaktor, unabhängige Variable) und Struktur (abhängige Folgevariable) führen.⁴⁷ „There is a cycle of change in strategy leading to mismatch and low performance, then structural adjustment to a new match.“⁴⁸
- Nicht nur in der Diskussion zu Organisationsstrukturen (und –strategien) und deren Anpassungsmechanismen an Umweltbedingungen, auch in der Führungslehre findet der situative Ansatz Anklang.⁴⁹ Exemplarisch dafür seien Fred Fiedlers Forschungen über die Effektivität von Führung erwähnt. Seine Hypothese: Die jeweilige Leistung einer Gruppe entspricht einer Funktion der Beziehung zwischen dem Führungsstil der Führungskraft und dem Ausmaß, in dem dieser in der Gruppe Einfluß ausüben kann. Fiedler unterscheidet die Variable *Führungsstil* in aufgabenorientierte Leistungsorientierung und personenorientierte Interaktionsorientierung, die Variable *Gruppensituation* in Positionsmacht des Führenden, Strukturierung der Aufgabe (stark oder schwach) und Führungskraft-Mitarbeiterverhältnis. Letztere drei Dimensionen der Gruppensituation werden zu acht Führungssituationen kombiniert, die jeweils einem der beiden Führungsstile zugeordnet werden können. Mit Hilfe dieser Klassifizierung soll prognostiziert werden können, welcher Typ Führungskraft in welcher Situation Erfolg haben wird. Ausgehend von der – wohltuend realistischen – Auffassung, daß

⁴⁶ Donaldson (1995) xv

⁴⁷ Vgl. Donaldson (1987) 273ff., Staehle (1980) 51

⁴⁸ Donaldson (1987) 294

sich Führungsverhalten, wenn überhaupt, nur mit sehr viel Geduld und langem Atem ändern läßt, widerspricht Fiedler dem allgemeinen *common sense*, entweder durch gezielte Kandidatenauswahl oder durch Managertraining eine situationsadäquate Besetzung zu finden.⁵⁰ Statt dessen gibt der Theoretiker den (als Kontrastprogramm recht kurios anmutenden) Ratschlag, zunächst den Führungsstil eines Managers zu eruieren und ihm anschließend „seine“ Managementtätigkeit auf den Leib zu schneiden.⁵¹

*The fear has been expressed that contingency theory would mushroom into bewildering complexity.*⁵² Stellvertretend für den Bereich der „klassischen“ situativen Managementtheorien seien noch folgende Namen und Beispiele erwähnt: Robert Duncan, der 1975 seine Studie über die wahrgenommene Umweltunsicherheit in Abhängigkeit von der tatsächlichen Dynamik und Komplexität der Umwelt veröffentlicht⁵³; Charles Perrow, der 1967 eine Technologieklassifizierung gemäß Aufgabenvariabilität und Programmierbarkeit der Aufgabenerledigung vornimmt und daraus Schlüsse auf die Gestaltung der Organisationsstruktur zieht⁵⁴; John Stopford und Louis Wells Jr., die 1972 eine Typologie der Entwicklung von Organisationsstrukturen in Abhängigkeit des Internationalisierungsgrades entwickeln.⁵⁵ Als Fortentwicklung des situativen Ansatzes für das strategische Management steht die PIMS-Studie (*profit impact of market strategies*) Mitte der achtziger Jahre im Brennpunkt des Interesses: eine Vergleichsstudie, die nach denjenigen Erfolgsfaktoren sucht, die über Unternehmen und Branchen hinweg mit *return on investments* oder *cash flows* am höchsten korrelieren.⁵⁶ Über Organisations-, Strategie- und Führungs-

⁴⁹ Vgl. Staehle (1976) 41ff.

⁵⁰ In vielen, vielen Führungstheorien (und Schulungsangeboten) werden Manager und ihr Verhalten als variable Dimensionen konzipiert, die vor allem durch Weiterbildung und Training „konditioniert“ werden können. Das erscheint nicht nur überzogen, es birgt zudem die Gefahr der Überschätzung von Führung: Wird Managerverhalten als leicht trainier- und veränderbar aufgefaßt, rücken andere Bedingungen für Unternehmenserfolg oder -mißerfolg in den Hintergrund.

⁵¹ Vgl. Staehle (1976) 42f., Staehle (1980) 323ff., Städler (1984) 497ff.; *Fred Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness* [New York 1967]

⁵² Donaldson (1995) xvii

Dem sei jedoch nicht so, meint Donaldson, der seinen Theorieüberblick allerdings auf ausgewählte Kontingenzfaktoren beschränkt (namentlich *task uncertainty, size, decline, strategy* und *environmental challenge*). Wählt man, wie Wolfgang Staehle, eine erweiterte Perspektive, so stößt man in der Tat auf ein sehr weites kontingenztheoretisches Feld.

⁵³ Vgl. Scholz (1997) 111; *Robert Duncan, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty* [Administrative Science Quarterly Nr. 20, 1975, S. 313-327]

⁵⁴ Vgl. Scholz (1997) 111; *Charles Perrow, A Framework for the Comparative Analysis of Organizations* [in: American Sociological Review Nr. 32, 1967, S. 194-208]

⁵⁵ Vgl. Scholz (1997) 111; *John Stopford/Louis Wells Jr., Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries* [London 1972]

⁵⁶ Vgl. Scholz (1997) 111; *Robert Buzzell, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* [New York 1987]

modelle hinaus findet man *contingency theories* zudem in Studien über Funktionsbereiche des Unternehmens wie z.B. Produktion, Absatz, Personalwesen oder Rechnungswesen, aber auch in konflikttheoretischen Arbeiten wie Streß- und Kreativitätsuntersuchungen.⁵⁷

7

*Die Organisation in zähl- und meßbare Form zu bringen heißt, sie dessen zu berauben, was sie des Zählens ursprünglich wert gemacht hatte.*⁵⁸

Was ist geblieben von alledem? Nicht viel. Zwar basiert heute eine Vielzahl von Lehrbüchern zum Thema Organisation auf kontingenztheoretischen Modellen⁵⁹, doch selbst gemäßigte Kritiker sprechen von bloß wenigen Zusammenhängen, die sich empirisch hinreichend bestätigen lassen. So steigere eine wachsende Komplexität und Dynamik sowohl des Umfeldes als auch der eingesetzten Technologie im Normalfall die Planungs- und Controllingaktivitäten; ein Mehr an Planung führe in der Regel zu einem Mehr an zentralen Planungsstellen sowie stärkerer Beteiligung der Geschäftsleitung an der Planung; divisional aufgestellte Unternehmen wiesen üblicherweise ein höheres Planungsausmaß aus als funktional organisierte Pendanten.⁶⁰ Inzwischen müssen wohl auch diese wenigen, nur dem Anschein nach verallgemeinbaren Erkenntnisse der Kontingenztheorien mit Fragezeichen versehen werden, gelingt es doch beispielsweise selbst größten Unternehmen, zentrale Planungseinheiten und „Wasserkopf“-Funktionen abzubauen oder gar auszugliedern – man denke an Visa, ABB, DaimlerChrysler oder das Lieblingsbeispiel der gegenwärtigen Organisations- und Führungsliteratur, General Electric.

Mehr ist nicht geblieben, und Henry Mintzberg bemerkt zu der hier betrachteten Art der Organisationsforschung treffend:

Methoden, die Organisationen allzu grob anfassen, indem sie diese in abstrakte Kategorien zwingen, die nichts mit deren wahren Funktionsweisen zu tun haben, bilden beim Aufbau von Organisationstheorien wahrscheinlich das größte Hindernis. Man stelle sich eine lebendige Organisation vor voller Prozesse und Strömungen ... Da

⁵⁷ Vgl. Staehle (1976) 43f., Donaldson (1995) xiff.

⁵⁸ Karl Weick, *Der Prozeß des Organisierens*. Weick (1985) 45

⁵⁹ Vgl. Donaldson (1995) xvii

⁶⁰ Vgl. Staehle (1980) 519f.

tritt nun ein Forscher auf mit einem Untersuchungsinstrument, das einer Brotschneidemaschine gleicht. Er füttert sie mit dem Laib einer Organisation – und erhält als Resultat lauter dünne Scheiben ... ‚die Kontrollintensität beträgt 4.2, die Umweltkomplexität 3.6‘. Was aber bedeutet es, die ‚Kontrollintensität‘ einer Unternehmung oder die ‚Komplexität ihrer Umgebung‘ zu messen? ... Dem Organisationsforscher, der die Größen direkt messen möchte, bleibt nichts anderes übrig, als Gewährspersonen entsprechende Fragen mit, beispielsweise, siebenstufigen Antwortskalen zu stellen. Er erhält Antworten, sicherlich, die dem Computer eingegeben werden können. Was er so aber nicht bekommt, ist eine Vorstellung davon, was er da eigentlich gemessen hat ... Das Resultat sind sterile Beschreibungen von Organisationen, so als ob diese aus abstrakten Variablen, und nicht aus lebendigen Prozessen bestünden.⁶¹

Mit anderen Worten: Hinsichtlich der Möglichkeit, mittels kontingenztheoretischer Modelle allgemeingültige Regeln und Gesetze aufzuzeigen und diese für die Managementpraxis nutzbar zu machen, sind mittlerweile weitgehend Ernüchterung und Skeptizismus eingekehrt: Die Resultate situativer Ansätze wirken „ganz allgemein nicht besonders überzeugend“⁶²; „ein zentraler Anspruch kontingenztheoretischer Arbeiten, die Erklärung und Prognose der Wirkungen (Effizienz) unterschiedlicher Planungs- und Kontrollverfahren, konnte bislang, abgesehen von einigen bescheidenen Ansätzen, nicht eingelöst werden“⁶³; „the design of organisational structure only has a limited effect on performance levels achieved“⁶⁴. In einer Umfrage unter renommierten Soziologen und Organisationsforschern über Gegenwarts- und Zukunftsprobleme der Organisationssoziologie erhielten die Kontingenztheorien bereits Mitte der siebziger Jahre die schlechtesten Noten aller organisationstheoretischen Strömungen – einschließlich der Aussage, sie seien das Pulver nicht wert, dessen es bedürfe, um sie zur Hölle zu schicken.⁶⁵

⁶¹ Henry Mintzberg im Jahr 1979. Zitiert nach: Walter-Busch (1996) 256

⁶² ibd. 233

Und Derek Pugh, einer der prominentesten Vertreter der *Aston*-Schule, relativiert im Nachhinein: „Rückblickend betrachte ich es als die Hauptleistung des Aston-Programmes, daß es uns gelang, eine breite Auswahl relevanter Variablen in einen begrifflichen Bezugsrahmen zu integrieren ...“ Zitiert nach: ibd. 232.

Lex Donaldson allerdings, Urheber des erwähnten SARFIT-Modells, glaubt noch Ende der achtziger Jahre fest an die situativen Modelle: „Analysis indicates that, when comparative, quantitative studies are made across time, and functionalist theory is specified via a set of equilibrium states and a research model which includes performance, then the contingency approach is powerful in explaining structural change.“ – Donaldson (1987) 294

⁶³ Staehle (1980) 519

⁶⁴ Child (1972) 414

⁶⁵ Vgl. Walter-Busch (1996) 253

In der Tat, fände man wirklich einmal die Formel unseres Willens und unserer Launen, ... das heißt die richtige mathematische Formel – so würde der Mensch womöglich augenblicklich aufhören zu wollen, ja, er würde sogar mit Sicherheit aufhören. Was ist denn das für ein Vergnügen, nach einer Tabelle zu wollen? ...

Und nicht genug damit: selbst wenn er sich wirklich nur als Klaviertaste erweist und selbst wenn man es ihm sogar naturwissenschaftlich und mathematisch beweist, selbst dann würde er nicht Vernunft annehmen, sondern im Gegenteil absichtlich Unheil stiften, einzig aus purer Undankbarkeit; eigentlich nur, um auf dem Seinen zu bestehen ...

Sollten Sie behaupten, man könne auch dies nach der Tabelle berechnen, ... so daß schon die Möglichkeit der Berechenbarkeit allem Einhalt gebietet und die Vernunft das letzte Wort behält - so wird der Mensch in diesem Fall absichtlich verrückt werden, um keinen Verstand mehr zu haben, und auf dem Seinen bestehen zu können! Ich glaube daran, ich büрге dafür, denn genaugenommen scheint das ganze Anliegen des Menschen tatsächlich bloß darin zu bestehen, daß der Mensch sich immerfort beweist, er sei ein Mensch und kein Stiftchen!⁶⁶

Nicht nur an literarischer Kritik der Formelgläubigkeit im allgemeinen, auch an inhaltlichen und methodischen Bedenken zum kontingenztheoretischen Ansatz im speziellen mangelt es nicht. So finden Gegenstudien zum einen Unternehmen mit eher mechanistisch-bürokratischen Strukturen, die äußerst erfolgreich in turbulenten, dynamischen Umfeldern agieren und folglich die kontingenztheoretischen Grundsatzaussagen von Burns/Stalker und Lawrence/Lorsch widerlegen; zum anderen führen instabile Organisationsumwelten mitnichten zwangsläufig zu flexibleren, „organischen“ Binnenstrukturen, sondern oftmals zu verstärkter Routinisierung und Betonierung existierender Machtstrukturen.⁶⁷ Und die Gültigkeit der in situativen Modellen beliebten Kongruenz-Effizienz-Hypothese, derzufolge ein Unternehmen um so effizienter werde, je besser der *fit* zwischen Organisationsstruktur und Umwelтанforderungen gelinge, wird nicht nur empirisch, sondern auch kausallogisch bezweifelt: Der „konstruktivistische“ Blick auf die soziale Konstruktion der Wirklichkeit wirft die Frage auf, ob differenziertere Unternehmensstrukturen „objektiv“ die Folge einer komplexeren Umwelt darstellen oder ob nicht vielmehr erst die Differenzierung Ursache einer (folgerichtig) differenziert

⁶⁶ Fjodor Dostojewskij, *Aufzeichnungen aus dem Kellerloch*. Dostojewskij (1864) 29ff.

⁶⁷ Vgl. Regenhart (1997) 92ff., 260

wahrgenommenen Umwelt ist. Wie Karl Weick betont, hätten die Organisationen selbst einen maßgeblichen Anteil an der *Schaffung* der Realitäten, die sie später als „faktisch“ auffaßten und denen sie sich dann anpassen zu müssen glaubten.⁶⁸ Um diesen Gedanken zu illustrieren, zitiert der Organisationspsychologe eine wunderbare Analogie:

Man erzählt, daß drei Schiedsrichter über die Frage des Pfeifens von unvorschriftsmäßig ausgeführten Schlägen uneins waren. Der erste sagte: ‚Ich pfeife sie, wie sie sind.‘ Der zweite sagte: ‚Ich pfeife sie, wie ich sie sehe.‘ Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagte: ‚Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife.‘⁶⁹

Methodologisch betrachtet wirkt die Benennung der abhängigen Meßgrößen und der unabhängigen Variablen (Kontingenzfaktoren) beliebig, hängt sie doch ab vom „vorgelagerten“ Erkenntnisziel bzw. Gestaltungsinteresse des Forschers. Insofern sind „situative“ Aussagen außerhalb ihres jeweiligen methodischen Rahmens prinzipiell nicht falsifizierbar.⁷⁰ Dazu kommt, daß möglicherweise verhaltensbestimmende, sozialpsychologische Einflußfaktoren zumindest in den „klassischen“ Kontingenztheorien, die organisationsstrukturelle Veränderungen aus der Organisationsumwelt heraus zu begründen versuchen, nicht berücksichtigt werden: Dimensionen wie Macht, Persönlichkeitsstruktur, Führungsverhalten oder gruppensdynamische Prozesse werden, von wenigen Rekonzeptionierungsversuchen abgesehen, ausgeblendet. Die Unterstellung eines rational handelnden Managers, der seine Entscheidungen lediglich (!) nach Maßgabe der Umwelt- und Effizianzorderungen fällt, mag eine für das Basteln eines funktionierenden Modells notwendige Annahme sein – auf dieser Grundlage jedoch eine für den Managementalltag adäquate Entscheidungsgrundlage zu entwickeln, erscheint vermessen. Die kontingenztheoretischen Verfahren mögen sich für Systeme eignen, die überschaubar genug sind, um mit wenigen Variablen beschrieben werden zu können, oder die sich als groß und zudem

⁶⁸ Vgl. Weick (1985) 26, 125f.; vgl. auch Staehle (1980) 441f., Schreyögg (1984) 231ff.

„Die *fit*-Idee geht ... von einem *präfixierten* Entsprechungsverhältnis aus (das folgt zwingend aus der Logik der *fit*-Idee). Die Begründung für eine solche Prä-Fixierung ist indessen schwer zu geben. Entweder wird bei einem kybernetisch inspirierten Determinismus von Entsprechungsstrukturen Anleihe genommen – dies ist schon wegen der Strukturvarianz sozialer Systeme unhaltbar, oder aber man verweist auf den (Miß-)Erfolg eines ‚(Mis-)fits‘. Letzteres ist allerdings nur auf Kosten eines Zirkelschlusses möglich. Fragt man nämlich, warum eine spezifische Konstellation einen ‚fit‘ bildet, so wird man auf den Erfolg verwiesen, fragt man nach den Gründen des Erfolgs, so wird man auf den ‚fit‘ verwiesen. Das aber kann kein Beweis für eine Prä-Fixierung oder Entsprechungsnotwendigkeit sein.“ – Schreyögg (1984) 233 [Fußnoten weggelassen]

⁶⁹ H.W. Simons, *Persuasion*. Zitiert nach: Weick (1985) 9

⁷⁰ Vgl. Staehle (1980) 49ff.

Das ist allerdings ein Grundproblem sozialwissenschaftlicher Forschung und gilt keineswegs nur für ihre kontingenztheoretische Spielart.

gleichförmig erweisen – beides indes sind Unternehmen auf keinen Fall.⁷¹ Demnach überschätzen die herkömmlichen situativen Variablensysteme die (vermeintlich) objektiv meßbaren, allerdings nicht notwendigerweise primär verhaltensbestimmenden Einflußfaktoren.⁷²

Even though they perceive structural design to have some effect upon performance levels because of contextual pressures, organisational decision-makers may be in a position to institute modifications to the context (through, for example, a revised environmental strategy) in order to retain a preferred structure without serious detriment to performance.⁷³

Auch der SARFIT-Ansatz Donaldsons, der mit der Einführung eines zeitlichen Puffers vor die organisatorische Anpassung an veränderte Umweltbedingungen versucht, das Kontingenzmodell um eine dynamische Komponente zu ergänzen, ändert nicht den grundsätzlich *statischen* Charakter dieser Theorien – der vielmehr *insbesondere* hinsichtlich des Themas der Unternehmensstrategie problematisch erscheint. Denn wie Georg Schreyögg anmerkt, wollen „strategische Entscheidungen ... immer intern und/oder extern etwas *bewegen*, Veränderungen in die Wege leiten bzw. frühzeitige Vorsorge für Veränderungen treffen.“

Eine bloße Anpassung an den status quo ... kann existenzgefährdend sein, frühe Signale einer Umweltveränderung werden gar nicht wahrgenommen, jedenfalls wird nicht systematisch danach gesucht. Die Unternehmung in diesem Anpassungsverhalten auch noch zu verstärken, wie die ‚fit‘-Modelle es in der einen oder anderen Form tun, ist ersichtlich wenig zweckmäßig. Schon damit zeigt sich, daß der Frage nach der geeigneten Planungs*rationalität* nicht durch den Verweis auf Situationsanfordernisse sinnvoll begegnet werden kann.⁷⁴

Aus systemtheoretischer Perspektive kranken Kontingenztheorien von vornherein an der unterstellten Einbahnstraßenregel, nach der die Umwelтанforderungen das ihnen

⁷¹ Vgl. Luhmann/Fuchs (1989) 210

⁷² Vgl. Staehle (1980) 52f.

⁷³ Child (1972) 414

Der englische Soziologe John Child erweitert den klassischen kontingenztheoretischen Rahmen, indem er die Variable *strategic choice* aufnimmt, um der „mikropolitischen“ Dimension gerecht zu werden:

„In this respect, the theoretical models we reviewed attempt to explain organisational structure at one remove. They draw attention to possible constraints upon the choice of effective structures, but fail to consider the process of choice itself in which economic and administrative exigencies are weighed by the actors concerned against the opportunities to operate a structure of their own and/or other organisational members' preferences.“ – ibd. 414

⁷⁴ Schreyögg (1984) 231

entsprechende Managementhandeln zwangsläufig nach sich ziehen, so daß sich Struktur-entscheidungen auf ein reines Anpassungshandeln reduzieren. Im Gegenteil, soziale Systeme nehmen zwar Informationen aus der Umwelt auf, strukturieren sich aber „selbstselektiv“ durch aufeinander bezogene Kommunikation. Zudem muß eine Organisation, um lebensfähig zu sein, Umweltkomplexität *reduzieren*, beispielsweise indem sie einerseits aufgrund ihrer – systemeigenen und folglich nicht über das System hinaus objektivierbaren – Umweltvorstellung interne Unterscheidungen trifft, sich dadurch indessen andererseits und gleichzeitig gegenüber einer Vielzahl von Umweltänderungen indifferent verhält.⁷⁵ Wenn sich Unternehmen jedoch aufgrund einer spezifisch *endogenen* Dynamik entwickeln, so können, ja müssen trotz möglicherweise übereinstimmender Kontingenzzfaktoren (z.B. Branchenbedingungen) die verschiedensten organisationsstrukturellen Ausprägungen existieren.⁷⁶ In den Worten Niklas Luhmanns können Systeme „nicht kausal aus ihrer Umwelt heraus erklärt werden ..., weil sie auch über interne Ursachen verfügen und weil sie die Ursachen, die ihre Systemprobleme lösen, selbst nach informationellen Gesichtspunkten auswählen“.⁷⁷

9

Kontingenz, *Nichtnotwendigkeit*, *Zufälligkeit*. Meist wird *K.*
mit *Möglichkeit* gleichgesetzt ...⁷⁸

Nichtnotwendigkeit: Mittels einer Vielzahl empirischer Forschungsprogramme zertrümmern die kontingenztheoretischen Modelle die Vorstellung, es gebe lediglich den einen notwendigen Weg, das Unternehmen ein- und auszurichten. Indem die situativen Ansätze jedoch kausale Abhängigkeiten zwischen ausgewählten unabhängigen und abhängigen Variablen zu finden glauben und diese in einem zweiten Schritt als allgemeingültig verabsolutieren, bleibt es am Ende bei der Formulierung normativer, als notwendig erachteter Aussagen – allerdings auf einem verfeinerten, auf verschiedene *contingency factors* verstreuten Niveau.

⁷⁵ Vgl. Luhmann (1973) 181ff.

Die jeweilige Eigentypik der betrachteten Organisation verunmöglicht normative, deterministische Theorieaussagen, denn die Mitglieder eines Systems grenzen sich über eine nur in ihrem System geläufige und verständliche Kommunikation von ihren Umwelten ab. „Die These einer Selbstproduktion durch Kommunikation postuliert klare Grenzen zwischen System und Umwelt.“ – Luhmann (1997) 13

⁷⁶ Vgl. Gomez/Probst (1992) 1ff., Staehle (1980) 52, Bickmann (1999) 14ff.

⁷⁷ Luhmann (1973) 194

Zufälligkeit: „Nun, es läßt sich wirklich etwas zugunsten der Ausnahme sagen, *vorausgesetzt, daß sie nie Regel werden will.*“⁷⁹ Unbestritten ist, daß jede der kontingenztheoretischen Studien Beispielunternehmen oder gar -branchen gefunden hat (oder weiterhin findet), auf die das jeweilige situative Entscheidungsmodell anwendbar scheint. Doch rückblickend tritt Ernüchterung ein: Infolge der Vielfalt an Einflußfaktoren und der Komplexität unternehmensinterner Abläufe läßt sich die erfolgreiche Modellanwendung nicht generalisieren – und bekommt daher den Makel des Zufälligen. Folglich bestätigen auch die hier betrachteten Ansätze die Ergebnisse einer Studie am *Massachusetts Institute of Technology*, die den Lebenszyklen von Managementmodellen nachging und auf gewisse Regelmäßigkeiten stieß:

This starts with academic discovery. The new idea is then formulated into a technique and published in an academic publication. It is then more widely promoted as a means of increasing productivity, reducing costs, or whatever is currently exercising managerial minds. Consultants then pick the idea up and treat it as the universal panacea. After practical attempts fail to deliver the impressive results promised, there is realisation of how difficult it is to convert the bright idea into sustainable practice. Finally, there follows committed exploitation by a small number of companies.⁸⁰

Möglichkeit: Aus sicherer Distanz betrachtet (die den Forschenden natürlich nicht zur Verfügung stand) ist zu konstatieren, daß sich die Hoffnungen auf allgemeingültige Schlußfolgerungen *nicht* erfüllt haben. Der Tatbestand der Kontingenz, der für die klassischen „Einwegtheorien“ im Stile Taylors und Mayos gilt, trifft auch auf die Kontingenzfaktoren der situativen Modelle zu: Sie üben keinesfalls notwendigen, determinierten Einfluß auf unternehmensinterne Dimensionen aus; sie sind grundsätzlich anders möglich. *Contingency theory* ist kontingente Theorie, die ihrer eigenen Kontingenz nicht gewahr wird.

Daraus folgt ein *erstes Fazit:* Jeder Versuch, schreibt Peter Drucker, unternehmerisches Handeln zu einer Wissenschaft zu machen, komme einem Versuch gleich, das Unvorhersehbare, die Turbulenzen und die Störungen aus dem Wirtschaftsleben auszublenden.⁸¹ Daher erscheint widersinnig, daß „eine Managementlehre oder entscheidungsorientierte

⁷⁸ *Metzler-Philosophie-Lexikon*. Prechtl/Burkard (1996) 272

⁷⁹ Nietzsche (1887a) 81

⁸⁰ Crainer (2000) 185, vgl. Heuser (2000) 135

⁸¹ Vgl. Drucker (1969) 20

Betriebswirtschaftslehre, die ihre Daseinsberechtigung als Wissenschaft der Existenz von Handlungsspielräumen verdankt, deterministische Konzeptionen favorisiert“.⁸²

*Was ist das Allgemeine?
Der einzelne Fall.
Was ist das Besondere?
Millionen Fälle.*⁸³

10

*Wer sich mit der Beobachtung des menschlichen Handelns abgibt, stößt nirgends auf größere Schwierigkeiten, als wenn er es als Einheit zu betrachten und gleichmäßig zu beleuchten versucht; denn in der Regel widersprechen die einzelnen Akte einander so auffällig, daß es unmöglich scheint, sie aus einer gemeinsamen Quelle abzuleiten ... Deshalb kommt es mir eigentlich sonderbar vor, daß sonst vernünftige Leute sich immer wieder damit abmühen, diese Einzelercheinungen einem einheitlichen Gesichtspunkt unterzuordnen ...*⁸⁴

Doch noch einmal zurück an den Ausgangspunkt der *contingency approaches* und den Beginn dieses Textes, zurück in die sechziger Jahre zu Burns und Stalker, die in ihrem „Management of Innovation“ die Manager auffordern, auf zusehends unsicherere Umweltbedingungen mit einer organischen, flexiblen Organisationsform zu reagieren. Beobachtern der managementtheoretischen Szene müßte das nur zu bekannt vorkommen. Was mit Blick auf den gegenwärtigen Managementdiskurs hochaktuell zu sein scheint, nämlich die Auffassung, im Zeichen turbulenter Unternehmensumfelder auf ausgeprägt hierarchische Organisationsformen verzichten zu müssen, hat – mindestens – vierzig Jahre auf dem Buckel. Seitdem hat sich die Managementliteratur, wie Dirk Baecker konstatiert, in der Wahl ihrer grundsätzlichen Organisationsempfehlungen unaufhörlich wiederholt.⁸⁵ Das dauerhafte Leitmotiv: Etwas Neues hat an die Stelle der überkommenen Unternehmensstrukturen zu treten. Aber was könnte das sein? Die Lösung, *die* neue Organisationsform, ist nicht gefunden.

⁸² Staehle (1980) 53

⁸³ Johann Wolfgang Goethe, *Maximen und Reflexionen*. Goethe (1907) 113

⁸⁴ Michel de Montaigne, *Essais*. Montaigne (1592) 157

⁸⁵ Vgl. Baecker (1994) 74

Tom Peters beispielsweise, der in letzter Zeit wohl exponierteste amerikanische „Managementguru“, proklamiert in seinem Buch *Thriving on Chaos* rund zwanzig Jahre nach Burns und Stalkers eine *ideally adapted organisation*, deren Funktionsweise dem organischen Unternehmen seiner beiden Vorläufer – außer aggressiverer Rhetorik – eigentlich nichts hinzuzufügen weiß.⁸⁶ Mag die organisationstheoretische Verheißung der Stunde auf die Namen Matrix, Netzwerkstruktur oder Adhokratie hören, in jedem Fall variiert sie dieselben Themen, die schon „The Management of Innovation“ umtrieb: *die ewige Wiederkehr des Neuen* (Walter Benjamin).⁸⁷

Bevor man den kontingenztheoretischen Schriften, was ihre praktische Verwendbarkeit betrifft, ein miserables Zeugnis ausstellt, wäre also zu berücksichtigen, daß sie sich in guter Gesellschaft befinden. Die instabilen Märkte haben alle vor Augen; die Suche nach der dafür maßgeschneiderten Organisationsform beschäftigt Kopf und Herz von Führungskräften fortwährend und seit Jahrzehnten.⁸⁸ Es gibt offensichtlich ein Bedürfnis zu befriedigen.

Immer wieder wachen hier und da Manager aus ihrem Schlaf der Entscheidungs-routinen auf, reiben sich die Augen und müssen lesen. Immer wieder gilt es einen Versuch zu machen, einen neuen Tonfall zu finden, in dem wir uns darüber verständigen können, was Sache ist in der Welt der Unternehmen. Ohne diesen neuen Tonfall bleiben wir stecken in einem alten, allzu vertrauten Denken.⁸⁹

Die ewige Wiederkehr des Neuen hin oder her, anwendungsorientierte Managementtheorien erfüllen eine Reihe an („latenten“) Funktionen unabhängig ihrer inhaltlichen und empirischen Validität; sei es die Legitimation des jeweiligen Vorgehens einer Führungskraft nach innen oder außen; sei es die Chance zur Selbstbeobachtung, die Managementkonzepte eröffnen; sei es der stets mitgelieferte Handlungsimperativ, der dafür sorgen kann, daß Hemmschwellen abgebaut werden und überhaupt gehandelt wird; sei es die Reduzierung oder Absorption von Unsicherheit; sei es die Suche nach einem Sinn des

⁸⁶ Vgl. Peters (1988), Clutterbuck/Crainer (1990) 57

Das sieht Peters, in erster Linie ein blendender Verkäufer seiner selbst, erwartungsgemäß anders. Er ruft die Revolution aus, kleiner geht's nicht, und die Revolution verlangt selbstredend eine *neue* Managementtheorie. Wer liefert den ersten Entwurf „generell akzeptierter Prinzipien“ der neuen Theorie? Tom Peters. Vgl. Peters (1988) 38

⁸⁷ Zitiert nach: Walter-Busch (1996) 268

⁸⁸ Vgl. Baecker (1994) 73f.

⁸⁹ ibd. 71

ganzen – oder sei es einfach der Wunsch, mitreden zu können.⁹⁰ Vor diesen Hintergründen verwundert es kaum, daß die Nachfrage nach Rezepturen, die Abhilfe zu schaffen vorgeben, mit Blick auf Anzahl und Auflage von Managementratgebern größer ist denn je.

„Die Suggestivität der Managementliteratur wird uns solange erhalten bleiben, wie die Revolution, zu der sie verführen will, noch nicht stattgefunden hat“, schreibt Baecker unter der Überschrift *Warten auf die Revolution*.⁹¹ Die aber wird nicht stattfinden, müßte ein kontingent – und nicht kontingenztheoretisch im Sinne der Managementtheorien – denkender Skeptiker anfügen. Denn daß die management- oder organisationstheoretische „Meta-Erzählung“, daß der Königsweg fehlt, ist Folge der und Ausweis für die Kontingenz von Management und Organisation. Demzufolge dürfte jener Skeptiker nicht sonderlich traurig sein, demonstrieren die Theorieversuche doch den Unternehmen und Managern auf ihre Weise das Wissen darum, „daß kaum etwas unmöglich und kaum etwas notwendig ist und fast alles auch anders sein könnte“⁹² – die schiere Menge an Modellen und Erklärungen zeigt eindrucksvoll, daß wir in einer kontingenten (Wirtschafts-)Welt leben. Als fröhlicher Wissenschaftler sollte man es daher mit Odo Marquards Gleichnis vom löwenfreundlichen Löwenjäger halten, das hier in leicht verfremdeter Form das *zweite und letzte Fazit* setzen soll⁹³:

Deshalb ist der Skeptiker verliebt in jene Theorie, die so viele Antworten produziert, daß sie einander wechselseitig neutralisieren, und gerade dadurch – teile und denke! – die Probleme offenläßt, so daß es ihr im Fazit ergeht wie jenem löwenfreundlichen

⁹⁰ Vgl. Nicolai/Simon (2001) 513ff., Crainer (2000) 213f., Kühl (1997) 11ff.

Zurecht machen Alexander Nicolai und Fritz Simon darauf aufmerksam, daß es inzwischen schick geworden ist, die Flut von Managementkonzepten zu kritisieren – es gibt eine *Mode, Moden zu kritisieren*. Zwar scheint inhaltliche Kritik berechtigt und oft angebracht, aber es sind diese latenten Funktionen von Managementmodellen, die einen Nutzen stiften (können), der von Kritikern oft übersehen wird. Vgl. Nicolai/Simon (2001) 501ff.

Man kann auch aus anderem Grund, insbesondere aus Berater- und Theoretikersicht, das Bäumchen-wechsel-dich der Managementmoden positiv sehen, liefert es doch einen Indikator dafür, wie wichtig Unternehmen und Menschen weltweit ein effektives Management ist... Vgl. Crainer (2000) 214

⁹¹ Baecker (1994) 73ff.

Baecker erklärt sich aus dem Fehlen des *einen* Erfolgsansatzes das – manchmal schwer erträgliche, siehe Tom Peters – Maß an Suggestivität in der Managementliteratur. Sie möchte dazu verführen, zu glauben, daß es diese eine Lösung gibt: die ihrige. Vgl. ibd. 73ff.

⁹² Baecker (1999) 305

„Auf kaum etwas reagiert eine Gesellschaft empfindlicher als auf den Nachweis der Kontingenz ihrer Institutionen ... In Organisationen ist das anders. Organisationen kommen nach Jahrzehnten immer wieder neu ansetzender Gestaltungsversuche, Beratungsinterventionen, Auflösung und Rekombination nicht umhin, ihre Kontingenz, ihre Veränderbarkeit und die Abhängigkeit dieser Veränderung von teils selbstgewählten, teils von außen durch Gewerkschaften, Banken, Technologieentwickler und Ökologen erzwungenen Zufällen als das einzige Verlässliche anzusehen, womit sie es zu tun haben. Organisationskultur ist daher zunehmend Kontingenzkultur.“ – ibd. 110

⁹³ Vgl. Marquard (1984) 29

Löwenjäger, der, gefragt, wieviele Löwen er schon erlegt habe, gestehen durfte: keinen, und drauf die tröstende Antwort bekam: bei Löwen ist das schon viel. Just so – darum mag sie der Skeptiker – ergeht es der Managementtheorie und so auch den Kontingenzansätzen; von ihren Problemen haben sie gelöst: keines. Jedoch: für den Menschen ist das schon viel.

II Kontingenz und Handeln, Systemzweck und Management. Eine Untersuchung

Ich möchte Ihnen einen Mythos darlegen.

Es war einmal ein Garten ... In diesem Garten waren zwei Anthropoiden, die intelligenter waren als die anderen Tiere.

An einem der Bäume hing ganz weit oben eine Frucht, an die die beiden Affen nicht herankamen. Also fingen sie an nachzudenken. Das war der Fehler. Sie fingen an, zweckgerichtet zu denken.

Bald suchte sich der männliche Affe, dessen Name Adam war, eine leere Kiste, stellte sie unter den Baum und stieg auf sie, aber er merkte, daß er immer noch nicht an die Frucht heranreichte. Also holte er sich eine weitere Kiste und stellte sie auf die erste. Dann kletterte er auf die beiden Kisten und bekam schließlich diesen Apfel.

Adam und Eva wurden fast trunken vor Aufregung. Das war der richtige Weg. Mache einen Plan, ABC, und du erhältst D. Danach fingen sie an, sich darauf zu spezialisieren, Dinge planmäßig anzugehen. Im Endeffekt vertrieben sie damit aus dem Garten das Konzept ihrer eigenen insgesamt systemischen Natur und der insgesamt systemischen Natur des Gartens ...

Eine Parabel liefert natürlich keine Daten über menschliches Verhalten. Sie dient nur der Erklärung. Ich habe aber ein Phänomen in sie eingebaut, das fast universell zu sein scheint, wenn der Mensch den Fehler begeht, zweckgerichtet zu denken und die systemische Natur der Welt zu mißachten ... Der Mensch hat schließlich nach dem gehandelt, was er für Common sense hielt, und jetzt findet er sich in einem Schlamassel wieder. Er weiß nicht so genau, was dieses Schlamassel verursachte, und hat das Gefühl, als sei das, was geschehen ist, irgendwie unfair. Er sieht sich selbst immer noch nicht als Teil des Systems, in dem das Schlamassel besteht, und er macht entweder den Rest des Systems oder sich selbst dafür verantwortlich.

Gregory Bateson, *Ökologie des Geistes*

Ich teile nicht die Ansicht mancher meiner Kollegen, daß Mikroökonomie, Entscheidungswissenschaft, Managementwissenschaft, Unternehmensforschung und all die anderen Formen rationaler Entscheidungstechnik in den meisten Fällen Unheil nach sich ziehen, wenn man sie in die Tat umsetzt.

James March, *Beschränkte Rationalität, Ungewißheit und die Technik der Auswahl*

1

Aristoteles, Begründer der praktischen Philosophie, gilt als erster *Kontingenztheoretiker*. Im 4. Jahrhundert v. Chr. legt er die Grundlagen, auf denen alle späteren kontingenztheoretischen Diskussionen fußen werden: Kontingenz beschreibt zum einen ein grundsätzliches Orientierungsproblem, da Handeln das Selektieren von Alternativen impliziert; zum anderen beinhaltet der Handlungsraum einen (kontingenten) Zufallsbereich, da Handlungen durch unvorhersehbare Entwicklungen durchkreuzt werden können.¹ Der griechische Philosoph gebraucht jedoch ausschließlich die Begriffe des *Möglichen* und des *Vermögens*; der Ausdruck *contingens* ist wesentlich jünger und entstammt – wie man annimmt – der Übersetzung der Aristotelischen Schriften in das Lateinische durch Marcus Victorinus aus dem 4. Jahrhundert n. Chr.: *Contingens est, quod nec est impossibile, nec necessarium* – kontingent ist, was weder notwendig noch unmöglich ist. (Die Verbform *contingit* wird zumeist mit *wie es sich gerade so ergibt* ins Deutsche übertragen).²

Von einer eigentlichen Aristotelischen *Kontingenztheorie* läßt sich allerdings nicht sprechen. Die Überlegungen zum Möglichen bzw. Kontingenten ergeben sich gleichsam als Nebenbedingung einer naturwissenschaftlich-praktischen Teleologie, mittels derer der antike Philosoph die Parallelität der natürlichen und der praktischen Vorgänge zu ergründen sucht. Diese Diskussion der Teleologie, der Lehre der Zielgerichtetheit von Entwicklungen, durchzieht den Aristotelischen Schriftenkanon zur Wissenschaft, und sie begründet die klassische Zweiteilung in theoretische Philosophie, die das immer Gleiche, Allgemeine und Notwendige zu untersuchen habe, und praktische Philosophie, die sich mit den Leistungen der Vernunft unter situationspezifischen Bedingungen beschäftigt.³

¹ Vgl. Makropoulos (1998a) 23f.

² Vgl. Becker-Freyseng (1938) 11, Luhmann (1992) 96

³ Vgl. Bubner (1998) 4f.

Ein äußerst interessantes, aber auf diesen Seiten nicht machbares Unterfangen wäre es, die Implikationen dieser Zweiteilung auf die Wissenschaftsentwicklung bis (und gerade bis!) heute zu untersuchen. Mit Blick auf die erneut aktuellen Diskussionen über eine ethische Verantwortung von Forschern haben die Aristotelischen Überlegungen nichts an Aktualität eingebüßt:

„Der außerordentliche Erfolg der wissenschaftlich-technischen Revolution ... verführt dazu, der Wissenschaft auch ethische Entscheidungen zuzuschreiben und diejenigen Wissenschaftler zu tadeln, die sich diesem Ansinnen zu entziehen suchen. Man denke etwa an Entscheidungen über die Anwendung der Gentechnik ... Aus Aristoteles könnte man lernen, daß solche Entscheidungen Sache der praktischen, nicht der theoretischen Vernunft sind und deshalb nicht von Gremien von Wissenschaftlern, sondern nur aus der persönlichen Verantwortung heraus gefällt werden.“ – Kullmann (1998) 53

Wir nehmen alle an, daß das, was wir wissenschaftlich erkennen, die Möglichkeiten eines Andersseins ausschließt ... Der Gegenstand wissenschaftlicher Erkenntnis hat also den Charakter der Notwendigkeit. Das heißt, er ist ewig. Denn alles, was mit uneingeschränkter Notwendigkeit existiert, ist ewig, und das Ewige ist ungeworden und unzerstörbar.⁴

Während es bei dem exakt ausmeßbaren Territorium theoretischer Wissenschaft demzufolge um das Notwendige, Allgemeine, Unveränderlich-Ewige und somit auch Zwingend-Beweisbare geht, ist das weite, unübersichtliche Feld der praktischen Fragen und Antworten nicht wirklich theoriefähig; dort *kann* alles sein oder auch nicht oder auch anders, und nur auf diese veränderlichen Substanzen kann der Möglichkeitsbegriff angewandt werden.⁵

Aber was von uns selbst ins Werk gesetzt wird und in seinem Verlauf nicht unabänderlich feststeht, das überlegen wir uns, z.B. ein Verfahren der Heilkunst oder des Geschäftemachens ... Man überlegt eben bei allem, was zwar im großen und ganzen konstant, aber im Endeffekt unsicher ist, und bei allem, wo sich das Element des unscharf Begrenzten findet.⁶

Hier, im Bereich der praktischen Vernunft, dem, *was von uns selbst ins Werk gesetzt wird*, kommt der Kontingenzcharakter der menschlichen Lebenswelt zum Tragen, die sich exakter (Voraus-)Berechenbarkeit entzieht.⁷ „Wo alles auch anders sein kann, ist nichts festgelegt ... Die Chancen, daß dieses oder jenes eintritt, oder daß überhaupt etwas eintritt, bzw. daß es ausbleibt, sind alle gleich verteilt.“⁸ Hier braucht es das „Hin und Her der Überlegung“. Der finale Zweck menschlichen Handelns, die Gewinnung wahrer theoretischer Erkenntnisse, kann, da sich dabei „lediglich“ mit dem

⁴ Aristoteles (1969) VI.3

„Die zeitlosen Dinge bezieht niemand ein in das Hin und Her einer Überlegung, z.B. das All oder die Inkommensurabilität von Diagonale und Seite des Quadrats. Es gibt aber auch kein überlegendes Hin und Her über das, was in Bewegung ist, Bewegung im Sinne des unabänderlichen Ablaufs verstanden, mag dieser nun durch Notwendigkeit der Natur oder sonstwie bestimmt sein, also z.B. über Sonnenwenden und Gestirnaufgänge ... Ferner: Bei den genau festgelegten und in sich geschlossenen Wissensgebieten gibt es kein Hin und Her der Überlegung.“ – ibd. III.5

Gemäß Aristoteles kann sich also das *schlechthin Notwendige* der theoretischen Wissenschaft unmöglich anders verhalten, als in den wissenschaftlichen Ausgangssätzen dargelegt. „Das notwendig Seiende, Ewige hat aber als Wirklichkeit den Vorrang vor dem Vermögen, so daß die wirklichen Substanzen ohne Vermögen die ersten Substanzen sind.“ – Brugger (1976) 1028

Diese Auffassung, im christlich geprägten Mittelalter noch gepflegt, hat, wie so viele überlieferte Gewißheiten, dem *wissenschaftlichen Zeitalter der Moderne* nicht Stand gehalten.

⁵ Vgl. Bubner (1984) 38, Hesse (1999) 32f.

⁶ Aristoteles (1969) III.5

⁷ Vgl. Kullmann (1998) 52

⁸ Bubner (1998) 6

Unabänderlichen, Ewigen beschäftigt wird, keine verbindlichen Ratschläge für alltägliche Entscheidungen liefern. Im Alltag bleibt es daher „unvermeidlich beim Lavieren in der Höhle, dem Habitat des Körperwesens Mensch“.⁹

Auf der Grundlage dieser Erwägungen erarbeitet Aristoteles eine frühe Handlungstheorie. Gäbe es keine Alternativen und wäre alles festgelegt, ließe sich dann überhaupt von praktischer Betätigung oder gezieltem Vorgehen sprechen? Das Handeln bewegt sich im Raum verschiedener, kontingenter Möglichkeiten, bis es einer von ihnen den Vorzug gibt (*Prohairesis*, der Moment bewußter Wahl). Das setzt einen Spielraum möglicher Alternativen voraus, denn zwangsläufige Geschehnisse haben ebensowenig mit Handeln zu tun wie gesetzmäßiges (und damit prognostizierbares) Verhalten.¹⁰ *Der Ursprung des Handelns ... ist die Entscheidung (zwischen mehreren Möglichkeiten).*¹¹ Aufgrund des Anders-sein-könnens, der Breite der Realisierungsmöglichkeiten, bedarf es einer Anleitung; diese leistet die praktische Vernunft: das konkrete, auf das je Einzelne gerichtete Überlegen.¹²

Handlungen gehören [für Aristoteles, Anm. d. Verf.] also nicht zur Klasse der Ereignisse, die sowieso geschehen. Sie sind vielmehr ausnahmslos etwas, was der Akteur, das Handlungssubjekt, prinzipiell unterlassen könnte. Es ist diese elementare Einsicht, die den Ausgangspunkt bildet für eine schier endlose Liste praktisch bedeutsamer Fragen: nach den verborgenen Motiven des eigenen wie fremden Handelns, nach den undurchschauten Zwangsläufigkeiten, die die Erfüllung unserer Intentionen durchqueren, nach den Gründen ihres Scheiterns oder nach der rechtmäßigen Zurechnung der Taten und ihrer unbedachten wie unausdenkbaren Folgen und schließlich nach den objektiven Bedingungen, pragmatischen Regeln und moralischen Prinzipien, unter denen sich meine Handlungen mit denen anderer verbinden und einen sozialen Ordnungszusammenhang bilden.¹³

Nun sind – im unübersichtlichen Freiland praktischer Fragen – zwei Grundformen menschlichen Tätigwerdens dem Bereich der praktischen Kontingenz zuzuordnen: die

⁹ Hesse (1999) 147

¹⁰ Vgl. Bubner (1984) 36ff., Hesse (1999) 137

Wie Rüdiger Bubner moniert, hat man in der philosophischen Tradition dem Handlungsbegriff in der Regel keine Beachtung geschenkt. „Was eigentlich Handeln sei, ist kaum gefragt worden, wo alle Aufmerksamkeit der ehrenvollen Aufgabe galt, Vernunft in der Praxis zu verbreiten.“ – Bubner (1982) 7

¹¹ Aristoteles (1986) VI.2

¹² Vgl. Bubner (1984) 38

¹³ Hesse (1999) 52 [Fußnoten weggelassen]

Poiesis und die *Praxis*.¹⁴ *Poiesis* ist klassische Zweckrationalität mit instrumentellem Charakter: Das poetische Tun hat seinen Zweck im Ergebnis vollständig vergegenständlicht. Man tut das eine nur, um damit das andere zu erreichen; am Ende des „Produktionsprozesses“ sind Dinge in der Welt hervorgebracht.¹⁵ Die der *Poiesis* entsprechende Handlungsrationalität ist die technische Rationalität, *Techne*, ein herstellendes Verhalten, das sich im zweckrationalen Raum adäquater Mittelwahl bewegt.¹⁶

Praxis hingegen stellt kein Mittel zum Zweck dar, sondern findet ihren Zweck in sich selbst. Die Tätigkeiten brauchen keine zeitliche Terminierung für ihre Vollendung; sie sind gewissermaßen schon während ihrer Ausübung vollzogen und bleiben es, solange die Tätigkeit andauert: selbstzweckhaftes Handeln, das seinen Zweck im Moment seiner Ausübung bereits vollständig realisiert hat. Solcherart praktische Tätigkeiten sind nicht „nur“ für etwas anderes gut, sondern werden während des Handlungsvollzugs als schlechthin gut erfahren.¹⁷

Der Vorgang des Sehens ist, wie man annehmen darf, in jedem beliebigen Zeitpunkt in sich vollendet, denn es fehlt ihm nichts, was durch späteres Hinzutreten seine Wesensgestalt erst zur Vollendung bringen müßte. Von dieser Art nun scheint auch die Lust zu sein. Denn sie ist etwas Ganzheitliches, und zu keinem Zeitpunkt wird man einer Lust begegnen, die erst bei längerer Dauer eine vollendete Wesensgestalt bekäme.¹⁸

Sehen, Nachdenken, Lesen, Rauchen: wer sieht, hat in eins damit gesehen; wer denkt, hat bereits gedacht; wer liest, liest mit jeder gelesenen Zeile; wer raucht, nun ja, der

¹⁴ Die Überschneidungen im Praxisbegriff lassen sich nicht vermeiden, da dieser von Aristoteles (bzw. seinen Übersetzern) so eingesetzt wird: einmal, wie gesehen, sehr weit gefaßt, sämtliche Handlungen und auch tierisches Verhalten umfassend; daneben in der hier betrachteten Fassung als Gegenbegriff zur *Poiesis*. Vgl. ibd. 42

¹⁵ Vgl. ibd. 37, Bubner (1982) 70

Aristoteles demonstriert die *Poiesis* unter anderem am Beispiel des Hausbaus. Vgl. Aristoteles (1969) X.3

„Das Denken allein allerdings setzt nichts in Bewegung: erst wenn es sich auf einen Zweck und auf ein Handeln einstellt. Als solches dirigiert es ja auch das hervorbringende Denken, denn jeder, der etwas hervorbringt, tut dies zu einem bestimmten Zweck, und das Hervorbringen als Vorgang ist kein Selbstzweck, sondern bezogen auf etwas und Gestaltung von etwas.“ – ibd. VI.2

¹⁶ Vgl. ibd. VI.4, Hesse (1999) 131f.

¹⁷ Vgl. Hesse (1999) 36ff.

Der Status der *Poiesis/Praxis*-Unterscheidung ist in der Aristoteles-Rezeption umstritten: Geht es um zwei Klassen substantiell verschiedener Tätigkeiten? Oder bloß um unterschiedliche Möglichkeiten der Beschreibung von Handlungen? Zwar kennt der antike Philosoph Mischformen aus *Poiesis* und *Praxis* (z.B. ist die Ausübung ethisch-politischer Tugenden eines „guten“ Staatsbürgers in sich selbst *und* zu etwas anderem gut), es existieren allerdings poetische Tätigkeiten, die immer bloß auf äußere Zweckerfüllung ausgerichtet sind, und es gibt praktische Tätigkeiten ohne poetischen Aspekt, da diese überhaupt nicht zu etwas anderem gut sein können. Vgl. ibd. 47ff.

¹⁸ Aristoteles (1969) X.3

raucht. „Der Akt trägt sein Ende in sich.“¹⁹ Die der Praxis entsprechende Handlungs-rationalität (und damit das praktische Pendant zur *Techne*) ist die *Phronesis*, eine „sittliche Einsicht“, die man als „Vernunft der Tugenden“ bezeichnen könnte.²⁰

Mit Blick auf das Folgende sei explizit darauf hingewiesen, daß Aristoteles eine handlungstheoretische Sicht entwickelt, die das Zweck/Mittel-Schema, also *Poiesis*, *nicht* von vornherein privilegiert. Das liegt einerseits am Handlungstyp der Praxis (und an der sittlichen Einsicht der *Phronesis*, die auch für Handlungszusammenhänge gilt, bei denen sich Zweck und Mittel nicht unterscheiden lassen, „sondern das einzelne zu wählen ist, das in der jeweiligen Situation der ins Auge gefaßten verbindlichen Allgemeinbestimmung am besten entspricht“²¹). Andererseits kann das höchste Gut, die *Eudaimonia*, auf die alles Streben letztlich gerichtet sein soll, keineswegs in einem bloß zweckrationalen Handlungsergebnis, einem Produkt, bestehen. Im Gegenteil, *gutes Leben* heißt *gelungenes Handeln*, und „der Wertmaßstab guten Lebens ist formal betrachtet nichts anderes als die Sicherung der Zielerreichung jeder Einzelhandlung *im Vollzug*, projiziert auf die gesamte Handlungsfolge in der Einheit eines Lebens. Gut lebt, wer alle Einzelzwecke handelnd so realisiert, daß sie untereinander einen konsistenten Zusammenhang ergeben“ [Hervorh. d. Verf.].²²

*„Ich liebe Teerosen“, sagst du, Gvatter,
„aber ein satter Verlustvortrag
ist auch nicht zu verachten.“
„Ich bräuchte einen Vibrator“,
sagst deine Frau, „und du schenkst mir
eine Erstaussgabe von Nietzsche.“*

¹⁹ Bubner (1982) 71

²⁰ Während sich die *Techne* relativ eindeutig bestimmen läßt – ob jemand über gute Techniken des Herstellens verfügt, sieht man im Ergebnis seines Tuns –, bleibt die für Aristoteles bedeutendere *Phronesis* eher unscharf; es kommt eben auf das für jeden Einzelnen selbstzweckhaft Richtige an, womit es sich einer Verallgemeinerung entzieht. Vgl. Hesse (1999) 133f., 143

„Hingegen hat die sittliche Einsicht als Bereich die menschlichen Dinge und das, was ein Mit-sich-zu-Rategehen zuläßt. Denn dies bezeichnen wir vor allem als die Leistung des Einsichtsvollen, daß er klug mit sich zu Rate geht ...“ – Aristoteles (1969) VI.8

²¹ Hesse (1999) 135

²² Bubner (1982) 72 [Fußnoten weggelassen]

Und mittels der *Phronesis* soll das für den Einzelnen selbstzweckhaft Richtige im Geflecht der Einzelhandlungen erkannt werden, um sich auf diese Weise der *Eudaimonia* zu nähern. Vgl. Hesse (1999) 49, 122ff., 134

„Jeder aber gibt der Tätigkeit den unbedingten Vorzug, die dem Grundzug seines Wesens entspricht: der hochwertige Mensch also dem Handeln, das im Sinne ethischer Trefflichkeit Form gewinnt ... Wir wählen doch, kurz gesagt, alles und jedes Mittel zum Zweck, nur nicht das Glück, denn das Glück ist Endziel.“ – Aristoteles (1969) X.6

*So etwas hört man öfters.
Doch nicht jeder hat, wie du,
Genosse, die Qual der Wahl
zwischen einer Kiste Lafite
und einem Urlaub auf den Seychellen.
Leicht gesagt, Willensfreiheit.*

*Buridans Esel mußte verhungern.
Auch zuviel Heu, Brüderchen,
macht nicht unbedingt glücklich.
Zwischen Bolschewismus und Golf,
Dollar und Yen, Nike und Adidas
hin- und hergerissen, Kollege,*

*bist du, schwankendes Rohr.
Also, Sportsfreund, was ist?
Fährst Du nun an den Baum
mit deiner 1200er BMW,
oder setzt du dir gleich
den Goldenen Schuß?*

*Schwerwiegende Entschlüsse,
kaum zu fassen, mein Lieber!
Greif zum Pendel,
frage den Analytiker,
erforsche den Kaffeesatz,
damit du weißt, was du willst.²³*

2

Nach wie vor ist Rationalität Opium fürs Volk. Und man weiß, welche Geschäfte damit gemacht werden.²⁴

In Fortführung der Aristotelischen Überlegungen etabliert sich die Poiesis als grundsätzliches handlungstheoretisches Paradigma. Damit einher geht die Verankerung des Zweckbegriffs, verstanden als jener Teil der Handlungsstruktur, der der Poiesis ihren Sinn und ihre Rechtfertigung gibt: als Ende (*telos*), als Kulminationspunkt eines Tuns. „Im Zwecke scheint das Wesen der Handlung seinsbeständig und wahrheitsfähig zu werden.“²⁵ Während die antike Suche nach universeller Zweckmäßigkeit, nach einer

²³ Hans Magnus Enzensberger, *Aus freien Stücken*. Enzensberger (1999) 74f.

²⁴ Dirk Baecker, *Organisation als System*. Baecker (1999) 318 [Fußnoten weggelassen]

²⁵ Luhmann (1973) 10

Der Zweck ist also das, wozu ein anderes gut ist, das *Mittel* hingegen etwas, was zu einem anderen gut ist. Vgl. Hesse (1999) 175

objektiven Bestimmung des „richtigen“ Lebens für die Gemeinschaft und den einzelnen – bei Platon die Idee des Guten, bei Aristoteles die Eudaimonia – in den philosophischen Theorien der Neuzeit zusehends obsolet wird, wird an der Handlungskategorie der zweckrationalen Poiesis festgehalten. Während sich die ursprüngliche Wissenschaft vom menschlichen Handeln, die Ethik, in verschiedene Handlungswissenschaften zergliedert, bleibt das Zweck/Mittel-Schema an sich, zumeist unhinterfragt, erhalten; es ist zum nicht weiter begründbaren Hintergrund allgemeinen Denkens und Agierens geworden.²⁶

Das läßt sich an zwei der einflußreichsten Beispiele der Denkgeschichte illustrieren: Thomas Hobbes verkündet im „Leviathan“, wir streben mitnichten nach etwas, weil es an sich gut sei (wovon Aristoteles noch wie selbstverständlich ausgeht); vielmehr sei das Gegenteil der Fall: Als *gut* würden die unterschiedlichsten Zwecke und Gegenstände aufgefaßt, nämlich jeweils aktuell das, was ein Einzelner gerade anstrebe. In Hobbes' Worten: „*Gut* nennt der Mensch jedweden Gegenstand seiner Neigung ... Es müssen also die Ausdrücke *gut*, *böse* und *schlecht* nur mit Bezug auf den, der sie gebraucht, verstanden werden; denn nichts ist durch sich selbst *gut*, *böse* oder *schlecht*...“²⁷ Und Immanuel Kant zerpfückt die antike Idee eines objektiven Guten, indem er den Begriff der Glückseligkeit subjektiviert: Was Freude mache, sei sowohl von veränderlichen Meinungen der unterschiedlichen einzelnen als auch von unübersichtlichen Umständen abhängig, und niemand „kann mich zwingen, auf seine Art (wie er sich das Wohlergehen anderer Menschen denkt) glücklich zu sein“.²⁸ Bestenfalls ein *guter Wille* könne schlechthin *gut* genannt werden, nie jedoch das, was ihm, im unübersehbaren Weltlauf handelnd, zufällig gelingen oder auch nicht gelingen möge.²⁹

Ist für Aristoteles die Kontingenz Grundlage praktischen menschlichen Handelns, wird nun sein Konzept der Eudaimonia, des erfüllten Lebens, selbst unter den Verdacht haltloser Kontingenz gestellt. Denn darin gleichen sich die so unterschiedlichen

²⁶ Vgl. ibd. 148ff., Luhmann (1973) 166; vgl. zum Handlungsbegriff und zur „klassischen“ Handlungstheorie beispielhaft: Seiffert (1985) 15ff.

²⁷ Hobbes (1651) 50; vgl. Hesse (1999) 156, 172

„Vor allen Dingen muß angemerkt werden, daß das Glück des Erdenlebens durchaus nicht in einer ungestörten Seelenruhe besteht; denn es kann in ihr das *letzte Ziel* und *höchste Gut*, wovon die älteren Sittenlehrer reden, gar nicht sein. Wem sämtliche Wünsche erfüllt sind, der kann ebensowenig leben wie der, welcher Empfindungs- und Erinnerungskraft verloren hat. *Glückseligkeit* schließt in sich einen beständigen Fortgang von einem Wunsch zum anderen, wobei die Erreichung des ersteren immer dem folgenden den Weg bahnen muß.“ – Hobbes (1651) 90

²⁸ Immanuel Kant. Zitiert nach: ibd. 157

Denker wie der Staatsphilosoph Hobbes und der Moralphilosoph Kant: Die Vorstellung universeller Zweckmäßigkeit ist überkommen, und die Zweckwahl wird ein für allemal der Willkür des jeweils handelnden Individuums unterstellt; unangestastet aber bleibt die grundsätzliche Auslegung des Handelns als Poiesis, als Bewirken einer Wirkung.³⁰ Um 1800 drängt sich das bürgerliche Subjekt „von der Hinter- auf die ungeschützte Vorderbühne: Seht mich, ich bin ich“.³¹ „Meine Zwecke“, so ließe sich die wörtliche Rede fortführen, „sind subjektive Vorstellungen und subjektive Selbstverpflichtungen auf subjektive Handlungsfolgen; vom Zweck/Mittel-Schema als einzig anerkannte Handlungsbeschreibung gehe ich aus.“³² Kulturkritisch gewendet: „Es ist längst überflüssig, das Denken auf seine Konformität einzuschwören, wo Zweckrationalität schon aus vorauseilendem Gehorsam erfolgt.“³³

Die auf die Aristotelische Poiesis zurückgehende Konzeption zweckrationalen Handlungsverstehens etabliert sich als vorherrschender methodologischer Schlüssel zur Erklärung gesellschaftlicher Wirklichkeit. Exemplarisch läßt sich diese erkenntnistheoretische Vorentscheidung bei dem berühmten Soziologen und Nationalökonom Max Weber nachvollziehen, der einen solchen Handlungsbegriff als *Idealtypus* konzipiert: Sobald menschliches Handeln vorwiegend als zweckrationaler Einsatz (mehr oder weniger) geeigneter Mittel und Wege zur Erreichung erkannter Zwecke oder Ziele aufgefaßt wird, lassen sich allgemeingültige Zuordnungsregeln finden für die Rekonstruktion konkreter gesellschaftlicher Praxis.³⁴ „Nur wo bei einem absolut eindeutig gegebenen Zweck nach dem dafür geeigneten Mittel gefragt wird, handelt es sich um eine wirklich empirisch entscheidbare Frage.“³⁵

²⁹ Vgl. Hesse (1999) 53

³⁰ Für Niklas Luhmann wird die Neuzeit, indem sie die den „alteuropäischen“ Wahrheitsanspruch der Zwecke aufgibt und damit substantialistischer, gemeinsamer Zweckwahrheit verlustig geht, komplex:

„Kann ich meine Zwecke wählen, können andere es auch. Es ist dann kein Verlaß darauf, daß andere in bekannten und vertrauten Bahnen handeln; daß sie nicht, während ich entscheide, ihre Handlungsgrundlagen plötzlich ändern. Nicht nur Dummheit und Bosheit muß ich fürchten und mich gegen sie verwehren; der andere Mensch schlechthin wird zum Problem. Eine ganz neue Dimension von Komplexität tut sich auf.“ – Luhmann (1973) 14

³¹ Gross (1999a) 21

³² Vgl. Luhmann (1973) 12f.

Auch die betont irrationale Version des freien Subjekts im Existentialismus beispielsweise hält an diesem Handlungsbegriff fest, indem dort von einem freien, sich in seinen *Zwecken* selbst wählenden Individuum ausgegangen wird. Vgl. ibd. 14

³³ Staun (2001) 17

³⁴ Vgl. Hesse (1999) 20f.

³⁵ Weber (1917) 208

Weber kann geschichtliche Veränderungen einem fortschreitenden Prozeß technischer Rationalisierung zuordnen (vgl. die *Techne* bei Aristoteles), indem er den „legitimen“ Fortschrittsbegriff am Technischen aufhängt, denn technischer Fortschritt läßt sich sozialwissenschaftlich relativ eindeutig bestimmen:

Die Konzeption zweckrationaler Handlungsanalyse als grundlegendes Paradigma gilt auch – und neben der analytischen Handlungstheorie in besonderem Maße – für die Wirtschaftswissenschaften. Hier wählen Individuen unter den ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten diejenige Alternative, von deren erwarteten Konsequenzen sie sich am meisten versprechen. Und nur einzelne können handeln – Gruppenverhalten ist Aggregat individuellen Tuns.³⁶ Es wird also beim kausalen Zweck/Mittel-Schema verblieben, aus dem heraus sich Modelle der rationalen Mittelwahl für möglichst allgemeingültige Zwecke konstruieren lassen – mit der *Gewinnmaximierung* als sicherlich prominentestes Beispiel. Ganz gleich, ob über Individuen oder Organisationen gesprochen wird: Das Gespräch läuft unter der Prämisse der *Poiesis*.³⁷

An die Stelle des Unbestimmten der Gesellschaft rückt sie [die Betriebswirtschaftslehre; Anm. d. Verf.] das höchst Bestimmte der Wirtschaft, definiert das Unternehmen als ‚Einzelwirtschaft‘ und ist dadurch in der Lage, die rationale Produktion einerseits mit Comte als das erst noch Durchzusetzende und andererseits mit Weber als das gesellschaftlich bereits Faktische zu postulieren. Die Betriebswirtschaftslehre ist auf positivistische Weise normativ und auf normative Weise positivistisch. Die Lücke zwischen der positiven und der normativistischen Bestimmung kann sie nutzen, Rezepte zu entwickeln, die von Betrieben aufgegriffen werden und damit der Betriebswirtschaftslehre die Weihen einer self-fulfilling-prophecy verleihen.³⁸

Folgerichtig werden Unternehmen heute in der Regel als Organisationen aufgefaßt, die auf die Erfüllung bestimmter Zwecke ausgerichtet sind: Sie funktionieren *rational*, wenn sie ihre Zwecke erfüllen. Und *Management* funktioniert *rational*, wenn es zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.³⁹

„Es gibt also in diesem Sinne, wohl gemerkt: bei eindeutig gegebenem Zweck, eindeutig feststellbare Begriffe von ‚technischer‘ Richtigkeit und von ‚technischem‘ Fortschritt in den Mitteln (wobei hier ‚Technik‘ in einem allerweitesten Sinne als rationales Sichverhalten überhaupt, auf allen Gebieten ... gemeint ist).“ – ibd. 220

Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß Weber skeptisch den bloß heuristischen Charakter seiner idealtypischen Konstruktion unterstreicht. Es handelt sich um ein Orientierungsmittel; effektiv sinnhaftes Handeln ist in der Realität ohnehin immer nur ein Grenzfall. Vgl. Weber (1904) 73f., Hesse (1999) 24ff.

³⁶ Vgl. Schmid (2001) 81

³⁷ Vgl. Luhmann (1973) 20ff., Baecker (1999) 237ff., March (1971) 282f.

³⁸ Baecker (1999) 278

³⁹ Vgl. Luhmann (1973) 55f.

Man betrachte für diesen Gedankengang beispielhaft Niklas Luhmanns Betrachtung der *Hierarchie* als institutionalisiertes Zweck/Mittel-Schema. Vgl. ibd. 75ff.

3

*Saying 'Management is...' leads to quizzical silence and furrowed brows whether you are on a factory floor in Nebraska, a Harvard seminar room, or a trading hall in Hong Kong.*⁴⁰

Management ist überall. Betriebliches (Miß-)Management, regionales, nationales und internationales Krisenmanagement, Selbstmanagement: im Alltagsgebrauch scheint es zumeist um das Handhaben oder Bewältigen von Problemsituationen zu gehen.⁴¹ Eine verbindliche, allgemein akzeptierte Definition von Management findet sich nicht. Es handelt sich um eine kontingente Allerweltsvokabel, deren wachsende Popularität mit zunehmender Mehrdeutigkeit einhergeht. Sucht man einen gemeinsamen Nenner, muß man die Begriffsdefinition sehr weit fassen – beispielhaft Emil Walter-Busch: „Das Wort Management wird ... als Sammelbezeichnung für berufstypische Reden und *Handlungsweisen* sowohl von angestellten Führungskräften als auch von selbständigen Unternehmern verstanden“ [Hervorh. d. Verf].⁴²

Wendet man sich Managementdefinitionen mittels des bei Aristoteles gewonnenen handlungstheoretischen Vokabulars zu, stößt man auf eine – nicht sonderlich überraschende – Annäherung: Managementhandeln wird gewöhnlich nach dem Vorbild der *Poiesis* aufgefaßt und modelliert. Ein erstes Indiz dafür liefert die Begriffsgeschichte: Das etymologische Wörterbuch übersetzt das Verb *to manage* mit „bewerbstelligen, leiten“ und verweist auf das italienische *maneggiare*, das seinerseits von *mano* („Hand“) abstammt.⁴³ Die Auffassung, *to manage* sei aus dem lateinischen *manu agere* („mit der Hand arbeiten“) entstanden, erscheint weniger plausibel als die konkurrierende Interpretation, die Wurzel liege bei *manus agere* („an der Hand führen“, „ein Pferd in allen Gangarten üben“), da hier die begriffliche Basis für die

⁴⁰ Stuart Crainer, *The Management Century*. Crainer (2000) xix

⁴¹ Vgl. Staehle (1983) 9

Die flächendeckende Verwendung der Begriffe *Manager* und *Management* im Deutschen ist auf die deutschsprachige Übersetzung des einflußreichen Buches „The Managerial Revolution“, 1941 vom Philosophen James Burnham verfaßt, zurückzuführen, in der die englischen Begriffe beibehalten wurden. Zwar existiert keine Einheitlichkeit in der Terminologie, da auch Begriffe wie Unternehmensführung, Betriebspolitik, Leitung und Führung verwandt werden (und zum Teil in eigenständigen Theorieansätzen wurzeln), doch ist unter dem Sog der dominierenden anglo-amerikanischen Managementforschung und –literatur eine begriffliche Angleichung bzw. Übernahme zu konstatieren (die über den reinen Managementbegriff weit hinausgeht). Vgl. Staehle (1991) 65f.

⁴² Walter-Busch (1998) 537

⁴³ Vgl. Kluge (1999) 536

Die etymologische Interpretation von *to manage* ist umstritten. Die ältesten literarischen Belege für den Managementbegriff datieren aus dem England (und wenig später den USA) des 19. Jahrhunderts. Vgl. Staehle (1980) 65

zweckrationale Kontroll- und Disziplinierungsfunktion des Management liegen könnte.⁴⁴

Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre unterscheidet idealtypisch zwischen Management als Institution und Management als Funktion: *Institution* verstanden als Personenkreis, der die Ausführung der Managementaufgaben übernimmt (Unternehmer, Manager, leitende Angestellte); *Funktion* verstanden als *zweckdienliche Leistung*, deren *Erfüllung* die Ausübung konkreter Aufgaben wie Organisieren, Planen, Entscheiden, Menschenführen erfordert – Poiesis.⁴⁵ Um drei berühmten Wirtschaftswissenschaftlern – Joseph Schumpeter, Hans Ulrich und Peter Drucker – das definitorische Wort zu erteilen:

Soziale Tatsachen sind, unmittelbar wenigstens, Resultate menschlichen Handelns, wirtschaftliche Tatsachen Resultate wirtschaftlichen Handelns. Und dieses sei definiert als jenes Handeln, dessen Zweck Gütererwerb ist.⁴⁶

Unternehmensführung wird verstanden als Inbegriff aller Handlungen der Gestaltung und Lenkung ... produktiver sozialer Systeme ... Den Ausdruck ‚Lenkung‘ verwenden wir im Sinne des angelsächsischen ‚to control‘, also als Inbegriff aller Handlungen, welche auf die Erreichung eines zweck- und zielgerichteten Verhaltens des Gesamtsystems Unternehmung ausgerichtet sind.⁴⁷

Unternehmensführung, Management, bedeutet daher, auf ein Ziel hin zu handeln.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. Fischer (1992) 20, Staehle (1980) 65

Eine weitere Lesart führt *mansionem agere* als Quelle des Begriffs an, denn ein Manager sei derjenige, der das Haus für einen Eigentümer bestelle. Vgl. ibd. 65

⁴⁵ Vgl. Staehle (1983) 66ff., Ulrich (1982b) 93

Beispiel für ein *deutschsprachiges* Lehrbuch: Wolfgang Staehle unterteilt die *Managementfunktionen* in zwei Bereiche: Strukturierung und Koordination, mit Tätigkeiten wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, sowie Herrschaftssicherung und Legitimation, womit die „Absicherung“ allen Managementhandelns nach innen und außen gemeint ist. Vgl. Staehle (1983) 67ff.

Beispiel für ein *nordamerikanisches* Lehrbuch: Peter Drucker identifiziert folgende Funktionen des Management: „planning (setting objectives), organizing, integrating (motivating & communicating), measuring, and developing people“. Vgl. Drucker (1977) 14ff.

⁴⁶ Schumpeter (1911) 1

⁴⁷ Ulrich (1978a) 13

⁴⁸ Drucker (1969) 23

„In den Formeln wie MbO [Management by Objectives; Anm. d. Verf.] ... scheint mir die Idee der Zweckrationalität im Management auf den bündigen Nenner gebracht, sie simuliert die Steuerbarkeit sozialer Prozesse unter Aufrechterhaltung der Idee der Beherrschbarkeit.“ – Fischer (1992) 17

Getting things done through other people: Als zweckrationale Aktivität kreist derart verstandene Unternehmensführung darum, die arbeitsteilige Struktur eines Unternehmens über Strategien und daraus abgeleitete Anordnungen zu lenken. Die Grundlage dieser Strategien bilden analytisch gewonnene Entscheidungen, indem die Handlungsalternativen mittels Erfolgswahrscheinlichkeiten in eine Rangfolge gebracht werden, so daß sich die „richtige“ Entscheidung ergibt. Mit Hilfe moderner Managementmethoden lassen sich die Qualität des Suchverhaltens nach Handlungsalternativen, die Qualität der herangezogenen Informationen und die Qualität der zur Bewertung eingesetzten Analysen verbessern.⁴⁹ Die Manager, die an der hierarchischen Spitze eines Unternehmens stehen, übernehmen die Funktion einer zentralen Instanz, an der alles Wissen, alle Information zusammenlaufen, um, wie Hans Rudi Fischer schreibt, die Grundlage für ein durch und durch zweckrationales Handeln zu bilden.⁵⁰

So also könnte die Welt funktionieren: Von einer Handlung läßt sich lediglich dann sprechen, wenn sich jemand mit der Zweckabsicht des Bewirkens einer Wirkung an die Ausführung eines Vorhabens macht. Es ist die Kontingenz der praktischen Welt, in der wir leben, die einen Handlungsspielraum eröffnet, indem stets verschiedene Möglichkeiten offenstehen, ein Ziel zu erreichen. Rationales Management heißt, sich und der Organisation Vorgaben zu setzen, die zur Auswahl stehenden Mittel abzuwägen und sich für die angemessensten zu entscheiden. Die Managementtheorie liefert dafür Rüstzeug in Form von Methodiken, Entscheidungshilfen und empirisch gehärteten Faustregeln. – Das alles erscheint intuitiv einsichtig und praxisnah. Welcher Manager wollte diese Sätze nicht unterschreiben?

⁴⁹ Vgl. Baecker (1999) 114f., March (1971) 282

„Rationalität suggeriert eine Deduktionsmaschinerie, mit deren Hilfe man Entscheidungsprobleme in einer im Prinzip bekannten (wenn auch nur Gott bekannten) Welt lösen kann. In diesem Vertrauen auf Deduzierbarkeit liegt die Beruhigungsfunktion des Rationalitätsbegriffs.“ – Baecker (1999) 338

⁵⁰ Vgl. Fischer (1992) 21

*Mangel an systemischer Weisheit rächt sich immer.*⁵¹

Ein Systemtheoretiker allerdings meldete an obigen Sätzen Zweifel an, und ein systemtheoretisch versierter Manager, sofern es ihn denn gibt, ebenfalls. Zwar würde von beiden (hoffentlich) zugestanden, daß die Leistung des auf Aristotelische Poiesis verengten Handlungsbegriffs darin bestehe, eine Bandbreite instrumenteller Handlungsalternativen erschließen und nach anerkannten Maßstäben beurteilen zu können. Ihren bewunderten Lehrmeister Niklas Luhmann ins Feld führend, fügten Systemdenker jedoch an, daß die Bindung allen Tuns an das Zweck/Mittel-Schema die Komplexität wirklichen Handelns verdecke, da dieses immer in Zufälligkeiten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen verwickelt sei. Mehr noch, dieses *Scheuklappenprinzip*, dieses Ausblenden von Nebenwirkungen sei die eigentliche *Funktion* der Zwecksetzung als derjenige Wirkungskomplex, der lediglich zur Rechtfertigung des Handelns diene. Zwecke besagten somit bloß, zitierten die Systemtheoretiker Luhmann, daß der Wert der bezweckten Wirkungen das Handeln zu begründen vermöge, und zwar ungeachtet der Werte oder Unwerte der Nebenwirkungen bzw. aufgegebenen Wirkungen anderer Handlungen. Der Zweck heilige die Mittel, indem er zur Inkaufnahme der „Kosten“ des Handelns legitimiere – *das* sei seine Funktion!⁵²

Zwecke fixieren bestimmte geschätzte Wirkungen unter Systemgesichtspunkten, um von da aus andere Wertaspekte der Folgen des Handelns für irrelevant erklären zu können. Die Nebenwirkungen werden dadurch aus dem Bereich der relevanten Kausalstruktur der beachtlichen Motive und der Rechtfertigungsgründe herauskomplimentiert.⁵³

Eine solcherart *funktionale* Perspektive auf zweckrationales Handeln zerstört die Vorstellung, das Auslegen einer Handlung als Bewirken einer Wirkung sei objektive Beschreibung eines Sachverhalts; es ist „lediglich“ ein heuristisches Schema, das sich zum Entdecken und Bewerten von Handlungsalternativen eignet.⁵⁴ Zudem lenkt die systemtheoretische Sicht den Blick auf den unutilgbaren Rest an Unbestimmtheit, der jedem Zweckdenken innewohnt, denn die Unterstellung von Kausalzusammenhängen

⁵¹ Gregory Bateson, *Ökologie des Geistes*. Bateson (1981) 559

⁵² Vgl. Luhmann (1973) 44ff., Hesse (1999) 63ff.

⁵³ Luhmann (1973) 49

⁵⁴ Vgl. ibd. 49

dient der Reduktion von Komplexität.⁵⁵ Man solle sich beispielsweise hüten, die Verlässlichkeit des aufgehäuften szientifischen Wissens zu überschätzen: Es ist immer strukturell unvollständig, da die Folgen des „technischen“ Handelns nie in Gänze übersehen werden können. (Was unter anderem zur Folge hat, daß es kein garantiert risikofreies Handeln gibt.)⁵⁶

Wenn der Tunnelblick des Zweck/Mittel-Schemas der Komplexität konkreter Handlungszusammenhänge nur sehr bedingt gewachsen ist, steckt solcherart aufgefaßtes Handeln auch in Unternehmen voller blinder Flecke. Nach Ansicht „systemisch“ argumentierender Theoretiker sind zweckrational begründete Managementtheorien und –methoden in der Praxis daher nur eingeschränkt funktionsfähig; Ökonomen (Managementtheoretiker) überschätzten sowohl die Rationalität ihres Wissens als auch die Rationalisierbarkeit ihres Gegenstands, der Wirtschaft (des Unternehmens).⁵⁷ Luhmann selbst schreibt zum Zweck/Mittel-Verständnis der klassischen Organisationslehre:

Dieser zunächst blendende, bestechend harmonische Grundgedanke macht einen unproblematischen Eindruck. Das ist sein Fehler. Er vermittelt kein ausreichendes Schema der wirklichen Systemprobleme, keine Systemvorstellung, die hinreichend komplex wäre, um einem System gerecht werden zu können, das einer komplexen Umwelt Rechnung tragen muß. Er ist als Strukturprinzip zu unproblematisch. Denn Systemstrukturen müssen in sich selbst problematisch und spannungsgeladen sein, weil sie anders die Umweltproblematik nicht rezipieren, in das System hineinziehen und entscheidungsfähig machen können. Die klassische Organisationslehre verdeckt zahlreiche Probleme ...⁵⁸

⁵⁵ ...bzw. der „Reduktion von Unendlichkeit“. Vgl. ibd. 32 sowie 48

⁵⁶ Daher wirft z.B. der Umgang mit und die Steuerung von den Hochtechnologien der Gegenwart mittels eines rein zweckrationalen Denkens schwierige Fragen auf, liegen doch die Gefahren mehr und mehr in den *Folgen* ihres erfolgreichen Einsatzes. Eigentlich müßte das Augenmerk auf jene Auswirkungen gerichtet sein, die zweckrational – bzw. im System – als unwahrscheinlich, nicht voraussagbar oder sowieso unbeabsichtigt ausgeblendet werden, denn die Auffassung, man könne durch mehr Forschung und mehr Wissen von Risiko zu Sicherheit übergehen, ist aus dieser Sicht schlichtweg falsch. „Praktische Erfahrung lehrt eher das Gegenteil: Je mehr man weiß, desto mehr weiß man, was man nicht weiß.“ – Luhmann (1991) 37; vgl. ibd. 93ff.

Man sieht hier einen grundlegenden Unterschied zwischen Max Weber, der, obschon skeptisch gegenüber der Erklärbarkeit der Welt, keine Bedenken gegen die prinzipielle Machart des Zweckbegriffs hat, und Luhmann, der vor dem uneingeschränkten Einsatz des Zweck/Mittel-Schemas als Handlungsgrundlage nur warnen kann. Vgl. Hesse (1999) 66f.

⁵⁷ Vgl. Fischer (1992) 32, Fischer (1993) 23ff., Baecker (1999) 328

Hans Rudi Fischer findet dafür eine recht eigenartige Analogie: „Die traditionellen Theorien des Management entpuppen sich zusehends als den tatsächlichen Phänomenen völlig unangemessen, die daraus abgeleiteten Methoden erweisen sich als unfruchtbar wie eine gottgeweihte Jungfrau.“ – ibd. 23

⁵⁸ Luhmann (1973) 73

Damit können Ökonomen und Managementtheoretiker gerade das nicht liefern, das sie zu liefern vorgeben:

Es sind nicht mehr in ihrer Praxis ruhende Unternehmen, die rationalitäts-gefestigte Ökonomen nachfragen. Sondern es sind angesichts ihrer eigenen Praxis hoch irritierte Unternehmen, die bei Ökonomen kaum noch glaubwürdige Unterstützung mehr finden. Sie müßten Irritationsbewältigungswissen liefern und können nicht einmal mehr Rationalität garantieren.⁵⁹

Auf die Problematik hinzuweisen, die sich aus der ausschließlichen Anwendung des Zweck/Mittel-Schemas zur Erklärung des individuellen und organisatorischen Handelns ergibt, ist allerdings nicht das alleinige Privileg der Luhmannschen Systemtheorie; man beachte nur die zu Beginn dieses Textes zitierte Parabel Gregory Batesons, der in der Reduktion menschlicher Handlungen auf Poiesis das Dilemma schlechthin sieht: Zweckrationales Handeln trägt die Verantwortung dafür, Aspekte der menschlichen Situation überhaupt erst zu erzeugen, die dann als beunruhigend und korrekturbedürftig empfunden werden.⁶⁰ Und wie ließen sich Ziel- und Zweckverständnis schöner hintertreiben als im folgenden Aphorismus Nietzsches?

Ist das ‚Ziel‘, der ‚Zweck‘ nicht oft genug nur ein beschönigender Vorwand, eine nachträgliche Selbstverblendung der Eitelkeit, die es nicht Wort haben will, daß das Schiff der Strömung folgt, in die es zufällig geraten ist? Daß es dorthin ‚will‘, weil es dorthin – muß? Daß es wohl eine Richtung hat, aber ganz und gar – keinen Steuermann?⁶¹

So schreibt der amerikanische Soziologe Talcott Parsons, dessen systemtheoretischen Überlegungen Luhmann viel verdankt, der *abstrakte Atomismus* der Begrenzung auf das rein zweckrationale Kalkül könne die Frage nicht beantworten, wie es überhaupt zu stabilen sozialen Ordnungen komme.⁶² Neben der Systemperspektive existieren innerhalb der Management- und Organisationstheorie eine Reihe von Versuchen, das Handeln in und von Unternehmen auf andere Füße als die der Rationalitätsprämisse zu stellen; erwähnt seien organisationstheoretische und -psychologische Studien zur

⁵⁹ Baecker (1999) 312

⁶⁰ Vgl. Bateson (1981) 560ff.

⁶¹ Nietzsche (1887a) 223

⁶² Parsons ist daran gelegen, die Soziologie aus der allzu bequemen Fixierung auf die nur vermeintlich wohlbestimmte Zweck/Mittel-Relation herauszulösen, um der komplexeren Wirklichkeit näher zu kommen: Jede Einzelhandlung weist eine finale Orientierung mit sittlich-normativem Charakter auf; Handlungen bringen somit subjektive Komponenten zum Ausdruck, in der Individualisierung und Sozialisierung immer schon verschränkt sind. Vgl. Hesse (1999) 186ff., Bubner (1982) 32ff.

Entscheidungsfindung in Unternehmen⁶³ und die Anwendung sozialkonstruktivistischen Gedankengutes auf Organisation und Management.⁶⁴ Um zu illustrieren, wie wenig die Abläufe in Organisationen mit rational geplanten Prozessen gemein haben, wählt der Organisationspsychologe Karl Weick die wunderbare Metapher eines kurios ablaufenden Fußballspiels:

Das Spielfeld ist rund und mehrere Tore sind zufällig darüber verteilt; die Spieler können das Feld betreten oder verlassen, wann immer sie wollen; sie können Bälle aufs Feld werfen, so viele und wann immer sie wollen; sie können sagen ‚Das ist mein Tor‘, so oft und wann immer sie wollen; das Feld hat Hanglage, und es wird gespielt als hätte es einen Sinn.⁶⁵

⁶³ Als in der Theorie wirkungsmächtig haben sich hier die Untersuchungen von James March und Herbert Simon – vgl. March (1986) 1ff. und (1990b) 282ff.; Baecker (1994) 156ff.; Walter-Busch (1996) 201ff. – sowie die Schriften Karl Weicks erwiesen – vgl. Weick (1985); Orton/Weick (1990) 203ff.; Baecker (1994) 96f., 76ff.; Walter-Busch (1996) 243ff.

James March schreibt über sich und die anderen „häretischen“ Theoretiker:

„Wie viele andere Abtrünnige auch, bemühen sie [die „Abweichler“; Anm. d. Verf.] sich um die Wahrung ihres Status als Abtrünnige und unternehmen gleichzeitig Anstrengungen zur Konvertierung der anderen Gläubigen. In Bezug auf letzteres kommen sie nicht um die Feststellung herum, in welchem großem Umfang die spekulativen Häresien der Forscher organisatorischer Entscheidungsfindung bereits Anerkennung im Katechismus der Mutterkirche gefunden haben. Was ersteres betrifft, so beobachten sie mit einer unversöhnlichen Mischung aus Bestürzung und Genugtuung, in welchem Umfang die Bischöfe auch weiterhin ihre Orthodoxien aufrechterhalten und reproduzieren, wodurch sie den Abtrünnigen die Genugtuung des Auskostens und der Ausarbeitung ihrer Häresien lassen.“ – March (1986) 19

⁶⁴ Vgl. Gergen (1995) 29ff., Shotter (1995) 125ff., Dachler/Hosking (1995) 1ff. sowie kritisch zu diesen Ansätzen: Walter-Busch (1995) 148ff., Walter-Busch (1996) 266ff.

⁶⁵ Zitiert nach: Bollmann (2001) 13

*Gödels Theorem wirkt auf den ersten Blick
etwas unscheinbar, doch bedenke:
Gödel hat recht.*

*„In jedem genügend reichhaltigen System
lassen sich Sätze formulieren,
die innerhalb des Systems
weder beweis- noch widerlegbar sind,
es sei denn das System
wäre inkonsistent.“*

*Du kannst deine eigene Sprache
in deiner eigenen Sprache beschreiben:
aber nicht ganz.
Du kannst dein eignes Gehirn
mit deinem eignen Gehirn erforschen:
aber nicht ganz.
Usw.*

...

*In jedem genügend reichhaltigen System,
also auch in diesem Sumpf hier,
lassen sich Sätze formulieren,
die innerhalb des Systems
weder beweis- noch widerlegbar sind.*

*Diese Sätze nimm in die Hand
und zieh!⁶⁶*

Die auf die Aristotelische Poiesis zurückgehende handlungstheoretische Sicht, derzufolge sich Organisation und Gesellschaft intentional, das heißt durch das gezielte Bewirken einer Wirkung, erklären lassen, wird von der Systemtheorie eindrucksvoll in Zweifel gezogen. Was aber folgt daraus für *Management* – ein Begriff, der durch und durch auf der „klassischen“ Handlungstheorie fußt? Um dieser Frage näher zu kommen (und dem systemtheoretischen Ansatz einigermaßen gerecht zu werden), lohnt ein Exkurs in die Luhmannschen Denkbewegungen.⁶⁷

Mit seiner Theorie sozialer Systeme wendet sich Luhmann gegen den – bereits anhand des zweckrationalen Handlungsbegriffs illustrierten – Reduktionismus, der versucht,

⁶⁶ Hans Magnus Enzensberger, *Hommage à Gödel*. Enzensberger (1996a) 71f.

⁶⁷ Wobei sich im folgenden auf Luhmanns Betrachtungen zu Kontingenz, Handeln und Zwecken sowie auf das Verständnis grundlegender Begriffe der Systemtheorie beschränkt wird. Sich auf das schier gewaltige theoretische Lebenswerk des Soziologen auszuweiten, sprengte jeglichen (Plateau-)Rahmen.

die Mechanismen sozialer Ordnung auf die bewußten Absichten und einen rationalen Konsens von Individuen zurückzuführen. Dieses Vorhaben könne der Komplexität moderner sozialer Systeme nicht gerecht werden. Vielmehr bedürfe es einer adäquaten, begrifflich kohärenten und empirisch haltbaren Gesellschaftstheorie *unter Verzicht auf handlungstheoretische Kategorien*.⁶⁸

Dieses Projekt erfordert eine systemtheoretische Transformation des Kontingenzbegriffs: Dieser behandelt nicht mehr, wie bei Aristoteles, die Perspektive eines Handelnden, der die Wahl hat, sich so oder anders zu verhalten; für Luhmann muß der Prozeß gesellschaftlicher Ordnung *unabhängig* von etwaigen Ab- und Ansichten interagierender Menschen erklärbar sein. Als kontingent gilt pauschal das, was „von der Realität aus gesehen anders möglich ist“⁶⁹, etwas Gegebenes, Faktisches, das im Horizont möglicher Abwandlungen steht – nicht mehr grundlegende, ontologische Voraussetzung menschlicher Handlungsfähigkeit, sondern „einfache“ Implikation der Dynamik weltlicher Gegebenheiten an sich, ein abstrakter Eigenwert der Gesellschaft: „Kontingent ist alles, was weder notwendig, noch unmöglich ist.“⁷⁰ Während Aristoteles die Kontingenz als das eigentliche Feld individuellen Handelns herausstellt, könnten, sagt Luhmann, die auf dieser Einsicht aufbauenden Handlungstheorien der Kontingenz der Welt nicht Rechnung tragen.

Um nun die klassische, subjektphilosophisch begründete Handlungstheorie durch einen Systemansatz zu ersetzen, gilt es, sich vom intentionalen Akteur vom Schläge eines Subjektes mitsamt seines undurchschaubaren Innenlebens zu lösen. An seine

⁶⁸ Vgl. Luhmann (1984) 347, Horster (1997) 19

Luhmanns Theorieentwurf steht somit im scharfen Gegensatz zu Max Webers Absicht, Handeln durch Verstehen der Handlungszwecke zu erklären. „Die Aufgabe, ein zwar rationales, aber nicht zweckabhängiges Wählen vorstellbar zu machen, ist noch ungelöst.“ – Luhmann (1973) 14

⁶⁹ Luhmann (1984) 152

⁷⁰ Luhmann (1992) 96; vgl. Hesse (1999) 68f.

Der *Eigenwert* ist eine Position, die sich bei weiterem Beobachten des Beobachtens nicht mehr verändert, sondern stabil bleibt. Vgl. Luhmann (1992) 46

Beobachtung ist ein zentraler und sehr weit gefaßter Begriff des Luhmannschen Theoriegebäudes. Er meint „jede Art von Operation, die eine Unterscheidung vollzieht, um deren eine (und nicht deren andere) Seite zu bezeichnen. Mit der Abhängigkeit der Bezeichnung von einer Unterscheidung ist die Bezeichnung selbst kontingent gegeben, denn mit einer anderen Unterscheidung bekäme das Bezeichnete selbst (auch wenn es den gleichen Namen haben würde) einen anderen Sinn.“ – ibd. 98

Kontingenz ist also immer gegeben, da bei der basalen Operation des Beobachtens grundsätzlich im Spiel. Wenn aber Beobachten stets ein Moment der Kontingenz aufweist, so ließe sich hier skeptisch fragen: Wer hätte dann die Stirn, einen nicht weiter hinterfragten Eigenwert zu postulieren – etwa der „göttliche“ systemtheoretische Beobachter?

Stelle tritt das objektivierete System.⁷¹ Und eben das ist der theoretische Clou, die (vermeintliche) Abkehr von der Subjektphilosophie: Menschen bzw. psychische Systeme sind (ein relevanter Teil der) *Systemumwelt*. Damit lassen sich menschliche Handlungen nicht (mehr) als unhinterfragte Letzteinheiten ansehen; soziale Systeme bilden sich vielmehr auf der Basis von bzw. bestehen aus *Kommunikationen*, den systemtheoretischen Letzteinheiten, das heißt, sie „entstehen auf Grund der Geräusche, die psychische Systeme erzeugen bei ihren Versuchen zu kommunizieren“.⁷² *Die Mensch-Semantik wird damit freigegeben.*⁷³

Um die Entstehung sozialer Systeme und ihrer Eigenschaften zu erhellen, greift Luhmann zurück auf das Modell der *doppelten Kontingenz* seines systemtheoretischen Vorgängers Talcott Parsons.⁷⁴

In interdisziplinären Diskussionen war Parsons auf das Problem der doppelten Kontingenz aller Interaktionsbeziehungen und von da aus auf das Problem der Komplementarität der Verhaltenserwartungen gestoßen. Damit war ein Auflösungsverfahren in Gang gebracht, dem all das zum Opfer fiel, was vorher als soziologische Einheit behandelt werden konnte: Werte, Normen, Rollen, Personen konnten jetzt als gebündelte Verhaltenserwartungen aufgefaßt werden.⁷⁵

⁷¹ Ein *System* ist ein Zusammenhang von Elementen, deren Beziehungen untereinander intensiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Die charakteristischen Eigenschaften eines Systems bilden sich im spezifischen Zusammenwirken seiner Elemente (die Elemente summieren sich zu neuen Qualitäten). Ein System beobachtet sich selbst, generiert und erhält sich selbst (*Autopoiesis*). Vgl. Horster (1997) 60f.

⁷² Luhmann (1984) 292; vgl. ibd. 346, Hesse (1999) 251

Kommunikationen kommen nach Luhmann nur zustande, wenn drei Selektionen miteinander verbunden sind: a) Auswahl der Information aus möglichen Sinngehalten; b) Mitteilung (Verhalten oder Signal); c) Verstehen (Deuten der Mitteilung: Eine Kommunikation realisiert sich nur, wenn sie verstanden wird). Vgl. Luhmann (1984) 193ff.

Der Soziologe betont, daß jede dieser Selektionen ein subjektloser Vorgang sei; er trennt also Bewußtsein von Kommunikation. Dabei erstaunt allerdings die frappierende Ähnlichkeit seines Kommunikationsbegriffes mit dem subjektphilosophischen Modell der Kommunikation. So argwöhnt Heidrun Hesse, es handele sich hierbei wohl um einen Sprößling, der seine Herkunft zu verleugnen suche. Vgl. Hesse (1999) 257, Bender (2000) 15ff.

⁷³ Luhmann (1984) 428

Das wirft ein Grundproblem der Theorie sozialer Systeme auf, nämlich den Versuch, vertraute begriffliche Figuren, mit denen sich als denkendes und handelndes Wesen gedeutet wird, als natürliche Eigenschaften von Systemen anzusehen – die von diesen individuellen Selbstdeutungen unabhängig sind. Strukturen, die der Erfahrung subjektiver Selbstbezüglichkeit entstammen, werden als objektive Begebenheiten sozialer Systeme beschrieben.

„Wie Luhmanns Arbeiten immer wieder vor Augen führen, lassen sich die Figuren der Subjektivität („man“, ego und alter, der Beobachter u.v.a.m.) aus unserer Sprache nicht eliminieren, mag man das nun für ein Manko der Sprache oder für ein Indiz der strittigen Sache halten.“ – Hesse (1999) 257

⁷⁴ Vgl. Parsons (1962) 14ff., Luhmann (1984) 148ff.

Zum einen ist *Kontingenz* bei Luhmann also Eigenwert der modernen Gesellschaft; zum anderen liefert der Spezialfall *doppelte Kontingenz* die theoretische Erklärung, wie soziale Systeme überhaupt entstehen.

⁷⁵ Luhmann (1988) 292

Da Kommunikationsmöglichkeiten eben bloß *Möglichkeiten* sind, ergibt sich im Modellfall zweier psychischer Systeme folgendes Problem: Wenn beide kontingent handeln, also beide auch anders handeln können, und beide dies von sich selbst und dem anderen wissen und in Rechnung stellen, ist es erst einmal unwahrscheinlich, daß das Handeln des einen überhaupt Bezugs- und Anknüpfungspunkte im Handeln des anderen findet.⁷⁶ Ein theoriefernes Beispiel doppelter Kontingenz liefert eine typische Konstellation des Spionageromans:

Im Endeffekt hängt alles davon ab, was die Amerikaner uns glauben machen wollen. Wenn sie wollen, daß wir an die Echtheit Lewinters [eines übergelaufenen Wissenschaftlers; Anm. d. Verf.] glauben, dann deshalb, weil er es nicht ist. Wenn sie uns glauben machen wollen, daß er es nicht ist, dann weil er echt ist. Hier wird es kompliziert. Ich würde zu der These neigen, daß die Amerikaner uns signalisieren, daß Lewinter echt ist, in der Hoffnung, daß wir genau dieses Signal als solches durchschauen und daraus schließen, daß er es nicht ist. Schlußfolgerung: sie wollen uns glauben machen, daß er ein Köder ist. Schlußfolgerung: er muß echt sein. Können Sie mir folgen?⁷⁷

Um auch in diesem Kontext den Handlungsbegriff zu vermeiden, den Parsons noch verwendet, ersetzt Luhmann die Akteurperspektive durch den Begriff *black box*, den er aus der Kybernetik übernimmt. Ob es sich bei einander beobachtenden Systemen um soziale oder psychische handelt, in jedem Fall stehen sie sich wie black boxes gegenüber: Das, was die eine von der anderen sieht, kann nicht deren Gesamtkomplexität sein, sondern ist immer eine Reduktion.

Zwei black boxes bekommen es, auf Grund welcher Zufälle auch immer, miteinander zu tun. Jede bestimmt ihr eigenes Verhalten durch komplexe selbstreferentielle Operationen innerhalb ihrer Grenzen ... Jede unterstellt das gleiche der anderen. Deshalb bleiben die black boxes bei aller Bemühung und bei allem Zeitaufwand ... füreinander undurchsichtig.⁷⁸

Was passiert nun? Doppelte Kontingenz ist die „unerträgliche Urszene des Sozialen“, die nach Gewißheit, Kontinuität und Vertrauen schreit.⁷⁹ Sie löst sich – nicht

⁷⁶ Vgl. Luhmann (1984) 165

„There is double contingency inherent in interaction. On the one hand, ego's gratifications are contingent on his selection among available alternatives. But in turn, alter's reaction will be contingent on ego's selection and will result from a complementary selection on alter's part.“ – Parsons (1962) 16

⁷⁷ Robert Littell, *Moskau hin und zurück*. Zitiert nach: Horn (2001) 63

⁷⁸ Luhmann (1984) 156

⁷⁹ Vgl. Lau (2001a) 42

unbedingt im Spionageroman, aber gewiß in der Systemtheorie – *von selbst*, denn sie läßt sich nicht lange aushalten. Soziale Ordnung entsteht, indem sich das fremde Kommunizieren am eigenen orientiert und umgekehrt: *Ich tue, was Du willst, wenn Du tust, was ich will; ich lasse mich von Dir nicht bestimmen, wenn Du Dich nicht von mir bestimmen läßt*⁸⁰ – hier entsteht ein soziales System. Es werden wechselseitig Hinweise signalisiert zu Verhaltensgrundlagen (Situationsdefinition, Intentionen etc.); für den Umgang miteinander wird ausreichend Transparenz erzeugt; gewisse (Re)Aktionen des Gegenübers lassen sich vorhersagen; die Unsicherheit nimmt ab; relativ stabile Sinnstrukturen entstehen⁸¹; die ursprüngliche zirkelhafte Unbestimmtheit doppelter Kontingenz verschwindet; eine emergente Ordnung entsteht: das System gewinnt verlässliche Fixpunkte und ist nicht mehr offen für Beliebiges.⁸²

Soziale Systeme gründen sich folglich auf Instabilität, und nur durch Komplexitätsreduktion können sie ihre Identität in Abgrenzung zu ihrer Umwelt bewahren: Gewinne an Klarheit und Deutlichkeit gehen einher mit Verlusten an Fülle und Mannigfaltigkeit.⁸³ *Die Zuschreibung von Handlungen und Handlungsfolgen ist eine dieser unerläßlichen Selbstsimplifikationen des Systems* – und diese notwendige Verringerung von Komplexität verdeckt die sehr viel facettenreichere Systemwirklichkeit. Es existieren daher stets *latente* Funktionen und Strukturen, die für die

⁸⁰ Luhmann (1984) 166f.

⁸¹ *Sinn* ist ein weiterer zentraler Begriff der Theorie sozialer Systeme. Er beschreibt die Systemfunktion, in der unüberschaubaren Möglichkeitskomplexität Selektionen vorzunehmen. Sinn erlaubt somit das Entstehen sozialer Systeme, indem er den „sinnhaften“ Anschluß von Kommunikationen an andere Kommunikationen ermöglicht. Sinn steht für die Reduktion von Weltkomplexität, gleichzeitig aber erhält er sie, da die anderen, nicht produzierten Möglichkeiten im Hintergrund „latent“ gegeben bleiben. Sinn heißt also Selektion unter gleichzeitiger Beibehaltung von Alternativen. Anders ausgedrückt: Sinn gibt es überall dort, wo die möglichen Anschlüsse von Ereignissen nicht vollständig determiniert, sondern in einem offenen Horizont unübersichtlicher Alternativen anzusiedeln sind, und wo Selektionen, Entscheidungen notwendig werden. Sinn ist somit auch Chiffre für Kontingenz. Vgl. Luhmann (1984) 92ff., Baraldi/Corsi/Esposito (1997) 170ff.

⁸² Vgl. Luhmann (1984) 156ff.

„Because of this double contingency, communication, which is the precondition of cultural patterns, could not exist without both generalisation from the particularity of the specific situations ... and *stability* of meaning which can only be assured by ‘conventions’ observed by both parties.” – Parsons (1962) 16

Diese doppelte – oder mit Blick auf den konkreten Reichtum sozialer Beziehungen: multiple – Kontingenz ist Parsons zufolge in der Wirklichkeit des alltäglichen Handelns weitgehend bewältigt: Größtenteils leben wir in relativ stabilen gesellschaftlichen Ordnungszusammenhängen, in kulturellen Selbstverständlichkeiten und Orientierungsmustern. Die unterschwellige Wirkung kultureller Normen schränkt den Kontingenzspielraum individuellen Handelns immer schon ein. Vgl. ibd. 16, Hesse (1999) 206ff.

⁸³ Vgl. Luhmann (1984) 167f., Baraldi/Corsi/Esposito (1997) 94ff.

Komplexität „bezeichnet die Tatsache, daß es immer mehr Möglichkeiten gibt, als in sozialen Systemen als Kommunikation ... jeweils aktualisiert werden kann.“ – Baraldi/Corsi/Esposito (1997) 94 (Wenn soziale Systeme sich von der Umwelt abgrenzen und Eigenstrukturen bilden, reduzieren sie mithin Komplexität: sie selektieren einen Möglichkeitsbereich und schließen andere aus. Vgl. ibd. 93ff.)

Organisation selbst nicht sichtbar sind.⁸⁴ Nun *muß* das soziale System gemäß Luhmann seine kommunikativen Letzteinheiten als manifeste Handlungen *deklarieren*, um seine Selbst(re)produktion (Autopoiesis) zu kontrollieren. Ohne diese Vereinfachungen, auf die sich bezogen werden kann und an die Kommunikationen angeschlossen werden können, sind Organisationen nicht lebensfähig.⁸⁵

Intentionalität entspricht also einer Art simplifizierender Lebenslüge eines sinnhaft operierenden Systems, das sich selbst als Adresse von Handeln beobachtet bzw. das sich (oder einem anderen System) ein Verhalten als bewußtes Handeln *zuschreibt* – das sich, in Luhmanns Worten, als Handlungssystem ausflaggt, um beobachtet werden oder sich selbst beobachten zu können.⁸⁶

*Erst durch Einbau eines Handlungsverständnisses in das kommunikative Geschehen wird die Kommunikation asymmetrisiert, erst dadurch erhält sie eine Richtung vom Mitteilenden auf den Mitteilungsempfänger, die nur dadurch umgekehrt werden kann, daß der Mitteilungsempfänger seinerseits etwas mitzuteilen, also zu handeln beginnt ... Und in dieser verkürzten, vereinfachten, dadurch leichter faßlichen Selbstbeschreibung dient Handlung, nicht Kommunikation als Letztlelement ... Daß dieser Handlungsbegriff keine ausreichende Kausalerklärung des Handelns vermittelt ..., liegt auf der Hand.*⁸⁷

Auf die Frage, woraus soziale Systeme bestehen, geben wir mithin die Doppelantwort: aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung.⁸⁸

Deutlich wird, warum Zwecksetzungen in Organisationen systemtheoretisch gesehen eine *Scheuklappenfunktion* übernehmen: Es sind Strategien der Komplexitätsreduktion, der Vereinfachung. Sie ziehen eine Grenze, die den Bereich des Möglichen, des Unbestimmten auf ein verarbeitbares Niveau beschränkt. Sie dienen der Selbstbehauptung des Systems; ihre Funktion ist es, „dem Grundproblem der Bestandserhaltung in einer komplexen und veränderlichen Umwelt ... eine systemintern

⁸⁴ *Latenz* übernimmt somit die Funktion eines Strukturschutzes, der die Selbstsimplifikation der Systemordnung schützt; es ist eine spezifische, eine „tragende“ Art von Abwesenheit, die die Bildung von Systemstrukturen erst ermöglicht. Vgl. Luhmann (1984) 456ff., Luhmann/Fuchs (1989) 215f.

⁸⁵ Für diese Selbstreproduktion und Selbstorganisation des Systems übernimmt Luhmann den Begriff *Autopoiesis* vom chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana: das System hat die Fähigkeit, die Elemente, aus denen es besteht, selbst zu produzieren und zu reproduzieren. Sobald man eine spezifische Operationsweise vorfindet, die in einem System – und nur dort – stattfindet, kann laut Luhmann von einem *autopoietischen System* gesprochen werden. Vgl. Luhmann (1997) 65ff., Baraldi/Corsi/Esposito (1997) 29ff.

⁸⁶ Vgl. Luhmann (1984) 191ff.

⁸⁷ ibd. 227f.

⁸⁸ ibd. 240

bearbeitbare Fassung zu geben“.⁸⁹ Auf diese Fassung aufbauend, formulieren die Organisationszwecke gewissermaßen die *Bedingungen der Richtigkeit* von Handlungen und Entscheidungen im Systemkontext. – So lassen sich im Unternehmenskontext üblicherweise Handlungen und Entscheidungen nur dann „vernünftig“ begründen, wenn man angeben kann, daß die im Unternehmen gängigen Verfahren und Regeln eingehalten wurden.⁹⁰

Aus diesen Erwägungen folgt, daß zweckrationales Handeln nicht mehr sein kann als ein Mittel zur Bestandserhaltung eines Systems. Die Erhaltung ihrer Lebensfähigkeit, das eigentliche Ziel jeder Organisation, eignet sich nicht als verbindlicher Systemzweck bzw. muß durch eine zweckrationale Scheuklappe verhüllt werden. Bei Lichte betrachtet nimmt Luhmann eine funktionalistische Verkehrung von Mittel und Zweck vor: Das in der Systemtheorie höherrangige Prinzip der Selbsterhaltung wäre in der herkömmlichen Organisationstheorie Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung; bei dem Soziologen indes dient das Ziel Gewinnmaximierung als ein Mittel zur Bestandserhaltung des Systems – ohne daß die Organisation sich dessen bewußt wäre oder das gar thematisierte.⁹¹ Konsequenterweise muß der spezifische Organisationszweck, den sich ein System zugeschrieben hat, flexibel sein, ermöglicht er doch lediglich, „bis auf weiteres so zu handeln, als ob mit der Zweckerfüllung der Systembestand gesichert sei“.⁹² Sollten sich die Voraussetzungen jedoch ändern, beispielsweise durch neue Umweltprämissen, und die bisherige Strategie der Unsicherheitsreduktion funktionierte nicht mehr, „dann wird das System seine Zwecke umdefinieren müssen oder untergehen“.⁹³

⁸⁹ Luhmann (1973) 190

⁹⁰ Vgl. Luhmann (1984) 432, Baecker (1999) 106

„Will eine Organisation sicherstellen, daß Entscheidungen trotzdem getroffen werden, muß sie dafür Sorge tragen, daß ihre Mitarbeiter vorher schon Gründe sammeln können, die sie hinterher ins Feld führen können, wenn sich herausstellt, daß eine Entscheidung falsch war. Wenn die Entscheidung nach den Kriterien, Verfahren und Regeln der Organisation richtig war, hat derjenige, an dem der schwarze Peter der Entscheidung nach dem üblichen Verantwortungsgeschiebe hängenbleibt, bessere Karten, ‚seine‘ Entscheidung zu überleben. Die moderne Organisation ist ... imprägniert durch dieses Rationalitätsmotiv der Sicherstellung guter Gründe für falsche Entscheidungen ... “ – Baecker (1999) 107

⁹¹ Vgl. Hesse (1999) 74ff.

⁹² Luhmann (1973) 191

⁹³ ibd. 191

In dieser Radikalität läßt die postulierte Austauschbarkeit von Systemzwecken zu Kritik ein. Kann die spezifische Zwecksetzung einer Organisation tatsächlich locker und lässig durch eine andere ersetzt werden, sagen wir mal: die eines Theaterensembles durch die eines Fußballvereins? Daß diese Vorstellung hanebüchen ist, sieht Luhmann selbst, und er hat das tröstliche Bonmot parat, es werde selten vorkommen, „daß ein System von der Fürsorge für verwaiste Kinder zum Betrieb einer Erdbeerplantage übergeht“. – ibd. 212 „Man wüßte aber doch gerne“, schreibt Heidrun Hesse dazu, „warum solch eine Verwandlung [unter den Prämissen der Systemtheorie; Anm. d. Verf.] so unwahrscheinlich ist“. – Hesse (1999) 76

Das systemtheoretische Fazit muß daher lauten: Will man erkennen, wie Organisationen funktionieren, reicht eine Theorie der Handlungszwecke, die sich des klassischen Zweck/Mittel-Schemas bedient, nicht aus.

Und deshalb wird es notwendig, die vom Substanzbegriff her konzipierte, wenn auch längst von ihm abgelöste und verselbständigte Theorie der Handlungszwecke durch eine Theorie der Zweckfunktion in Handlungssystemen zu ersetzen. Nur vom Systembegriff her können unter den veränderten Denkvoraussetzungen und Überzeugungsgrundlagen Zwecke wieder Sinn gewinnen, und zwar als Strategien der Reduktion von Komplexität und Veränderlichkeit.⁹⁴

All dies heißt nicht, daß man nicht nach wie vor sagen könne, man esse, um satt zu werden. Gemeint ist nur, daß die moderne Gesellschaft aus dieser Einsicht keine für sie adäquate Gesellschaftstheorie entwickeln kann. Sie kann sich für sich selbst nicht im Zweckhandeln repräsentieren, sondern nur in selbstreferentieller Kommunikation.⁹⁵

6

*Aus der Sicht komplexitätsreduzierender Systeme könnte alles ganz anders sein, auch die Systemtheorie, die in ihrem schwindelerregenden Kreisen um ein abwesendes Zentrum der Kommunikation die letzte romantische Theorie des 21. Jahrhunderts ist.*⁹⁶

Was folgt aus der Entzauberung des Zweck/Mittel-Schemas für den Managementbegriff, dieses zweckrationale „Urvieh“? Zunächst sei das Bisherige kurz rekapituliert: Der herkömmliche Managementbegriff basiert auf einem Handlungsverständnis, das auf die Aristotelischen Überlegungen zur Poiesis zurückgeht. Neben anderen Ansätzen ist es insbesondere die Systemtheorie Niklas Luhmanns, die die mit diesem

Und kann die Zwecksetzung *jedes* kapitalistischen Wirtschaftsunternehmens, das Ziel der Gewinnmaximierung, tatsächlich als *beliebig* gewertet werden? Und ist es nicht eine bloße Setzung, von *Erhaltung* eines Systems zu sprechen, wenn dessen Mitglieder fluktuieren und die Zwecksetzung nach Belieben gewechselt wird? Und könnte nicht der Grund dafür, daß beliebige „Zweckverwandlungen“ unmöglich erscheinen, darin zu suchen sein, daß die inneren Verknüpfungsrelationen (die innere Ordnung zwischen den Teilen einer Organisation) *doch* eher von ihrer übergeordneten Zweckorientierung abhängen – und nicht umgekehrt? Vgl. ibd. 76f.

⁹⁴ Luhmann (1973) 53

⁹⁵ Niklas Luhmann. Zitiert nach: Hesse (1999) 178

⁹⁶ Ludger Heidbrink, *Das Rätsel der Sphinx*. Heidbrink (2001) 99

Handlungsbegriff einhergehenden Unzulänglichkeiten eindrucksvoll herausstellt und – unter anderem vermittelt eines veränderten Kontingenzbegriffs – die subjektzentrierte Handlungstheorie durch eine funktionalistische Systemperspektive abzulösen versucht.

Nun versteht Luhmann, neben stupendem interdisziplinären Wissen ohnehin mit selbstironischer Bescheidenheit gesegnet, seine Theorie als *deskriptiven* Ansatz mit dem Ziel einer realitätsnäheren Beschreibung von Gesellschaft und Organisationen: In erster Linie soll aussagekräftigeres Orientierungswissen resultieren, nicht Steuerungswissen. (Daher eignet sich das Vokabular der Theorie sozialer Systeme in besonderem Maße für die *Diagnostik* von Unternehmensgegebenheiten und -prozessen.⁹⁷) Bevor man versucht, die Welt zu verändern, sollte man sie bitte zunächst einmal besser zu begreifen versuchen – und dazu agiert die Systemtheorie wie eine Platzanweiserin, die den unterschiedlichen Teilsystemen der Gesellschaft ihre jeweilige Selbstüberschätzung vor Augen führt und diesen mit kühler Ironie einen angemessenen Platz unter den anderen zuweist.⁹⁸

Was im Modell rationaler Problemlösung als Defekt erscheint, könnte einer realistischen Analyse weichen. Man müßte unbefangener beobachten können, wie in Organisationen ökologische Probleme bearbeitet werden, welche Formen sie erhalten, wie stabil, also änderungsresistent, sie sind, wie sie als intern aussagefähige Programme beobachtet werden und wie sich die Organisation drum herum arrangiert, so daß ihr nichts passiert, wenn etwas passiert.⁹⁹

Welche Funktion erfüllt nunmehr das Management aus systemtheoretischer Perspektive? Wenn der Unternehmenszweck, wie zu sehen war, eine für das Unternehmen notwendige Komplexitätsreduktion liefert, indem er das System auf einen Möglichenbereich festlegt und dabei andere ausblendet, dann leistet die Zweckfunktion Management etwas Verwandtes:

⁹⁷ Eine Eigenschaft der Systemtheorie, die sich manche Unternehmensberatungen zunutze machen. (Während man sich bei anderen Beratungsansätzen wünschen mag, daß die Beraterischen Alleskönner zumindest rudimentäre Ahnung von systemtheoretischen Zusammenhängen aufwiesen.) Vgl. theoretisch: Luhmann/Fuchs (1989) 209ff.; vgl. beispielhaft zu systemtheoretisch argumentierenden Beratern und Beratungsansätzen: Bickmann (1999), Königswieser/Exner (1998), Gester (1992).

„Sobald der Berater beginnt zu beobachten, wie das Unternehmen beobachtet oder wie im Unternehmen beobachtet, das heißt unterschieden und bezeichnet wird, kann er den Problemen dieses Systems einen Sinn geben, über den das System selbst nicht verfügen kann.“ – Luhmann/Fuchs (1989) 215

⁹⁸ Vgl. Horster (1997) 149, Suchsland (2001) 15

„Die Umorientierung der Sprache von Zweckrationalität auf Differenzminderung und Differenzmehrung hat nicht den Zweck (!), herauszufinden, was man tun soll, sondern nur den einer komplexeren Beschreibung.“ – Luhmann (1990a) 13

⁹⁹ Luhmann (1992) 209f.

Die jeweilige Form des Management einer Organisation symbolisiert die Kontingenznegationen, die die komplexe Komplexität einer Organisation auf einfache Komplexität reduzieren ... Das Management symbolisiert die Notwendigkeiten und die Unmöglichkeiten, die eine Organisation zur Bewältigung der eigenen Komplexität für erforderlich hält.¹⁰⁰

Unternehmensführung als eine Art Zweckerfüllungsgehilfin also: Der Systemzweck, die Handlungsrationalität des Unternehmens muß im Rahmen der Selbstproduktion und -organisation des Systems (Autopoiesis) über Kommunikationen – und das heißt in diesem Kontext vor allem: Entscheidungen – unermüdlich reproduziert werden; so bilden sich Entscheidungswege und –kompetenzen, Organisationsprogramme und verlässliche Strukturen; so entstehen Routinen, die nicht ständig hinterfragt zu werden brauchen. In dieser Blickrichtung fungiert auch das Management als *his master's voice* bzw. *his system's voice*: lediglich einer der Prozesse, die ein System entwickelt, um seinem eigentlichen Systemzweck nachzukommen, nämlich sich identisch zu halten, seine Lebensfähigkeit zu sichern. Das Unternehmen *tut nur so*, als sei die Wahl der effizientesten Handlungen entscheidend.¹⁰¹

Kann ein Mensch in einer Organisation überhaupt etwas beeinflussen? Im Moment habe ich folgendes Bild vor mir: Ein Unternehmen in seiner Autopoiese geht seinen Weg, sehr selbstbezogen, und beherrscht sich selbst, so wie die Blume sich selbst beherrscht, natürlich in einer spezifischen Umwelt. Der Manager ist da eher selbst gesteuert, gewisse Handlungen zu setzen, als daß er das Unternehmen steuert, gewisse Handlungen zu setzen. Gleichzeitig muß er sich aber doch sagen, daß er dafür bezahlt wird, das ganze Unternehmen dahin zu bringen, gewisse Dinge zu tun.¹⁰²

Hinzu kommt, „daß eine soziologisch orientierte Managementlehre die Organisation als Terrain der *Beobachtung zweiter Ordnung* begreift, in dem sich Beobachter beim Beobachten beobachten, das heißt das Management seine Entscheidungen daran orientiert, was andere Mitarbeiter der Organisation tun und sehen, und zugleich die Mitarbeiter der Organisation ihre Handlungen und Kommunikationen daran orientieren, was das Management treibt“¹⁰³. Diese Selbstbeobachtung wird nun im System

¹⁰⁰ Baecker (1999) 195

¹⁰¹ Vgl. Baecker (1995) 218

¹⁰² Luhmann (1990a) 12

¹⁰³ Baecker (2000) 9f.

selbst durchgeführt, sie meint sich selbst immer mit und kann das eigene System nicht objektivieren. Das Management ist daher nicht oder zumindest nur eingeschränkt in der Lage, die latenten Strukturen und Funktionen des eigenen Unternehmens zu durchschauen; beispielsweise mag erst ein *externer* Beobachter (sprich: Unternehmensberater) erkennen (bzw. zu erkennen glauben), daß innerhalb der Organisation ein hohes Maß an personaler Zuschreibung von Erfolgen oder Mißerfolgen „systemisch“ gesehen der Verdeckung struktureller Probleme dient (die sich dann zumeist nicht anfassen lassen, ohne sich dabei die Finger zu verbrennen).¹⁰⁴

All das führt, verglichen mit der zweckrationalen Sicht auf Managementhandeln, zu einem Bedeutungsverlust der Managementtätigkeit: Nicht mehr Kapitäne und Steuerleute des Unternehmensschiffs sind Manager, eher Mitschwimmer und Wasserstandsmelder in ihrem selbständig zwecksetzenden sozialen System. Spöttische Gemüter, die den Personenkult um die Gates, Schrempps und Welchs dieser Welt schon immer für naiv und realitätsfremd hielten, können sich bestätigt fühlen: „Planung und Steuerung in nichttrivialen (selbstreferentiellen) Organisationen kann nicht die zukünftigen Zustände des Systems im voraus bestimmen, und schon gar nicht die zukünftigen Beziehungen zwischen System und Umwelt ... Was dabei herauskommt, ist im System weder vorhersehbar noch kontrollierbar.“¹⁰⁵ Die Unternehmensentwicklung hängt ab von der Entfaltung der Autopoiesis, vom Erfolg der systemeigenen Operationsweise.¹⁰⁶

Das Themenfeld Management, fest verankert im Zweck/Mittel-Schema, impliziert somit – systemtheoretisch gedeutet – mehr Lenk- und Kontrollvermögen, als wirklich vorhanden ist. Die *Unvermeidlichkeit des Unverfügbaren* (Marquard) wird ausgeblendet. Und wenn es mal schiefläuft, findet man sich mit seinem Latein am Ende: So hielt sich, wie Marc Siemons in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ berichtet, auf der Hauptversammlung der Berliner Bankgesellschaft von 2001 die Empörung gegen Vorstand, Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsrat in Grenzen, obwohl der Jahres-

„Man kann sogar so weit gehen, zu vermuten, daß das Management für genau diese Zwecke der Beobachtung zweiter Ordnung, das heißt für die Information der Organisation über die eigenen Zustände ausdifferenziert wurde und genau deswegen auch auf Handlungsfähigkeit festgelegt wird: Anhand der Beobachtung der Handlungen des Managements steuert sich die Kommunikation der Organisation, mit allen Implikationen für die Selbstsimplifizierung, die die Reduktion von Kommunikation auf Handlung mit sich bringt.“ – ibd. 10

Vgl. zu *Beobachtungen zweiter Ordnung* als Beobachtungen von Beobachtern: Luhmann (1992) 100ff.

¹⁰⁴ Vgl. Luhmann/Fuchs (1989) 215ff.

¹⁰⁵ Luhmann (1992) 208

¹⁰⁶ Vgl. ibd. 208

fehlbetrag von 1,648 Milliarden Euro zur Debatte stand, der die Bank in den Ruin führte – und das Bundesland Berlin als größten Aktionär an den Rand desselben. Doch das Publikum „nahm die Eingeständnisse und Bezeichnungen, die Eröffnungen über Entlassungen, Selbstentlassungen und gerichtliche Untersuchungen mit einer stoischen Ratlosigkeit auf“:

Der Untergang war ja inmitten und unter Anwendung aller vertrauten, Sicherheit suggerierenden Formeln und Maßstäbe dieser Welt hereingebrochen, mit allen Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfern, Controllern, die diese zu bieten hat. Doch das Risiko erwies sich als ein Abgrund, der durch kein Früherkennungssystem mehr einzuholen war. Was weiß man eigentlich über diese Welt, war die Frage, die über dem Estrel Convention Center schwebte, oder: Woran mißt sich letztlich die ‚Datenqualität‘, von der der bisweilen zur Melancholie neigende Dr. Rupf [der damalige Vorstandsvorsitzende; Anm. d. Verf.] immer wieder sprach ... Die Aktionäre ... erwarteten nicht mehr, daß sie an diesem Tage eine Antwort auf ihre Frage bekommen würden.¹⁰⁷

7

*Postheroisches Management ist ... nichts anderes als ein Management, das sein Heldentum nicht mehr in der Verfügung über Kapitalvermögen und einer Inszenierung entsprechender Risikobereitschaften und Verantwortungen sucht, sondern einen neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortung entwickelt, die damit einher geht.*¹⁰⁸

Die „systemische“ Einordnung der Managementfunktion ist – unter Anwendung systemtheoretischer Prämissen – bezwingend argumentiert. Verließe man nun die luftigen Höhen bewußt abstrakt gehaltener Theorie, und begäbe man sich in die pragmatischen Niederungen der Anwendungsorientierung, was käme dabei heraus?

Guten Willen auf Anwenderseite vorausgesetzt: Es ließe sich lernen, daß die gehegte Vorstellung von Zweckrationalität bloß eine nützliche Fiktion ist; daß gewissermaßen „geschieht, was geschieht“¹⁰⁹; daß jedes Unternehmen blinde Flecken aufweist, die

¹⁰⁷ Siemons (2001) 41

¹⁰⁸ Dirk Baecker, *Postheroisches Management*. Baecker (1994) 18

¹⁰⁹ Luhmann (1990a) 14

man als Management-im-Unternehmen genauso wenig sehen kann wie alle anderen Organisationsmitglieder; daß man folglich seinen Laden nicht wirklich wird durchschauen können; daß man weniger steuern und lenken kann, als einem lieb ist, bzw. daß das, was man als Steuern und Lenken ansieht, lediglich dann Erfolg hat, wenn es Anschlußmöglichkeiten an die Autopoiesis des Systems aufweist; daß *managen* auch (und gerade?) darin besteht, „möglichst plausible Geschichten zu erzählen, die erklären sollen, warum der gegenwärtige Erfolg zustande kam“ (*retrospektive Sinngebung*)¹¹⁰; daß man den Irrungen und Wirrungen seines Systems stärker ausgeliefert ist, als man wahrscheinlich annimmt; daß mithin weniger dem persönlichen Handeln zugeschrieben werden kann, als einem recht sein dürfte; daß eine *postheroische* „Bescheidenheit im eigenen Anspruch“ angesagt wäre¹¹¹. Wie der Philosoph Peter Sloterdijk in seiner Luhmann-Lektüre hervorhebt, folgt eine *systemtheoretische Gelassenheit* aus der Beschäftigung mit der Theorie des Soziologen, geht sie doch einher mit einer prinzipiellen Unschuldsvermutung gegen Systeme und Subjekte. Organisationen sind, was sie sind, daher bringt es zunächst wenig, ihnen mit ungedulden idealistischen Forderungen gegenüberzutreten.¹¹²

Doch sind, soviel sei angenommen, die betroffenen psychischen Systeme in den Niederungen des Managementalltags über eine leise Melancholie, eigentlich nur sehr wenig im Griff zu haben, oder eine ironische Gelassenheit, nichts weiter ausrichten zu können, hinaus an Rückschlüssen auf die konkrete *Tätigkeit* Management interessiert. Zu diesem Zweck muß allerdings der intentionale Akteur vom Schläge eines Subjekts wiedereingeführt werden. Er ist ja jetzt Zielgruppe. Hier verbirgt sich ein Dilemma: Wie kann die Ableitung von Handlungswissen für Manager aus einer Theorie erfolgen, die eine sture Selbstproduktion der Organisation postuliert und psychische Systeme als Systemumwelt auffaßt? Nur, indem die an sich abgelehnten handlungstheoretischen Kategorien in die Bearbeitung des Themas schleichen. Aber so löst sich nicht der „Grundwiderspruch, daß mein Unternehmen ein autopoietisches System ist, das ich nicht steuern kann, weil es sich selbst steuert“.¹¹³ – Auf einen waschechten

¹¹⁰ Fischer (1993) 19; vgl. Weick (1985) 289f.

¹¹¹ Bickmann (1999) 26

¹¹² Sloterdijk (2001b) 107ff.

Der Philosoph liest den *Avantgarde-Konservativen* Luhmann als *Anwalt des Teufels*, da die Einzelnen in seiner Theorie entlastet würden von den Schuldbürden, die ihnen von christlichen Anklägern überantwortet worden seien – ein Belastungsmuster, das die subjektivistische Neuzeit nach dem Motto *wenn's schiefgeht, muß ein Individuum schuld sein* übernommen hat. Mit anderen Worten: Die Systemtheorie ist wirksame Medizin gegen die *Übertribunalisierung der Lebenswirklichkeit* (Odo Marquard). Vgl. ibd. 89ff.

¹¹³ Luhmann (1990a) 14

„Luhmannianer“ müßte die Vorstellung, den sich selbst organisierenden *circulus vitiosus* durchbrechen zu wollen, befremdlich wirken.

Wie dem auch sei, Dirk Baecker, ein Schüler Luhmanns, stellt sich der Aufgabe systemtheoretischer Rückschlüsse auf Managementhandeln. Ausgehend vom Kommunikationsbegriff, der, wie beschrieben, die systemtheoretischen Letzteinheiten bezeichnet, definiert der Soziologe Management einerseits abstrakt als Koordination unternehmensrelevanter Kommunikationen, andererseits, und das erlaubt die Personalisierung, als „Wahrnehmung dieser Koordinationsaufgabe im Schnittpunkt technischer Effektivität und ökonomischer Effizienz“.¹¹⁴ Das bedeutet, daß eine sein System beobachtende Unternehmensführung (ihrer Auffassung nach) wünschenswerte Ideen der Effektivität und Effizienz durchzusetzen sucht, die sich von der Eigendynamik und damit den bestehenden Koordinationen des selbstorganisierenden Unternehmens unterscheiden. Die Kunst des Management eines Systems, das seine eigenen kommunikativen Gleichgewichte aufweist, besteht dementsprechend darin, die Managementziele auf eine Weise zu kommunizieren, die eine Störung des kommunikativen Gleichgewichts nach sich zieht. Dieses Ungleichgewicht zwischen tatsächlichen und gewünschten Zuständen einer Organisation muß vom Management mit den Mitteln der Kooperation und des Konfliktes „ausgebeutet“ werden.¹¹⁵

Praxisnäher gesprochen: Baecker betont die *Ambivalenz* der Managementtätigkeit. Neben der aus herkömmlicher Sicht nicht gerade schmeichelhaften Funktion, bloße Erfüllungsgehilfin der Systemerhaltung zu spielen, muß das Management dafür sorgen, daß Organisationsroutinen hinreichend durcheinandergebracht werden, um Anpassungen an veränderte Eigen- und Umweltzustände zu ermöglichen.¹¹⁶ Das heißt:

Die sogenannte „autopoietische Wende“ der Systemtheorie Luhmanns, also die Übertragung des Konzeptes der Selbst(re)produktion von biologischen auf soziale Systeme, ist nicht zu Unrecht heiß umstritten. So kritisiert Heidrun Hesse die *deterministische Hypothek* des Autopoiesis-Gedankens und illustriert diese an Luhmanns Aussage, Sinnprozesse seien Autopoiesis par excellence: Wie könne das sein, wenn die Selbst(re)produktion eines Systems kausaldeterminiert abzulaufen habe, der Sinnbegriff aber für das Phänomen unausschaltbarer Kontingenz stehe, für die Unumgänglichkeit einer Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten? Vgl. Hesse (1999) 254

¹¹⁴ Baecker (2000) 1

„Der einzige Ort, an dem wir eine Optionenerkundung betreiben können; an dem wir Entscheidungen treffen und befolgen und in einem gewissen Ausmaß Weichen stellen können, sind die Organisationen ...“ – Baecker (1995) 213

¹¹⁵ Vgl. Baecker (2000) 1f.

¹¹⁶ Vgl. Baecker (1999) 195, 248

„Das heißt, es [das Management; Anm. d. Verf.] muß die Erinnerung daran wachhalten, daß Kontingenzen der Organisation dienen und somit ihrerseits Gegenstand von Entscheidungen sein können, also kontingenter Natur sind. Wie initiiert und instituiert man die Notwendigkeit und die Unmöglichkeit im Horizont ihrer eigenen Kontingenz? Man muß vermuten, daß das Management damit laufend überfordert ist.“ – ibd. 195 (Also doch nicht so einfach, das Erfüllungsgehilfentum...)

Zwecksetzungen führen, wie aufgezeigt, dort Rationalität ein, wo vorher Ungewißheit herrschte; sie machen damit Probleme lösbar. Aber jede Vereinfachung stützt sich auf bestimmte Aspekte und läßt die anderen unberücksichtigt. Dieser blinde Fleck wird nur erkennbar, wenn die Vereinfachung in Zweifel gezogen wird und etablierte Handlungsrationitäten fallen – *die Wiedereinführung von Komplexität als Lösung*.¹¹⁷ Andernfalls sieht die Organisation nicht, was sie nicht sehen kann. Und falls das intern niemandem auffällt oder sich das Auffallen intern nicht kommunizieren läßt oder falls kein kluger Berater daherkommt und sieht, was die Organisation nicht sieht – falls also niemand *erkennt*, was die Vereinfachung der Zwecksetzung *verkennt*, kann die Organisation zur Falle werden.¹¹⁸ *Die Unternehmensführung muß die Organisation stören.*

Vielleicht ist es ... ratsam, die Kommunikation mit der Kommunikation von Nichtwissen beginnen zu lassen, statt sie innerhalb und außerhalb von Organisationen an die Aufrechterhaltung eines ‚illusion of control‘ zu binden.¹¹⁹

Vor diesem Hintergrund fordert Baecker, in Zeiten turbulenter Unternehmensumfelder die Idee der rationalen Organisation durch die Idee der *intelligenten* Organisation zu ergänzen. Neben den bekannten zweckrationalen Gesichtspunkten (Effektivität und Effizienz) und wertrationalen Gesichtspunkten (Verantwortung und Nachhaltigkeit) wird das Management zum Sachverwalter auch der *systemrationalen* Gesichtspunkte, um die Eigentypik des Systems in den Blick zu bekommen; so läßt sich leichter sehen, was die rein zweckrationale Perspektive nicht sehen kann.¹²⁰

Intelligenz ... ist einer Welt angemessen, in der unsere Beschreibungen der Welt (und damit auch ‚wir selbst‘) immer wieder zusammenbrechen und versagen, wir jedoch immer wieder Mittel und Wege (und immer wieder vorübergehend auch Zwecke) finden, diese Zusammenbrüche zu überstehen und nicht nur weiterzumachen, sondern anders weiterzumachen. Hier ist nichts gegeben beziehungsweise nichts als gegeben vorauszusetzen, sondern alles erst noch zu finden ... Rationalität invisibilisiert die Kontingenz unserer Welt ... Intelligenz hingegen ... legt die Kontingenz offen.¹²¹

¹¹⁷ Vgl. Baecker (1994) 19, 115

¹¹⁸ Vgl. ibd. 20

¹¹⁹ Luhmann (1992) 211f.

¹²⁰ Vgl. Baecker (2000) 7f.

¹²¹ Baecker (1999) 339f.

Gutes Management ist daher nicht mehr „Paradoxieausbeutung der Hierarchie, sondern Institution und Initiation der Selbstbeobachtung der Organisation.“ – ibd. 195

Hier läßt sich bereits anmerken, daß derartige Erkenntnisse und Ratschläge – abgesehen vom systemtheoretischen Vokabular – nichts wirklich Neues darstellen. So formuliert Baecker seinen idealtypischen Unternehmer als *Lückenfinder*: Unternehmerisches Handeln sei Handeln dort, wo bisher noch niemand gehandelt habe.¹²² Und er erinnert an einen der „klassischen“ *entrepreneurs*, an Heinz Nixdorf, und dessen Bild des Unternehmers als Chinesen, der zwar vom Kollektiv um ihn herum geprägt, aber gleichzeitig zu neuen, unbestimmten Dingen befreit sei, der dort einen Weg sehe, wo andere noch nicht einmal Möglichkeiten erblickten – ein Fisch im Wasser, „der sich vom Schwarm nicht vereinnahmen läßt und doch nichts anderes als den Schwarm im Blick hat“.¹²³ Chinese hin, Fisch im Wasser her, Nixdorf gibt für Praktiker, so ist zu vermuten, ein recht beruhigendes Beispiel ab. Schon Joseph Schumpeter beschreibt den Unternehmer zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Meister der Kombinatorik, der früher als andere neue Chancen auf dem Markt sieht, indem er bereits existierende Dinge und Vorgänge kreativ verknüpft. Unternehmerisches Handeln bedingt somit die Fähigkeiten, dort Möglichkeiten zu erspähen, wo das System Hindernisse errichtet hat, und bei der Durchsetzung neuer Kombinationen mit bestehenden Gewohnheiten und eingefahrenen Strukturen klug umzugehen.¹²⁴

Andere sich selbst „systemisch“ bezeichnende Ansätze liefern bei Lichte betrachtet ähnlich *gesunden Menschenverstand*¹²⁵: Ordnung ermöglichen und gleichzeitig eingespielte Routinen wieder verunsichern¹²⁶; Abschied nehmen vom Traum der rationalen Beherrschbarkeit; Hierarchieverflachung und Vernetzung; Selbstorganisationsprozesse ermöglichen und kultivieren; der Manager als „kommunikativer Grenzgänger und

¹²² Vgl. ibd. 341f.

¹²³ Baecker (1994) 126; vgl. auch Baecker (1999) 326

Auch das Managementmodell, das Baecker unlängst veröffentlichte, dürfte heutzutage nicht zu größerer Beunruhigung bei im Umgang mit Managementmodellen abgehärteten Praktikern führen. (Das systemtheoretische Vokabular könnte allerdings Schwierigkeiten bereiten.) Das Modell besteht aus fünf miteinander vernetzten Eckpunkten: *local action*, ein Handlungstyp, der die Situation im Vorfeld der Entscheidung nach Möglichkeit so lange variiert, bis alle Beobachtungen kenntlich geworden sind und einbezogen wurden; *complex systems*, eine Vorstellung, die die hier beschriebenen Handlungskontexte verdeutlicht: Kontingenz der Ereignisse einerseits, strukturelle Determiniertheit bzw. Selbstorganisation andererseits; *intelligent networks*, denn in netzwerkähnlichen Strukturen läßt sich das geballte Wissen einer Organisation besser nutzen als in strikten Hierarchien; *organizational strategy* als notwendiger Strategieprozeß, der aber grundsätzlich nur Entscheidungen unter Korrekturvorbehalt kennt; und das zentrale Konzept der *business ideas*, das die eine Organisation fokussierende Geschäftsidee enthält, das aber gleichzeitig die Kontingenz dieser Fokussierung dokumentiert. Vgl. Baecker (2000) 20ff.

¹²⁴ Vgl. Schumpeter (1911) 110ff., Bude (1997) 866ff.

„Unternehmung nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen ..., Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind.“
– Schumpeter (1911) 111

¹²⁵ Vgl. Bickmann (1999) 102

Brückenbauer“, „der die unterschiedlichen Rationalitätstypen und Sinnsysteme der Unternehmensbereiche in Beziehung setzt“¹²⁷; den Existenzertalt des Systems als primäres Unternehmensziel deklarieren; individuelle Leistungsvorgaben ersetzen durch Zielvereinbarungen mit Teams; Homogenisierungstendenzen unterbinden, Unterschiedlichkeit fördern¹²⁸; mehrdimensional denken, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln analysieren¹²⁹; die Entwicklung einer unternehmerischen Vision als gerichteten Prozeß der Sinnstiftung¹³⁰.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf den „St. Galler Management-Ansatz“, der, stark von der Kybernetik Stafford Beers als allgemeiner Theorie der Lenkung und Entwicklung von Systemen geprägt, viel zur Verbreitung des Systemdenkens im deutschsprachigen Managementdiskurs beigetragen hat und als dessen Begründer und prominentester Vertreter Hans Ulrich gilt. Als Ausgangspunkt dient auch hier die Überzeugung, daß der herkömmliche Managementbegriff kein ausreichendes Verständnis für die Komplexität sozialer Systeme liefere. Statt dessen stehen Probleme wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Lernfähigkeit, Evolution, Selbstregulierung und Selbstorganisation im Zentrum des Interesses.¹³¹

Ausgehend von der Frage, „wie äußerst komplexe probabilistische Systeme trotz notwendigerweise unvollkommener Information *beherrscht* und *zielgerichtet gelenkt* werden können“ [Hervorh. d. Verf.]¹³², geht es den St. Gallern nicht um standardisierende Rezepturen, sondern um ein Rahmenkonzept, das den Manager in systematisierender Weise bei der Bewältigung seiner zunehmend komplexen Arbeit unterstützen soll.¹³³ „Nach unserer Auffassung besteht der Zweck der BWL darin, handelnden Menschen das in bestimmten Problemsituationen benötigte Wissen zur Verfügung zu stellen.“ Das verlangt ein gewisses Abstraktionsniveau, denn eine systemorientierte Managementlehre sollte nicht „in eine heterogene kasuistische Sammlung von Lösungsversuchen unzusammenhängender Probleme ausarten“, sondern eine Perspektive bieten, „die auf einer höheren Abstraktionsebene gewisse

¹²⁶ Vgl. Wimmer (1995) 91f.; vgl. auch Schmitz (1992) 46ff.

¹²⁷ Fischer (1993) 44; vgl. auch Fischer (1992) 34f.

¹²⁸ Vgl. Müller (1997) 175f., 226f.

¹²⁹ Vgl. Ulrich (1984) 294f.

¹³⁰ Vgl. Bickmann (1999) 141ff., Bleicher (1994)

¹³¹ Vgl. Malik (1984) 77; vgl. grundlegend Ulrich/Krieg/Malik (1976) 135ff. sowie die Zusammenstellung von Schriften *Hans Ulrichs, Management* [Bern/Stuttgart 1984]; vgl. für die „Urform“ des St. Galler Management-Modells Ulrich/Krieg (1974) sowie für dessen (vermeintliche) Weiterentwicklung Bleicher (1991).

¹³² *Walter Krieg* (mit nicht gerade systemtheoretischem Lenkungsverständnis). Zitiert nach: Lentge (1994) 77

Gemeinsamkeiten der Probleme unter Aufrechterhaltung eines offenen Ansatzes zu erkennen glaubt“.¹³⁴ Da individuelle Wahrnehmungs- und Veränderungsmöglichkeiten begrenzt sind, kommt der normativen, sinngebenden Ebene der Unternehmensführung im St. Galler Ansatz eine besondere Bedeutung zu: Über eine Management-Philosophie, ein Leitbild und eine Vision gelangt das Unternehmen zu einem sinnstiftenden, daher integrativ wirkenden Leitsystem, über das sich das Organisationsverhalten mittelbar beeinflussen läßt.¹³⁵

Den umfangreichen und vielschichtigen Schriftenkanon der St. Galler zu würdigen, beanspruchte viel Platz, erscheint jedoch aus einem anderen Grund an dieser Stelle nicht erforderlich: Zwar werden im St. Galler Managementverständnis „systemische“ Kategorien und Begrifflichkeiten übernommen, Einsichten aus der autopoietischen Systemtheorie Luhmanns hingegen kaum ernsthaft rezipiert: „Unternehmungen sind Zweckgebilde; ihr Zweck erfüllt sich nicht dadurch, daß sie einfach da sind, sondern nur durch zielgerichtetes, zweckmäßiges Handeln“¹³⁶. Aufgrund der Nichtberücksichtigung neuerer systemtheoretischer Überlegungen auch bei den Nachfolgern Ulrichs mutmaßt der „Luhmannianer“ Jan Lentge, hier würden, „versteckt hinter dem Feigenblatt kybernetischer Semantik“, „weiterhin (antiquierte) lenkungsutopische Hoffnungen auf die Machbarkeit von Sozialtechnologie“ vermittelt.¹³⁷

Die Formulierung eines *Primates der ‚Sinnebene‘* ... erlaubt es, die Ausgangsfrage der Theoriebildung (,wie äußerst komplexe probabilistische Systeme trotz notwendigerweise unvollkommener Information beherrscht und zielgerichtet gelenkt werden können‘) anders zu beantworten als mit Bezug auf Systemtheorie und Kybernetik – was heute wohl (zumindest) bedeuten müßte: zweifelnd. Mit dem Hinweis auf *die Möglichkeit erfolgreichen Kultur- und Konformitäts-Management* werden stattdessen ... Illusionen genährt, daß der einzelne Manager oder Unternehmer durch individuelles Handeln tatsächlich Unterschiede machen kann, die das soziale System ‚Unternehmung‘ als ganzes langfristig *zweckorientiert (!)* beeinflussen.¹³⁸

¹³³ Vgl. Müller-Stewens/Fontin (1997) 69

¹³⁴ Ulrich/Krieg/Malik (1976) 135ff.

¹³⁵ Vgl. Bleicher (1991) 319ff. sowie Bleicher (1994) 5

¹³⁶ Ulrich (1982e) 264; vgl. Baecker (2000) 7 sowie zu einer brillanten Kritik des St. Galler Ansatzes aus Luhmannscher Perspektive: Lentge (1994) 84ff.

¹³⁷ Lentge (1994) 86

¹³⁸ ibd. 84f.

Emil Walter-Busch kommentiert diese Bemühungen als „Wiederherstellung der erschütterten Lenkungszielsicherheit mithilfe vielversprechender Lenkbarkeitsfiktionen“ – zitiert nach: ibd. 86

Zusammenfassend bleibt die prinzipielle Schwierigkeit festzuhalten, sich mit der systemtheoretischen Umdeutung eines Themas durchzusetzen, das so fest im verpönten Zweck/Mittel-Schema verwurzelt ist wie Management. Hinzu kommt, daß auf *Managementhandeln* umgesetztes „systemisches“ Wissen – zumindest bisher – nicht unbedingt Einsichten bietet, die dem lebensweltlich und ohne Systemtheorie gesammelten Alltagswissen fremd wären. Zuweilen macht es Sinn, wie Henry Mintzberg die wissenschaftlichen Institute zu verlassen, um zu beobachten, wie Manager ihren Alltag tatsächlich verbringen. Verglichen mit dem, was sie gemäß der traditionellen Managementlehre zu bestellen haben, sind die Ergebnisse Mintzbergs spektakulär: Führungskräfte tun kaum etwas von dem, was sie vermeintlich sollten, sie sehen ihre Probleme anders als im Elfenbeinturm angenommen, und vor allem gehen sie anders vor, als es die Entscheidungsmethodiker gerne hätten. Isolierbare und gut strukturierte Aufgaben, für die je nach betriebswirtschaftlicher Teildisziplin systematische Vorgehensweisen vorliegen, sind nun einmal eher Ausnahme als alltägliche Regel, und wenn, lassen gerade diese Aufgaben sich gut delegieren.¹³⁹ Zudem zeichnen sich Managementaktivitäten Mintzberg zufolge durch Kürze, Varietät und Fragmentierung aus; stets würden Signale aus dem Organisationsumfeld aufgenommen und in die Organisation kommuniziert – eine ständige Beunruhigung des Unternehmens.¹⁴⁰

So ließe sich unken, daß systemtheoretisch argumentierende Ansätze eher mit den Aussagen der herkömmlichen Managementlehre kämpfen als mit der betrieblichen Realität – eher mit Elfenbeinturm-Typen als mit Hast-Du-jemals-eine-Lohnlistegesehen-Typen, wie Karl Weick diese beiden Spezies einmal genannt hat. (Womit die selbstreferentielle Verfaßtheit des Systems „Wissenschaft“ ja bewiesen wäre...) Während der gesunde Menschenverstand schon immer weiter war: Ein Kennzeichen des *common sense*, schreibt Jörg Lau, sei die Einsicht in die grundsätzliche Undurchschaubarkeit der Lebenswelt – das Wissen um die alltäglichen Scheuklappen also. Und Alltagsweisheit sei wissenschaftlich und philosophisch schon immer notorisch unterschätzt worden.¹⁴¹

¹³⁹ Vgl. Mintzberg (1975) 23ff., Ulrich (1984) 288ff. sowie ausführlich: Mintzberg (1973)

¹⁴⁰ Vgl. Mintzberg (1973) 31ff., Baecker (1999) 343f.

¹⁴¹ Vgl. Lau (2001b) 42

„Die Aussagen dieser Spezialzeitschriften und technisch formulierten Texte, die ihren Lesern interessant erscheinen, sind tatsächlich von folgender Art: ‚Was jedermann außer den Fachleuten auf diesem Gebiet für wahr gehalten hat, ist tatsächlich wahr.‘ Niemand wird erkennen, daß die Aussage von dieser Art ist, bevor sie der Aufmerksamkeit von Nichtfachleuten zugeführt wird. Je mehr jedoch die Aussage einer Person von den Experten auf ihrem Gebiet als interessant angesehen wird, desto mehr wird diese Person versucht sein, sie der Aufmerksamkeit jener Nichtfachleute nahezubringen. Sollte jemand dumm genug sein, die Aussage,

Humanwissenschaftler sind Spezialisten im intellektuellen Überhöhen von allgemein menschlichen und jenen speziellen Alltagsproblemen, die im Beruf spezialisierter Praktiker auftreten. Darauf beruht die Würde und die praktische Unentbehrlichkeit der Humanwissenschaften. Als unreife Wissenschaften verfügen sie jedoch in Bezug auf die wesentlichen Alltagsprobleme des Laien oder des erfahrenen Praktikers *über keine prinzipiell überlegene Problemlösungskompetenz*. Die moralischen Probleme alltäglichen Handelns sind in Kants Kritik der praktischen Vernunft zwar überaus verfeinert und durchreflektiert, aber nicht (theoretisch) gelöst worden. Ähnliches gilt ... hinsichtlich der Problemlösungsvorschläge gegenwarts- und praxisbezogener, szientifischer Humanwissenschaften. Sie sollten dementsprechend den Abstand, der zwischen ihrem esoterischen und dem exoterischen Laien- bzw. Praktikerwissen besteht, nie überschätzen. Oft führen sehr anforderungsreiche Umwege humanwissenschaftlicher Forschung zum selben Punkte zurück, den der Nichtwissenschaftler, wenn man seinen Standpunkt aufmerksam betrachtet, längst selber erreicht hat.¹⁴²

8

*War die klassische Organisationstheorie als eine Theorie der Mechanismen der Ungewißheitsabsorption zu formulieren, nämlich als eine Theorie der Nichtbelastung der Entscheidungsverfahren durch Ungewißheit jeder einzelnen Entscheidung, so geht es jetzt darum, eine Organisationstheorie zu formulieren, die die vom Markt und von den Mitarbeitern erzwungene Wiedereinführung der Ungewißheit in die Mechanismen ihrer Absorption untersuchen und beschreiben kann.*¹⁴³

Systemtheoretiker (S): Was, glauben sie, ist ihre Funktion als Manager?

Manager (M): Was meine Funktion ist? Nun...(überlegt)...das ist so eine akademische Frage ... Grob gesagt, ich soll meinen Bereich steuern. Wir kriegen unsere Ziele. Wir überlegen, was wir tun müssen, um die Ziele zu erreichen. Ich fälle die obersten Entscheidungen – ich halte ja auch nachher den Kopf hin. Dann muß ich motivieren, in Bewegung setzen, meine Leute bei Laune halten. Und klar, ich muß die Umsetzung kontrollieren, Abweichungen

die seine Kollegen interessierte, seinen Laien-Freunden vorzutragen, wird er gewöhnlich finden, daß sie nicht sehr beeindruckt sind. Sollte er gar dumm genug sein, diese Aussage durch Popularisierung in Zeitungen und Illustrierten in einem weiteren Publikum zu verbreiten, dann wird er nur den Erfolg haben, mehr Leute von der Dürftigkeit seiner Disziplin überzeugt zu haben.“ – M.S. Davis, *That's interesting*. Zitiert nach: Weick (1985) 90

¹⁴² Walter-Busch (1977) 269

¹⁴³ Dirk Baecker, *Organisation als System*. Baecker (1999) 136 [Fußnoten weggelassen]

erkennen, früh reagieren, handlungsfähig sein... Das sind meine Funktionen – aber viel Zeit geht für Problemlösungen drauf, Krisen bewältigen, Konferenzen, viel mit meinen Leuten reden ... Ist es das, was sie meinen?

S: Sie glauben, daß das ihre Funktionen sind, und im Unternehmen glaubt man es wohl auch, aber aus Systemperspektive sieht das anders aus. Das ist nicht ihre *Funktion*. Ein Unternehmen *funktioniert* so nicht.

M: So? Na wenn sie das so genau wissen, dann sagen sie mir mal, was meine Funktion ist...

S: Lassen sie es mich so formulieren: Sie stehen für das, was geht und was nicht geht in ihrem Unternehmen, für die Notwendigkeiten und Unmöglichkeiten. Sie absorbieren Ungewißheit.

M: Ach was.

S: Sie müssen versuchen, von ihrer persönlichen Handlungsperspektive zu abstrahieren und ein reiner Beobachter des Unternehmens, also des Systems zu werden. Sehen sie, *jedes* soziale System absorbiert Ungewißheit, reduziert Komplexität. So entstehen Systeme überhaupt erst. Und der eigentliche Zweck des System ist die Sicherung der eigenen Überlebensfähigkeit, dafür entwickelt es seine eigene Operationsweise, wir nennen das ‚Auto-poiesis‘...

M: Pffft!

S: ...eine Art Selbstorganisation mittels Kommunikationen, die ständig aufrechterhalten, reproduziert werden müssen. All ihre Unternehmensziele, Handlungen und Entscheidungen, das sind solche Kommunikationen, die sich das Unternehmen zuschreiben muß, auf die es rekurriert...

M: *Zuschreibungen!*? Mein Guter, ich empfinde diese Ziele als sehr real: Sie müssen mal sehen, was passiert, wenn ich meine *Zuschreibungen* nicht erreiche...

S: (*unbeirrt*) ...und an die andere Kommunikationen, zum Beispiel Handlungen, anschließen können. Radikal gesagt: Ihre Unternehmensziele sind aus Systemperspektive Mittel zum Zweck der Bestandserhaltung. Und sie als Manager sind das so gesehen auch. Deswegen ist der Begriff ‚Steuerung‘ verfehlt, eine Art Stellvertreterbegriff.¹⁴⁴ Sie können viel weniger steuern, als sie denken. Es wird ihnen bloß zugeschrieben. Es ist diese Selbstorganisation des Unternehmens, die eine grundsätzliche Steuerungsfunktion übernimmt, unter anderem indem sie sein Entwicklungspotential bestimmt.¹⁴⁵

M: Wollen sie mir sagen, ich hätte kaum Einfluß auf Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens?

S: Weniger, als sie denken. Die Ansicht zum Beispiel, daß für negative Entwicklungen oder ein schlechtes Resultat grundsätzlich ein Verantwortlicher, ein Schuldiger gefunden werden muß – auch eine dieser *Zuschreibungen*. Systemisch gesehen kommen immer Ordnungen oder Unordnungen aus der Organisation heraus zustande, für die sich eigentlich keine Einzelpersonen verantwortlich machen lassen.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Vgl. Bubner (1982) 63

¹⁴⁵ Vgl. Schmitz (1992) 67

¹⁴⁶ Vgl. Fischer (1993) 29f.

M: Halt, halt ... Das mag für sie als Theoretiker ja so sein...aber was bringt mir diese Sicht der Dinge...(lacht)...soll ich den Leuten erzählen, wir warten mal ab, was sich das System als nächstes zuschreibt?

S: Nein, nein, ich weiß, daß sie das nicht können. Aber sie als Führungskraft sollten wissen, daß diese Ungewißheitsabsorption gefährlich ist: Wenn alles ruhig, geordnet und hierarchisiert verläuft, wie kann das Unternehmen flexibel reagieren? Sie dürfen nicht nur Probleme lösen, sie müssen auch Probleme stellen, die Dinge...

M: Wir haben genug Probleme, das kann ich ihnen sagen!

S: ...die Dinge im Fluß halten. Das heißt, sie müssen ein Stück Ungewißheit, ein Stück Komplexität gewissermaßen wieder in ihr Unternehmen einführen, es irritieren.¹⁴⁷ Oder wie ein Kollege von mir so schön formuliert hat: ‚Management ist die Fähigkeit, mit Ungewißheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewißheit zu verwechseln‘.¹⁴⁸

M: Moment, Moment. Erst sagen sie, ich muß von mir selbst abstrahieren. Jetzt sagen sie mir, ich sollte Probleme in mein Unternehmen hineinbringen. Wenn ich sie richtig verstehe – und das ist nicht einfach –, raten sie mir, den Laden in Schwung zu bringen ... Augen offen halten ... ständig schauen, was draußen passiert ... meine Leute zum Mitdenken kriegen ... Aber was glauben sie, das mache ich doch tagein, tagaus! Ich brauche ständig andere Sichtweisen, neue Informationen, sonst mache ich mich doch nur unnötig abhängig.¹⁴⁹ Erzählen sie mir für meine Arbeit auch was Neues? Meine Zeit ist nämlich begrenzt...

¹⁴⁷ Vgl. Baecker (1999) 326

¹⁴⁸ Baecker (1994) 9

¹⁴⁹ Denn wie Henry Mintzberg bei Managern beobachtete:

„In fact, the manager maintains a complex network of relationships with a great variety of people outside his own organisation ... It would appear that it is more important for the manager to get his information quickly and efficiently than to get it formally ... He sits between this network of contacts and his organisation, sifting what is received from the outside and sending much of it into the organisation.“ – Mintzberg (1973) 45ff.

„Komplexität meint, daß immer mehr unterschiedliche Aspekte in unsere Entscheidungen einbezogen werden müssen, Aspekte, die sich zum Teil sogar widersprechen können. Wir haben es zunehmend weniger mit Entscheidungen zu tun, die nach dem einfachen Muster richtig oder falsch ‚gestrickt‘ sind und deshalb mit einem einfachen Ja oder Nein beantwortet werden können. Die Mehrzahl der Entscheidungen verlangt heute wegen der Unterschiedlichkeit, ja Widersprüchlichkeit der Aspekte nach ‚Sowohl-als-auch-Antworten‘.“ – Alfred Herrhausen. Zitiert nach: Müller-Stewens/Fontin (1997) VI

Kaum eine Aktivität ist denkbar, die nicht entwertet würde, wenn man sie nur als Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zweckes betrachtete.¹⁵⁰

Daß die aus systemtheoretischen Überlegungen gewonnenen Handlungsempfehlungen dem Management nichts grundsätzlich Neues bieten, spricht gewiß nicht gegen den Systemansatz. (Es spricht eher dafür.) Sie werden ja dadurch nicht weniger richtig (oder – für Kritiker – falsch). Nach den bisherigen Erwägungen stellt sich allerdings die Frage, inwiefern es des aufwendigen theoretischen Instrumentariums der Systemtheorie bedarf, um auf die Schwächen und Scheuklappen eines zweckrational fundierten Managementbegriffs hinzuweisen. Kann man das nicht auch anders haben?

Man kann. Die Systemtheorie Luhmanns dekonstruiert den zweckrationalen Handlungsbegriff und ersetzt diesen durch die „subjektlose“ Systemperspektive. Doch wer *Management* adressieren will, kommt an dem Bereich des personalen Handelns nicht vorbei. Wer Handlungsoptionen des Management anspricht, läßt die Kontingenz wieder in die Aristotelische Perspektive eines Handelnden einrücken, der die Wahl hat, sich in Zukunft so oder anders zu verhalten. – Und wenn man das Kontingenzverständnis des antiken Philosophen gar nicht erst verliere? Es nicht durch einen abstrakten Eigenwert der Kontingenz ersetzt, um dem handelnden Individuum zu entkommen?

Dazu lohnt ein Blick zurück. Es war Aristoteles, der das praktische Verhalten als den Bereich bezeichnete, innerhalb dessen sich alles anders verhalten kann, als es gerade der Fall ist, also stets Alternativen bestehen.¹⁵¹ Das Handeln bewegt sich im Raum verschiedener, kontingenter Möglichkeiten, bis es einer von ihnen den Vorzug gibt. In diesem Möglichkeitsraum unterscheidet Aristoteles zwei Handlungstypen: *Poiesis* ist klassische Zweckrationalität mit instrumentellem Charakter; *Praxis* hingegen stellt kein Mittel zum Zweck dar, sondern findet ihren Zweck in sich – der Sinn der Handlung liegt ausschließlich in der Handlung selbst.

Mit dieser Unterscheidung kann Luhmann nicht viel anfangen: „Die Rede vom ‚Selbstzweck‘ ist eine sinnlose, in sich widerspruchsvolle Protestformel, an der man

¹⁵⁰ Bernd Guggenberger, *Zwischen Postmoderne und Präapokalyptikon*. Guggenberger (1990) 573

¹⁵¹ Vgl. Heuß (1985) 15

die Furcht vor der Wirklichkeit des Gegenteils ablesen kann.“¹⁵² Die Differenzierung in Poiesis und Praxis scheine „theoriekonstruktionstechnisch“ ein „Irrweg“ zu sein.¹⁵³ Handeln, das seinen Sinn in sich trage, müsse notwendig unfrei, alternativenlos, schicksalhaft vollzogen werden.¹⁵⁴ Das ist starker Tobak; vor allem implizieren diese – philosophiehistorisch doch sehr nonchalanten – Aussagen ontologische Vorentscheidungen, derer sich Luhmann nicht recht bewußt zu sein scheint oder die er großzügig unterschlägt.

Jedenfalls gibt er dem zweifelnden Leser nicht den geringsten Aufschluß darüber, warum denn der Vollzug einer Tätigkeit, die nicht bloß zu einem anderen gut ist, sondern als solche zu schätzen [also *Praxis*; Anm. d. Verf.], nicht vorsätzlich, freiwillig und reflektiert, also im wachen Bewußtsein anderer Möglichkeiten, erfolgen und unter widrigen Umständen auch scheitern können sollte.¹⁵⁵

Indem der Soziologe die *Setzung* vornimmt, individuelles Handeln könne lediglich als Poiesis aufgefaßt werden, als Handeln, dessen Sinn und Abschluß in der Erfüllung eines Zweckes liegen, entledigt er sich – darin in guter Gesellschaft – elegant einer schwierigen näheren Betrachtung des Handlungsbegriffs.¹⁵⁶ Mehr noch, mit dieser Festlegung grenzt sich die Systemtheorie souverän von der vermeintlich überkommenen Handlungstheorie ab, da jene aufgrund des „theoriekonstruktionstechnischen Irrwegs“ in einem rein zweckrationalen Handlungsverständnis ende. Von diesem Punkt aus läßt es sich vergleichsweise einfach argumentieren, daß erst der Systemansatz Funktionszusammenhänge erfassen könne, die über isolierte Ursache-Wirkungs-Einzelhandlungen hinausreichen.¹⁵⁷

¹⁵² Luhmann (1973) 16

¹⁵³ Luhmann (1984) 235

¹⁵⁴ Vgl. Luhmann (1973) 34

¹⁵⁵ Hesse (1999) 70

Die *Philosophin* Hesse unterstellt dem *Soziologen* Luhmann „verfälschende Unterstellungen“ und „krudes Unverständnis“ der Aristotelischen Zweckkonzeption; „ohnehin erhebt sich immer wieder die Frage, wie Luhmann seine zumeist kühnen philosophiegeschichtlichen Thesen würde belegen können, wenn er diesen Versuch im Ernst unternehme“. – ibd. 68ff.

Allerdings lassen sich wohl mehr als rein inhaltliche Gründe finden für die zuweilen äußerst harten Worte, die Luhmann aus Teilen der Schulphilosophie entgegenschallen: „Die Breitenwirkung, die Luhmanns komplizierte Systemtheorie zumindest in unserem Lande [Deutschland; Anm. d. Verf.] gezeugt hat, erklärt sich ... aus einer betont wissenschaftlichen Attitüde, die alles Philosophische kühl ableugnet.“ – Bubner (1982) 44

Vgl. zu einer detaillierten Kritik an Luhmanns Theoriegebäude den von Peter-Ulrich Merz-Benz und Gerhard Wagner herausgegebenen Sammelband *Die Logik der Systeme: Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns* [Konstanz 2000].

¹⁵⁶ Vgl. Luhmann (1973) 18 – das eint Luhmann mit Max Weber. Vgl. Hesse (1999) 68ff.

¹⁵⁷ Vgl. Luhmann (1973) 169, 200

Diese Argumentation hat Hans Bernhard Schmid zufolge einen grundsätzlichen Haken, widerspricht sie doch Luhmanns vermeintlich anti-subjektphilosophischer Wende. Hier wird vielmehr subjektphilosophischer als die

Das kann man auch anders sehen, unterscheidet die Aristotelische Ontologie menschlichen Handelns doch zwischen zweckrational herstellender Tätigkeit einerseits und zweckerfüllter Lebensführung andererseits.¹⁵⁸ Unter Leitung der *Phronesis*, dem mit wahrer Vernunft verbundenen Verhalten des Handelnden, gilt es, das speziell für den Einzelnen selbstzweckhaft Richtige im Geflecht der Einzelhandlungen auszubuchstabieren, um auf diese Weise nach dem höchsten Gut, *Eudaimonia*, einem geglückten lebenslangen Handlungszusammenhang, zu streben – ein gleichsam „systemisches“ Lebensverständnis, das über isolierte Einzelhandlungen in Form von Ursache und linear zugeordneter Wirkung weit hinausgeht.¹⁵⁹ Diese in den Augen Aristoteles' spezifische Leistung der *Phronesis* würde mißverstehen, wer sie als bloß zweckrationales Vermögen auffaßte, da sie sich nun einmal in praktischen Handlungskontexten bewegen und bewähren muß: dort, wo Zweck und Mittel nicht eindeutig unterscheidbar sind; dort, wo der Handelnde sich selbst und den situativen Gegebenheiten mit Einsicht und Gespür Rechnung zu tragen hat; dort, wo das einzelne zu wählen ist, das in der jeweiligen Situation angemessen erscheint.¹⁶⁰

Im Bereiche des Handelns aber und der Nützlichkeiten gibt es keine eigentliche Stabilität ... Wenn dies aber schon bei übergreifenden Aussagen (in der Ethik) zutrifft, so kann Exaktheit noch viel weniger bei der Darstellung von Einzelfällen des Handelns vorhanden sein ... Der Handelnde ist im Gegenteil jeweils auf sich selbst gestellt und muß sich nach den Erfordernissen des Augenblicks richten, man denke nur an die Kunst des Arztes und des Steuermanns.¹⁶¹

Aristoteles erarbeitet mithin einen komplexeren Handlungsbegriff, als es Luhmann glauben machen möchte. Die Auffassung, soziale Zusammenhänge ließen sich keinesfalls aus der Sicht auf handelnde Subjekte erschließen, drängt sich vor diesem Hintergrund nur dann auf, wenn man den Begriff des Handelns kategorial auf *Poiesis* beschränkt. Auch subjektphilosophisch ließe sich der Kontingenz der Welt Rechnung

Subjektphilosophie argumentiert: Wenn Luhmann aufgrund der Unmöglichkeit, von der Theoriefigur des Subjektes auf intersubjektive Allgemeinheit zu schließen, auf diese Theoriefigur verzichten möchte, geht er explizit von ihr aus. Er denkt, wie Schmid folgert, das Subjekt in seiner Einzelheit sogar radikaler, indem „die Systemtheorie die Subjektphilosophie in ihrer Reformulierung von Subjektivität dadurch überbietet, daß sie den subjektiven Interitätsbezug *unterbindet*“. – Schmid (2000) 140

¹⁵⁸ Vgl. Hesse (1999) 273

¹⁵⁹ Vgl. ibd. 70f., 134 sowie Bubner (1982) 72

Und diese Zusammenhänge, bemerkt Hesse listig, „machen den Begründer der klassischen praktischen Philosophie entgegen der von Luhmann intendierten Pointe zum Vorreiter der modernen Systemtheorie.“ – Hesse (1999) 71

¹⁶⁰ Vgl. ibd. 135

¹⁶¹ Aristoteles (1969) II.2

tragen: Faktisches Handeln ist unübersehbar und immer in zufällige Umstände und unbeabsichtigte Effekte verwickelt. „Handlungen schließen nun einmal nicht wie kausalgesetzliche Ereignisse aneinander an, sondern in einem intersubjektiven Wechselspiel von Erwartungen, Entscheidungen und Erfüllungen bzw. Enttäuschungen, dessen Ende nicht absehbar ist, weil niemand je das letzte Wort hat.“¹⁶² Aus diesem Blickwinkel bezweifelt Heidrun Hesse Luhmanns Credo, daß soziale Ordnungszusammenhänge Eigenschaften aufwiesen, die man in den mannigfaltigen Wechselbeziehungen zwischen Personen und in den unkontrollierbaren und beliebig unübersichtlichen Resultaten handelnder Individuen vergeblich suche (zumal, wenn man mit Karl Weick Organisationsmitglieder als Personen beschreibt, „die sich widersetzen, disputieren, widersprechen, mißtrauen, zweifeln, sich scheinheilig verhalten, improvisieren, kontern, argwöhnisch sind, sich unterscheiden, herausfordern, schwanken, in Frage stellen, Pannen verursachen, mißbilligen und bloßstellen“).¹⁶³ Es ist eben die Kontingenz der Welt, in der wir leben, die uns einen Handlungsspielraum eröffnet, während ihr „Möglichkeitsüberschuß“ zugleich die Ausführung unserer Absichten durchkreuzt.

Daß Handelnde nicht unbedingt erreichen, was sie sich vorgenommen haben, und wohl nie ausschließlich dem Wirklichkeit verschaffen, was sie als Zweck ihres Tuns explizit im Schilde führen, ist das Signum endlicher Subjektivität. Der ‚Überschuß‘ gegenständlicher Mittel, der dabei in Gestalt unerwünschter Nebenwirkungen zutage tritt, weist dementsprechend auf Unzulänglichkeiten ihrer zweckrationalen Beurteilung hin.¹⁶⁴

Beschränkt man zudem die Auffassung von Zweckverwirklichung auf das Vorliegen veränderter „objektiver“ Gegebenheiten in der Welt nach Vorgabe der Poiesis,

¹⁶² Hesse (1999) 220

¹⁶³ Weick (1985) 327; vgl. Hesse (1999) 204

Es gibt – insbesondere in der analytischen Philosophie – verschiedene Bemühungen, Kehraus mit *rational choice* als Handlungstheorie zu machen, ohne den methodologischen Individualismus zu verabschieden, wie Luhmann das möchte. Beispielsweise wird versucht, die Begründung des individuellen Handelns nicht auf eine Bewertung der jeweiligen Handlungskonsequenzen, sondern auf eine *gemeinsame* Handlungsintention zurückzuführen – *plural subject*: Einzelnes Tun läßt sich nur als Beitrag zur kollektiven Handlung verstehen. Der Philosoph John Searle unterscheidet *Ich-Intentionen* und *Wir-Intentionen*, wobei letztere nicht auf ein Aggregat von Ich-Intentionen zurückführbar seien. Vgl. Schmid (2001) 81 sowie *John R. Searle, Geist, Sprache und Gesellschaft: Philosophie in der wirklichen Welt* [Frankfurt 2001]

¹⁶⁴ Hesse (1999) 176

„Indem Aristoteles die Zuständigkeit für die richtigen Handlungszwecke weder der Prohairesis noch der Phronesis eindeutig zusprechen mag, sondern der Tugend als einer Hexis [Beschaffenheit der Seele; Anm. d. Verf.] anvertraut, trägt er dem gebrochenen Weltbezug menschlichen Handelns und der bleibenden Kontingenz seiner Rationalisierung Rechnung. Von einer durch viele Handlungen erworbenen Haltung können wir uns schlicht nicht wie von singulären Vorhaben oder Ansichten nach Belieben distanzieren, weil wir nach und nach in sie hineingewachsen und in ihr erst geworden sind, was wir sind.“ – ibd. 139

entschwindet der Vollzugscharakter von Handlung; der Handlungsablauf selbst muß unverstanden bleiben.¹⁶⁵ Auch die zweckrationale Scheuklappe, die Luhmann so hell-sichtig herausarbeitet, kann daher mit dem Aristotelischen Handlungsbegriff begründet werden: Praxis, also ein Tun, das sich auf den bloßen Vollzug konzentriert, läßt sich nicht prüfen wie die Tätigkeitsresultate der Poiesis; es entbehrt dinglicher Ergebnisse. Damit bleibt dieses Handeln auch in der Frage nach Kriterien auf sich gestellt. Mögliche Regeln oder Maximen, die ein Agieren in seiner Wechselhaftigkeit und Variationsbreite für sich selbst verantwortet, sind subjektiv auferlegt. Zwar gibt es kulturelle Normen und moralische Imperative, die das Selbstbewußtsein des Handelnden stützen und einen Wertekodex etablieren, der Handeln berechenbarer macht – doch in jedem Alltagsverhalten steckt der Moment unausschaltbarer Kontingenz. Sieht man auf die Gesamtheit aller Lebensvollzüge, breitet sich vor Augen eine diffuse Schicht kontingenter Abläufe aus.¹⁶⁶

Ein Problem der Aristotelischen Ontologie scheint aus heutiger Sicht weniger in der Konzeptionierung seines Handlungsbegriffs zu liegen als in der radikalen Trennung zwischen dem Bereich des Notwendigen – also dem exakt ausmeßbaren Territorium theoretischer Wissenschaft – und dem Bereich des Kontingenten, der praktischen Lebenswelt. Das theoretische Wissen der Neuzeit ist selber höchst kontingent und liefert alles andere als unumstößliche Erkenntnisse. Mit wachsender Komplexität der Hochtechnologien und ihrer möglichen Auswirkungen kann die unzulängliche Prognosefähigkeit auch des naturwissenschaftlichen Wissens schmerzlich wirksam werden, weil die prinzipiellen Grenzen rationaler Bestimmbarkeit in der Regel systematisch unterschätzt werden.¹⁶⁷ Wie Paul Virilio bemerkt: „In der klassischen aristotelischen Philosophie ist die Substanz notwendig, das Akzidens relativ und zufällig. Nun kehrt sich das aber heute um. Das Akzidens wird notwendig, die Substanz relativ und

¹⁶⁵ Vgl. Bubner (1982) 78

¹⁶⁶ Vgl. ibd. 82f., 185ff.

Bubner übernimmt den Begriff „Maxime“ von Immanuel Kant: „Die Maximen sind Lösungen, die eine Praxis findet, um den Mangel auszugleichen, der sie gegenüber einer Produktion [Poiesis; Anm. d. Verf.] kennzeichnet, die mit dem Objektwissen über lehrbare und prüfbare Techniken verfügt.“ – ibd. 82

Wobei gilt: „Wie weit erstreckt sich ... das Ordnungsfeld der Maximen in die Dunkelzone des Ungeregelten hinein? ... Diese Frage dürfte kaum ohne weiteres entscheidbar sein.“ – ibd. 192

¹⁶⁷ Vgl. Virilio (1990) 72f., Luhmann (1991) 93ff., Hesse (1999) 60ff.

„Wenn man die Probleme des Aristoteles ansieht, so erstaunt man über die Gabe des Bemerkens und für was alles die Griechen Augen gehabt haben. Nur begehen sie den Fehler der Übereilung, da sie von dem Phänomen unmittelbar zur Erklärung schreiten, wodurch denn ganz unzulängliche theoretische Aussprüche zum Vorschein kommen. Dieses ist jedoch der allgemeine Fehler, der noch heut zu Tage begangen wird.“ – *Johann Wolfgang von Goethe, Maximen und Reflexionen*. Goethe (1907) 116

zufällig. Jede Technik produziert, provoziert und programmiert ein spezifisches Akzidens, einen spezifischen Unfall.“¹⁶⁸

Doch zurück zum praktischen Tun: Handeln ist für Aristoteles Ausdruck eines Mangels.¹⁶⁹ Nur das Wirken der Götter, schreibt er, zeichne sich aus durch höchste Seligkeit, sei ein „reines Schauen“. Sich detaillierte Vorstellungen über ein *Handeln* der Götter zu machen, sei „kleinlich und ihrer unwürdig“.¹⁷⁰ Der Mensch hingegen, lavierend in der Kontingenz alles Praktischen, muß handeln und weiterhandeln, um sich der Eudaimonia, seinem Glück, nähern zu können. Auf die Seligkeit der Götter gibt der hiesige, säkularisierte Mensch nicht mehr viel. Die Vorstellung einer tugendhaft zu erstrebenden Glückseligkeit wird ihn in deren Aristotelischer Form wohl eher amüsieren. Lavieren in alltäglicher Kontingenz aber, das tut er mehr denn je.

10

Wenn ihr wißt, daß es keine Zwecke gibt, so wißt ihr auch, daß es keinen Zufall gibt: denn nur eben einer Welt von Zwecken hat das Wort ‚Zufall‘ einen Sinn.¹⁷¹

Ob vertraute begriffliche Figuren, mit denen sich als denkendes und handelndes Wesen gedeutet wird, als natürliche Eigenschaften von Systemen, die von diesen Selbstdeutungen unabhängig sind, angesehen werden können¹⁷²; ob es die Systemtheorie mit einem eindeutiger zu fassenden Gegenstand zu tun hat als die Handlungstheorie mit ihren vertrackten, undurchsichtigen Subjekten; ob Eigentümlichkeiten und Grenzen eines Systems einfacher zu bestimmen sind¹⁷³; ob also ein Verständnis der

¹⁶⁸ Virilio (1990) 72

¹⁶⁹ Vgl. Bubner (1982) 274

¹⁷⁰ Aristoteles (1969) X.8

¹⁷¹ *Friedrich Nietzsche, Die fröhliche Wissenschaft.* Nietzsche (1887a) 110

¹⁷² Vgl. Bender (2000) 15ff., Schmid (2000) 127ff., Hesse (1999) 254f.

„Man sieht, daß die spektakulären, auf Schockerlebnisse beim Leser zielenden Behauptungen ... dadurch zustande kommen, daß Kategorien bzw. deren ‚Semantiken‘, die im Laufe des 19. Jahrhunderts in die Alltagssprache eingeflossen sind, technisch umgedeutet werden, obwohl deren alltagssprachliche Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit gerade darin besteht, daß sie einen subjektbezogenen, handlungstheoretischen ... Sinngehalt tradieren ... Ein immanenter Bezug auf die denunzierten geistesgeschichtlichen Traditionen ist also durchaus ... gegeben ...“ – Bender (2000) 16

¹⁷³ „Wem könnten sie überhaupt wie schlichte Gegebenheiten zweifelsfrei vor Augen liegen als einzig einem göttlichen Beobachter, der zwar nicht in der Lage sein müßte, einem jeden ins Herz zu schauen, aber doch unangefochten fähig, restlos zu überblicken, was alle zusammen willig oder unwillentlich objektiv anrichten?“ – Hesse (1999) 179

Grenzen intersubjektiver Rationalisierung (und damit die Einsicht in die bleibende Kontingenz der sozialen Ordnung) ein besserer Ansatzpunkt ist als der Paradigmenwechsel hin zur Theorie autopoietischer Systeme, wie Hesse meint¹⁷⁴ – es wäre vermessen, derartige Fragen an dieser Stelle beantworten zu wollen.

Es ist zwar kein Privileg der Systemtheorie, des Kontingenten unseres Wissens und Handelns einsichtig zu werden, jedoch vermittelt sie eindrucksvoll ein Verständnis der Kontingenz moderner, *polykontexturaler* Gesellschaften, ihrer Relationen und Verflüssigungen – es handelt sich, wie Peter Sloterdijk schreibt, um eine angemessene „Denkform für haltlose Komplexität“.¹⁷⁵ Zudem lassen sich vermittels Luhmanns Theoriegebäude der Eigensinn der Teilsysteme und die gesellschaftlichen Folgen, die aus der Verselbständigung von Wirtschaft, Politik, Religion, Recht und Wissenschaft resultieren, trennscharf ins Visier nehmen.¹⁷⁶ Für Unternehmen hält diese Denkform die ernüchternde Einsicht parat, daß sie ihre Sachzwänge, von denen sie auszugehen glauben, vorher in Abgrenzung zu ihrer Umwelt selbst erschaffen haben, und zwar nur deswegen, weil es halt irgendein die Komplexität reduzierendes Fundament braucht, auf dem ein System entsteht. In dieser ihrer paradoxen Systemrationalität harren sie aus, ohne je sicher sein zu können, daß aus der Flut der Möglichkeiten die „passenden“ Wirklichkeiten herausgegriffen wurden.¹⁷⁷ Für den interessierten Manager könnte daraus der angenehme Effekt eines gelassenen, ironischen Selbstbildes resultieren: Als Mittelding zwischen *local hero* und *local loser* muß er eine Stärke zeigen, die er nach allem, was er vom System und sich selbst weiß, nicht haben kann.¹⁷⁸

¹⁷⁴ Vgl. ibd. 261f.

„Luhmanns funktionalistische Transformation des poietischen Zweckbegriffs schreibt die beschränkte Konzeption zweckrationalen Handelns im begrifflichen Medium der Systemtheorie fort.“ – ibd. 77

Und die Philosophin schließt: „Zu beklagen sind jedoch vor allem die elementaren kategorialen Inkohärenzen der Theorie Sozialer Systeme. Sie sind, so scheint mir, größtenteils dem durch und durch paradoxen Versuch geschuldet, soziale Kontingenzen endlich ernst zu nehmen, die indessen spurlos verschwinden, sobald der handlungstheoretische Bezugsrahmen konsequent verlassen wird, in dem Menschen sich vor Möglichkeiten gestellt sehen, die eine Entscheidung erzwingen. Wer die unaufhebbare Kontingenz sozialer Ordnung in den Blick nehmen möchte, wird sich daher auch nach der Prüfung systemtheoretischer Ansätze auf eine handlungstheoretische Perspektive einlassen müssen.“ – ibd. 276 [Fußnoten weggelassen]

¹⁷⁵ Sloterdijk (1995) 76

Nach Ansicht Heidrun Hesses allerdings leidet Luhmanns Theorie sozialer Systeme „vor allem unter dem Umstand, die vielfältige Kontingenz des Sozialen, die sie ausdrücklich anerkennen will, im Rahmen eines Paradigmas thematisieren zu wollen, das die Eigengesetzlichkeit sich selbst erhaltender Systeme als strikte deterministische Notwendigkeit charakterisiert.“ – Hesse (1999) 275

¹⁷⁶ Vgl. Ellrich (2000) 81

¹⁷⁷ Vgl. Baecker (1995) 219

¹⁷⁸ Vgl. Sloterdijk (2001b) 127

Für die *Tätigkeit* Management bleibt allerdings festzuhalten, daß sich die – bislang erkennbaren – praktischen Konsequenzen der Systemperspektive nicht unbedingt den Ausweis der Exklusivität ans Revers heften können. Es ließe sich auch handlungstheoretisch argumentieren: Wer Management betreibt, hat immer eine Wahl. Er arbeitet in einem Horizont von Möglichkeiten, der durch Ordnungsmuster (Unternehmenskultur, kulturelle Normen, Zwänge des Umfeldes u.ä.) eingeschränkt und vorstrukturiert ist. Dieser Möglichkeitshorizont kann weder aus der subjektiven Perspektive des Managers, noch durch Rationalitätstechniken vollständig erschlossen werden.¹⁷⁹ Doch spricht dieser Befund wiederum keineswegs *gegen* systemtheoretisches Argumentieren: Wer mag, kann dessen Ergebnisse als wohltuend realitätsnah, als (abstrakte) Verkörperung des gesunden Menschenverstands feiern.

So bleibt am Ende festzuhalten: die Konstruktion einer Theorieebene, auf der sich das Problem sozialer Ordnung in den Blick nehmen läßt, ohne auf Handlungssubjekte samt ihrer Prägungen, Erwartungen und Bedürfnisse eingehen zu müssen, stellt eine gewaltige konzeptionelle Leistung dar. Ob der mit einem aufwendigen theoretischen Begriffsapparat verbundene systemtheoretische Ansatz Luhmanns darüber hinaus Wirkung auf praxisnahe Theorie oder gar auf den Managementalltag zeigen wird, bleibt abzuwarten. Skepsis scheint allerdings geboten, denn die Fallhöhe aus der bewußt abstrakt gehaltenen Theorie sozialer Systeme hinunter zu pragmatischem Alltagshandeln ist immens und, wie Hans Ulrich einräumt, die Aufnahmebereitschaft der Praxis für abstrakte Konzeptionen begrenzt.¹⁸⁰ Man bedenke nur das (notwendige) Postulat, die komplexe Theorie müsse, um angewendet werden zu können, *verstanden* werden: „Der Text“, bemerkt Baecker in seinen „Ausgangspunkten für eine soziologische Managementlehre“ forsch, „wartet auf die unternehmerische Praxis, die ihn zu lesen versteht.“¹⁸¹ Daß die Wartezeit nicht allzu lange ausfällt, ist zu gönnen; Zweifel seien erlaubt. Die Systemtheorie richtet sich an Experten innerhalb der jeweiligen Funktionssysteme – was aber, wenn zumindest die Experten in den Unternehmen ihre

¹⁷⁹ Vgl. Hesse (1999) 225

¹⁸⁰ Vgl. Ulrich (1982b) 95

¹⁸¹ Baecker (2000) 4; vgl. Luhmann/Fuchs (1989) 211

„Ließen sich deren Ansprüche [die der autopoietischen Systemtheorie; Anm. d. Verf.], die ebenso gewagt sind wie die erstrebte Theorieform nun allerdings ‚äußerst abstrakt‘ ist, tatsächlich einlösen, so wäre sozialwissenschaftlicher Theorie zweifellos der große Schritt in die Zukunft, den bereits Parsons gemacht zu haben glaubte, gelungen. Vorläufig ist es indessen eher wahrscheinlich, daß die modo scientifica – quasinaturwissenschaftlich – erstrebte Klarheit und Eindeutigkeit bei der Bestimmung der systemkonstitutiven Operationsweisen autopoietischer Systeme so wie bisher eine *Fiktion* bleibt, und nicht zur *Realität* werden kann.“ – Walter-Busch (1996) 217

Welt keineswegs in der Luhmannschen Theoriesprache interpretieren?¹⁸² Und was, wenn darüber hinaus noch fraglich erscheint, ob die üblichen „systemischen“ Handlungsempfehlungen für das Management tatsächlich so außergewöhnlich sind, wie ihre Verkünder manchmal glauben machen möchten?

Beschäftigt man sich mit der Systemtheorie, werden häufig mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet, mehr Schleusen geöffnet, als das Auffangbecken an Wasser aufnehmen kann¹⁸³ – und das ist in einer sozialwissenschaftlichen Theorie ja auch gut so! Die Versuche jedoch, Luhmanns Erkenntnisse für einen auf pragmatische (und verständlich formulierte) Hinweise angewiesenen Bereich wie Managementhandeln fruchtbar zu machen, erinnern in ihrer letztendlichen Nähe zum *common sense* an Bertolt Brechts Ratschlag an seinen Gitarre spielenden Schauspieler, er möge das Komplizierte zuerst lernen, dann aber weglassen¹⁸⁴:

Bei Proben zu einem seiner Stücke ... hatte ein Schauspieler einen Song auf der Gitarre zu begleiten. Mit Verblüffung hörte Brecht, daß die Töne der Gitarre nur eine sehr entfernte Idee der Komposition ergaben. Zur Rede gestellt, antwortete der Schauspieler: in dem Stück kommen sieben Akkorde vor, ich kann aber nur drei; doch schließlich spiele ich einen Arbeiter, das ist ein einfacher Mann, bei dem es unwahrscheinlich wäre, daß er Stücke mit sieben Akkorden kann. Daraufhin soll Brecht nachdenklich geworden sein und geantwortet haben: Also gut, lernen Sie die vier übrigen Akkorde hinzu und lassen Sie sie dann weg.

¹⁸² Vgl. Bender (2000) 20

¹⁸³ Vgl. Krause (1996) 80

¹⁸⁴ gefunden bei: Sloterdijk (1987) 73f.

III *...und es gibt kein Land mehr!*

Nautische Sinnbilder von Kontingenz und Management. Eine Zerstreuung

*Das also ist der Tisch, an dem sie saßen.
Du siehst, von außen, durchs Bullauge, B.
im Rauchsalon, einen russischen Emigranten,
wie er, gestikulierend, eingehüllt
in blaues Gewölk aus guten Zigarren,
cubanischen, Marke Partagas, Handarbeit,
vollkommen glücklich, selbstvergessen,
am grünen Tisch, ganz ohne Rücksicht
auf Eisberge Schiffbrüche Sintfluten,
einer kleinen Schar von Friseuren,
Glücksspielern, Telegraphisten,
den Umsturz predigt. Du siehst es,
aber du kannst es nicht hören,
denn durch das dicke gewölbte Glas,
in dem sich Messing spiegelt,
dringt kein Laut. Du vernimmst
nichts, und doch verstehst du,
worauf er hinauswill, und du verstehst,
daß er recht hat, auch wenn es vielleicht
zu spät ist, um recht zu haben.*

*Nun aber bemerkst du, am Nebentisch,
einen anderen Herrn, der sich voll Zorn
erhebt. Ein Textilfabrikant ist es
aus Manchester, der sich beherrschen muß,
wenn er diesen Unsinn hört. Schneidend
erklärt er die Vorzüge strikter Disziplin,
die Notwendigkeit der Autorität.
Unbedingt, sagt er, müsse sie sein,
mit zitterndem Schnurrbart, und eisern,
besonders an Bord eines Schiffes.
Du natürlich kannst seinen Gründen
nicht folgen, weil du sie nicht hörst.
Aber sieh nur, wie sie die Hälse wenden,
die Glücksspieler und Telegraphisten,
als würde hier Tennis gespielt!*

*Am liebsten möchten alle gerettet werden,
auch du. Aber ist das nicht allzuviel
verlangt von einer Idee? Die Partie
bleibt unentschieden. Kein Mensch
hat die beiden Herren erblickt
in einem der Rettungsboote, kein Mensch
hat je wieder von ihnen gehört.
Nur der Tisch, der leere Tisch
treibt immer noch auf dem Atlantik.*

Hans Magnus Enzensberger, *Der Untergang der Titanic,*
Zehnter Gesang

1

Beginne das Meer zu definieren. Veranstalte an ihm deine Kunst. Lebe dich aus in allen Varianten. Erfinde das Meer neu. Stelle es um. Bekenne dich zu geistiger Verwandtschaft. Wie tief deine Inspiration ins Meer abtaucht, wie enorm du das Meer empfindest, die umstehenden Menschen werden abwinken, du könntest das Meer niemals erfassen. Höre weg und laß dir von mir hier oben sagen: Horch dem Meer zu. Spüre, wie verwegen es ist, und mache es dir zu einem Lehrmeister, der eigentlich keinen Lehrling braucht.¹

Manager und Leute, die über Management schreiben, lieben die Symbolik von Meer und Seefahrt. Das Repertoire der nautischen Managementmetaphorik ist reichhaltig. Da gibt es den scharfen Wind des Wettbewerbes und die stürmische See des Weltmarktes, auf der man hart am Wind segeln muß, um den Untiefen der Märkte auszuweichen, die Klippen zu umschiffen und nicht auf Grund zu gehen. Man hört von trügerischer Windstille auf den Märkten, Absatz- oder gar Konjunkturflauten, Ebbe in der Kasse. Es wird geträumt von voller Fahrt, von einer Schwemme an Bewerbern, von guten Ankergründen und sicheren Häfen, während sich Nischenspieler in geschützten Buchten tummeln. Der Industriekapitän steht als Steuermann weise am Ruder seines industriellen Tankers, oder er navigiert gar seinen Flottenverband in die nächste Schlacht (sein Kennzahlensystem heißt *Navigator*); und wäre er bescheiden, würde er sich Lotse nennen, der nicht nur in der Politik dann und wann von Bord geht – zumeist dann, wenn das Boot leckt und das Unternehmen droht baden zu gehen. Manchmal allerdings müssen Führungskräfte von Bord, weil sie sich im internen Haifischbecken nicht freischwimmen konnten, obwohl ja eigentlich, wie von zuständigen Stellen versichert wurde, alle in einem Boot säßen; aber der Eisberg Unternehmenskultur liegt zu 80 Prozent verborgen und tückisch unter der Wasseroberfläche, und wer das unterschätzt, den wird der Schiffbruch leicht ereilen. Oft kommt zu Augen oder Ohren, daß sich ein Unternehmen im Fahrwasser einer Strömung befinde, es sei denn, es schwimme strategisch gegen den Strom; in beiden Fällen werden die Segel unternehmungslustig gehißt und später dann und wann entnervt gestrichen. Immer aber muß sich das Unternehmen herauswagen in die Fluten, sich aufmachen zu neuen Märkten, in See stechen. Im Hafen dümpeln gilt nicht – *auf die Schiffe!*

¹ Peter Wawerzinek, *Das Meer an sich ist weniger*. Wawerzinek (2000) 18

Der Wind ist kein Getreuer. Das Meer zerschlägt kurzerhand jede Liaison. Und du mußt es hinnehmen, es gewähren lassen. Kein Mensch kommt auf die Idee, das Meer an sich zu binden, den Wind für seine Treulosigkeit zu strafen wie einen Lügner.²

Unternehmungslustig raus aufs Meer – das ist nicht immer so gewesen. Den antiken Denkern ist das Meer nicht geheuer. Es kommt ihnen unheimlich, unberechenbar und unzählbar vor: ein Universum für sich, Rand der bewohnbaren Welt, naturgegebene Grenze menschlicher Unternehmungen.³ So gelten in der frühen Antike bereits das Erbauen von Schiffen als *Verletzung des Meeres* und die Schifffahrt als Irrfahrt, auf der man mit Odysseus, den Naturgewalten ausgeliefert, auf seinen Schiffbruch zusteuert.⁴ Die Tollkühnen, die es dennoch wagen, verläßt spätestens an der Meerstraße von Gibraltar ihr Zutrauen, trägt sie doch in antiker Zeit den mythischen Namen *Säulen des Herkules* und bezeichnet mit dem Ende des Geltungsbereiches der machthabenden Götter die Grenzen des zulässigen Wagemutes.⁵ Wenn positiv gewendet, wie bei Skeptikern und Epikureern, dann steht die *Windstille* auf einem friedlichen Meer für den Seelenzustand reinen Glückes. Gebannt seien die Unheilsfaktoren Wind und Sturm: „Glücklich ist, wer ungestört dahinlebt und ... sich in Ruhe und Meeresstille befindet“.⁶ Der frühen (und manchmal auch der späten) Kulturkritik sind offene Horizonte ein Greuel: Wer den Verfehlungsschritt aufs Meer wage, der habe ein maßloses Herz voller Leichtsinns, wolle Üppigkeit und Luxus; vermutlich, sagen die antiken Dichter und Denker angeekelt, gehe es dabei nur ums Geld, denn dieses sei „wie Leben so lieb den kläglichen Menschen“.⁷ Mögen ein manchmal glücklich erreichter Hafen oder eine zuweilen heitere Meeresstille trügen: Die Hybris, Frivolität und Maßlosigkeit der menschlichen Seefahrt provozieren ihre Konsequenz, den Schiffbruch. Man hätte ja an Land, dem Menschen gemäßer Lebens- und Handlungsraum, bleiben können, sich auf das Unberechenbare gar nicht erst einlassen brauchen.⁸

² Peter Wawerzinek, *Das Meer an sich ist weniger*. Wawerzinek (2000) 25

³ Vgl. Blumenberg (1979) 9f.

Wie Hans Blumenberg berichtet, gehört in der Antike selbst das Erdbeben, das für den Menschen erschreckendste Naturereignis, in die mythische Verantwortung des *Meergottes* Poseidon. Vgl. ibd. 10

⁴ Vgl. ibd. 11; Frank (1995) 65; vgl. auch Makropoulos (1997) 8

⁵ Vgl. Frank (1995) 18

⁶ *Sextus Empiricus*. Zitiert nach: Blumenberg (1979) 9

⁷ *Hesiod*. Zitiert nach: ibd. 11f.

⁸ Vgl. Makropoulos (1997) 8f., Blumenberg (1979) 13

Die wohl berühmteste antike Verwendung nautischer Sinnbilder findet sich bei dem römischen Epikureer Lukrez, der metaphorisch den überkultivierten Verfall seiner Welt anprangert. Das Betreten hoher See fungiert als Überschreiten der Grenze natürlicher menschlicher Bedürfnisse. Ein fruchtloser Impuls, vergebliche Liebesmüh: der Antrieb, der das Leben in die See hinausführt, ist derselbe, der zum Krieg führt. Zudem wird der seefahrende Frevler bereits bestraft durch seine nackte Angst vor den übermächtigen Gewalten, denen er sich ausliefert. Zugleich gelten Lukrez Meer und Schiffbruch als Symbole für das Verhältnis der antiken Philosophen zur Wirklichkeit. Die Weltdeuter nämlich stehen an Land, auf festem Grund und Boden, als Weise im Stile der klassischen griechischen Philosophie, die objektiv und neutral, als Zuschauer vom sicheren Felsen aus, auf das Meer des Weltgeschehens blicken.⁹ Noch Walter Benjamin verwendet die Unterscheidung von Seefahrer und Zuschauer als Metapher für die Differenz von *vita activa* und *vita contemplativa*.¹⁰ Man ist erinnert an Caspar David Friedrichs Meisterwerk „Mönch am Meer“, auf dem der grüblerische Betrachter vom Felsen aus seinen – ungerührten? – Blick auf die gewaltigen Verwerfungen von Wind und (Nebel-)Meer richtet.

Bis in die christliche Ikonographie hinein wird das Meer dämonisiert als Erscheinungsort des Bösen und der Gesetzlosigkeit, als alles verschlingende Materie. Nur die biblische Arche kommt, die schiffbrüchigen Gläubigen zu retten; oder die Vision der Johannes-Apokalypse tritt ein, nach der mit dem Kommen des Messias *das Meer nicht mehr sein werde*.¹¹ In Dantes „Comedia“, zu Beginn des 14. Jahrhunderts verfaßt, wagt Ulyss die Fahrt über die Säulen des Herkules hinaus ins offene Meer – eine Premiere innerhalb der Motivgeschichte odysseischer Irrfahrten. Die Strafe auf solch

Noch Michel de Montaigne, der im 16. Jahrhundert die Form des philosophischen Essays begründet, liegt an der Enthaltung des Skeptikers: Er halte sich an das, was er sehe und habe, und er steuere sich nicht gerne aus dem Hafen, er führe sein Leben nicht gegen den Strom angehend. Vgl. Blumenberg (1979) 19

⁹ Vgl. ibd. 31ff.

Später wird sich ein erschütterter Johann Wolfgang Goethe an Lukrez erinnern, nachdem er die Niederlage der heimatlichen Truppen gegen Napoleon auf dem Schlachtfeld von Jena, 1807, als Zuschauer miterlebt hatte:

„Ich habe gar nicht zu klagen. Etwa wie ein Mann, der von einem festen Felsen hinab in das tobende Meer schauet und den Schiffbrüchigen zwar keine Hilfe zu bringen vermag, aber auch von der Brandung nicht erreicht werden kann, und nach irgendeinem Alten soll das sogar ein behagliches Gefühl gewesen sein...“ – Zitiert nach: ibd. 53

¹⁰ Vgl. Makropoulos (1997) 9

¹¹ Vgl. Sloterdijk (1999) 842

In Genesis 9 schließt Gott nach der Sintflut ein Abkommen mit dem Lebendigen ab: „Ich habe meinen Bund mit euch geschlossen: Nie wieder sollen alle Wesen aus Fleisch vom Wasser der Flut ausgerottet werden; nie wieder soll eine Flut kommen und die Erde verderben“ – „ohne Sintflutsperrvertrag kein Monotheismus“, bemerkt Peter Sloterdijk treffend. Vgl. zur Arche-Symbolik: ibd. 251ff.

ein Aufbegehren gegen die Grenzen des religiös abgesicherten Kosmos läßt nicht lange auf sich warten: Ein Mahlstrom zieht Ulysses hinab ins Inferno. Dort läßt Dante den Sünder das *mea culpa* seiner Hybris aufsagen: Er habe versucht, die Grenzen der alten Welt zu passieren und sei Opfer des *unendlichen und schrecklichen Ozeans im Westen* geworden. Selbst die Macht der Athene, Schutzpatronin der Philosophie, die Odysseus auf seinen Mittelmeerfahrten begleitete, findet auf diesem Ozean ihr Ende.¹²

Wohin denkt das alteuropäische Subjekt? Immer nach Hause, immer zurück aus der Fremde. Denn Herkunft ist Zukunft, und Ankommen heißt Zurückkommen, am besten dorthin, wo wir immer schon gewesen waren, also in die Provinz.¹³

3

Es hat immer geheißen, die Gestirne sind an einem kristallinen Gewölbe angeheftet, daß sie nicht herunterfallen können. Jetzt haben wir Mut gefaßt und lassen sie im Freien schweben, ohne Halt und in großer Fahrt, gleich unseren Schiffen, ohne Halt und in großer Fahrt.¹⁴

Genügsam im Hafen bleiben – das sollte sich ändern. Die Aufklärung revolutioniert, wie so vieles, auch die Bedeutung der nautischen Metaphern. Seefahrt gilt jetzt als berechtigte Glückssuche, Ausweis menschlicher Selbstermächtigung, Zeichen für Unternehmungslust und Rationalität. Getreu dem aufklärerischen Grundsatz, nicht das Neue müsse sich vor dem Überlieferten rechtfertigen, sondern das Alte habe seine Existenzberechtigung vor dem möglichen Neuen zu erweisen – *in dubio contra traditionem* (Descartes) –, bezeichnet die aus Angst vor dem Schiffbruch verkniffene Seefahrt nun das Verfehlen der individuellen Lebenschance. Unglücke und Tragödien auf den Ozeanen sind der Preis dafür, daß nicht völlige Windstille und Meeresruhe jeglichen Aufbruch unmöglich machen; es braucht den treibenden Wind der menschlichen Leidenschaften, um überhaupt von der Stelle zu kommen und neue Ufer zu erreichen.¹⁵ *Hinaus aufs Daseinsmeer!*

¹² Vgl. Frank (1995) 63ff., Werntgen (2001) 124

¹³ Cai Werntgen, *Apokalypse now! Völker im Hyperraum*. Werntgen (2001) 124

¹⁴ Galileo Galilei. Zitiert nach: Frank (1995) 16

¹⁵ Vgl. Makropoulos (1997) 9f., Blumenberg (1979) 34

Die in der Antike zumeist negativ beschiedenen Diskussionen um die selbstmächtige Erweiterung des menschlichen Handlungsraumes nehmen nun an Fahrt auf. Was ist das dem Menschen Mögliche und was das ihm Gemäße? Sowohl die (philosophische) Frage nach dem ontologischen als auch die (politische) Frage nach dem sozialen Ort des Menschen werden jetzt verschärft thematisiert. Bereits die bloße Fragestellung impliziert den dahinter liegenden Verdacht, es könne mehr als einen Ort, mehr als eine Lebensform geben.¹⁶ Der Mensch wird als disponibles Wesen anerkannt: „Es gab den festen Standort, den definitiven ontologischen und sozialen Ort des Menschen eben nicht mehr. Es sollte ihn freilich auch um der Möglichkeit menschlicher Freiheit und Selbstverwirklichung willen nicht mehr geben.“¹⁷ Das wahre Heimweh wird Fernweh – *ein Schiff wird kommen...*¹⁸

So wird die Seefahrt zur *Dauerbefindlichkeit des Lebens* (Hans Blumenberg), zum *Regime der welterzeugenden Einbildungskraft* (Peter Sloterdijk), und das Schiff zum *größten Imaginationsarsenal der Neuzeit* (Michel Foucault), bezeichnet es doch die metaphorische Entgrenzung des bis dahin Möglichen: Der Horizont bildet nicht mehr die unverrückbare Grenze menschlichen Handlungsvermögens, sondern einen bloß situativen, verschiebbaren Gesichtskreis.¹⁹ Der Blick in die Ferne wird zum sehnsüchtigen Schauen auf die Fülle des Umgebenden, zur Manifestation der Überlegenheit des Möglichen vor dem Bestehenden. Weltbewußtsein ist Überschubbewußtsein ist *Kontingenzbewußtsein*. In der Neuzeit wird der Kontingenzbegriff, all das bezeichnend, was prinzipiell und stets anders möglich ist, zunehmend brisant; das Wissen um die Kontingenz der Welt erhält eine zentrale Position im Selbstverständnis der modernen Gesellschaften.²⁰

Daß die Welt im Ganzen anders sein könnte, dieser Gedanke scheint den antiken Denkern fremd zu sein. So steht beispielsweise für Aristoteles die Vernünftigkeit und Vollkommenheit des Allgemeinen außer Frage, und gegen sein Schicksal aufzubegehren, wird in der griechischen Tragödie als aussichtslos dargestellt.²¹ Warum in die Ferne schweifen, warum den Schiffbruch wagen, wenn das große Ganze als

¹⁶ Vgl. Makropoulos (1997) 7f.

¹⁷ ibd. 11

¹⁸ Vgl. Gross (1999a) 119f.

¹⁹ Vgl. Makropoulos (1997) 11

Interessant ist in diesem Kontext auch, daß die *aviatische* Metaphorik (Luftfahrtmetaphern) eher für intellektuelle Abenteuer stand und steht, die *nautische* hingegen für pragmatische, handelnde Erkundigungen. Vgl. ibd. 9

²⁰ Vgl. Makropoulos (1998a) 23

²¹ Vgl. Wetz (1998b) 82f., Müller (1997) 808

unveränderlich, endgültig und notwendig gilt? Es ist begriffsgeschichtlich aufschlußreich, daß die Antike einen eigentlichen Fortschrittsbegriff gar nicht gekannt und offenbar die Schwelle zur Wahrnehmung umfassenden Wandels nicht übertreten hat. Als Archimedes den Hebel erfindet, *behauptet* er zwar, die Erde bewegen zu können, falls er nur einen richtigen Standort fände. Das aus moderner Sicht Verblüffende dabei ist jedoch, daß er offensichtlich gar nicht auf die Idee kommt, sie tatsächlich verändern zu *wollen*.²² Noch in der christlichen Metaphysik des Mittelalters besitzt Geschichte nur insofern Kontingenzt, „weil Gott sie nicht erschaffen mußte, sondern sie in freier Entscheidung aus dem Nichts heraufbefahl“.²³ Und bloß weil der Schöpfer über die Möglichkeit verfügt, sein Werk auch zu unterlassen, kann die Welt in der christlichen Metaphysik als kontingent angesehen werden: Sie müßte ja nicht existieren. Sie ist aber nichts Zufälliges, konnte sie doch seit Beginn nur so werden, wie sie durch göttlichen Willen tatsächlich wurde – dazu gab es keine Alternative.²⁴

Und der Kontrast ist evident: Auch Aristoteles hatte in einem berühmten Text [de interpretatione 9; Anm. d. Verf.] bekannt, daß er nicht wissen könne, ob eine künftige Seeschlacht stattfinden werde oder nicht. Das war der Ausgangspunkt einer langwierigen mittelalterlichen Diskussion de futuris contingibus. Aber Aristoteles hatte darin kein Entscheidungsproblem gesehen, er hatte das Problem überhaupt nicht auf Entscheidungsabhängigkeiten bezogen, sondern lediglich auf die Möglichkeit, Aussagen als wahr bzw. unwahr zu bezeichnen. Und sein Rat war daher nicht etwa: mit Seeschlachten kein Risiko eingehen, sondern: Urteilsenthaltung. So als ob jetzt schon feststünde, daß die Seeschlacht stattfinden werde oder nicht, aber man es noch nicht wissen könne. Aber unser Problem wäre: ob wir eine Seeschlacht riskieren oder nicht.²⁵

„Die Moderne lebt in der Möglichkeitsform“²⁶: Mit der *neuen Zeit* erfolgt die *Fiktionalisierung des Möglichkeitshorizontes*, die das Lösen aus der Bindung an überkommene Erfahrungen erfordert – ein epochaler Vorgang, die übertretene Schwelle zur europäischen Moderne.²⁷ Das relativ geschlossene Behältnis der Schöpfung wird durch die Idee des Fortschritts gesprengt. Die Zukunft wird offen: „Wir können nur sicher sein, daß wir nicht sicher sein können, ob irgendetwas von dem, was wir als

²² Vgl. Makropoulos (1997) 18f., Bernstein (1997) 27

²³ Wetz (1998b) 84

²⁴ Vgl. ibd. 84ff., Heuß (1985) 17

Vor diesem Hintergrund kennzeichnet Hermann Lübbe die Religion als „Kontingenzbewältigungspraxis“ und als „Kultur des Verhaltens zum Unverfügbaren“. – Lübbe (1998) 40ff.

²⁵ Luhmann (1992) 136f.

²⁶ Gross (1994) 15

vergangen erinnern, in der Zukunft so bleiben wird, wie es war.“²⁸ Damit einher geht, wie Michel Foucault beschreibt, eine Veränderung des Raum-Verständnisses: Noch im 16. Jahrhundert gilt der Raum als ein „hierarchisiertes Ensemble von Orten“, seit Galilei jedoch tritt die Ausdehnung an die Stelle der Ortung. Variable Lagerungen und willkürliche Plazierungen verdrängen die prinzipielle Festgelegtheit an einem bestimmten Ort; Mobilität ersetzt Fixierung – seit der Neuzeit wird der Raum als Raum von *Lagerungsbeziehungen* gesehen.²⁹ Lagerungsbeziehungen aber sind „stets auch anders möglich, und der neuzeitliche Lagerungsraum ist der Raum konstitutiver, unausgrenzbarer und damit unabweisbarer Kontingenz“.³⁰

Und wenn man daran denkt, daß das Schiff ein schaukelndes Stück Raum ist, ein Ort ohne Ort, der aus sich selber lebt, der in sich geschlossen ist und gleichzeitig dem Unendlichen des Meeres ausgeliefert ist und der, von Hafen zu Hafen, von Ladung zu Ladung, von Bordell zu Bordell, bis zu den Kolonien suchen fährt, was sie an Kostbarstem in ihren Gärten bergen, dann versteht man, warum das Schiff für unsere Zivilisation ... nicht nur das größte Instrument der wirtschaftlichen Entwicklung gewesen ist, sondern auch das größte Imaginationsarsenal ... In den Zivilisationen ohne Schiff versiegen die Träume, die Spionage ersetzt das Abenteuer und die Polizei den Freibeuter.³¹

²⁷ Vgl. Makropoulos (1997) 19

²⁸ Luhmann (1992) 136

²⁹ Vgl. Foucault (1990) 34ff.

Das macht für Foucault den wahren Skandal von Galileis Werk aus: die Erschließung eines unendlichen und unendlich offenen Raumes. Vgl. ibd. 36

³⁰ Makropoulos (1997) 13

In diesem Sinn entspricht die Geschichte der Neuzeit vor allem einer „Raumrevolution ins Außen“. – Sloterdijk (1999) 827

³¹ Foucault (1990) 46

Unglück dem kleinen Küstenboot, dem das abscheuliche ... Schiff vor die Augen kommt. O Nacht! O Entsetzen! Das ganze Schiff schaudert, und die Glocke schlägt im voraus mit Grausen. Das ist der Holländer! die Barke, auf die der Flammenfinger hinzeigt! Das bestrafte Schiff! Das ist das verruchte Segel! Das ist der finstre Pirat des Unendlichen! Gestern noch war er am Pol, und nun ist es hier! Grab und Gefängnis in einem, fährt es dahin ohne Ziel. Judas sinnt, ohne zu beten, auf dem Vorderschiff, und am Heck träumt Kain.³²

*In der Ferne verlieren sich die Boote, und die Anteilnahme, mit der man ihnen nachsieht, nimmt zu mit ihrem Verschwinden.³³ Dem Soziologen Richard Sennett gilt der florentinische Renaissancephilosoph Pico della Mirandola als erste moderne Stimme des *homo faber*, des flexiblen Menschen, dem es gegeben sei, zu haben, was er wünsche, und zu sein, was er wolle. Den vielgeprüften Odysseus anführend gebe Pico die sinnbildliche Devise aus, in See zu stechen, um die inneren Meere – wie die von den Entdeckern seiner Zeit besegelten Ozeane ein kaum vermessenes Territorium – zu erkunden.³⁴ Auch der Aufklärer Voltaire kann den metaphorischen Rat Montaignes, doch lieber im Hafen zu verweilen, nicht teilen. Die Leidenschaften des Menschen, erklärt ein Einsiedler dem Zadig, philosophischer Held der frühen Schriften Voltaires, seien wie der Wind, der in die Segel eines Schiffes fahre, dieses zwar manchmal zum Kentern bringe, doch dafür Sorge, daß es überhaupt von der Stelle komme. Das Leben bleibe nun mal nur in Gang durch das, was ihm auch tödlich werden könne.³⁵ Der junge Goethe formuliert zu Sturm und Drang-Zeiten poetisch, er sei „nun ganz eingeschifft auf der Woge der Welt“, und zwar „voll entschlossen: zu entdecken, gewinnen, streiten, scheitern, oder mich mit aller Ladung in die Luft zu sprengen“.³⁶ Und sein Faust deklamiert zu Beginn der Tragödie erster Teil unruhig:*

Ich fühle Mut, mich in die Welt zu wagen,
Der Erde Weh, der Erde Glück zu tragen,
Mit Stürmen mich herumzuschlagen,
Und in des Schiffbruchs Knirschen nicht zu zagen.³⁷

³² Victor Hugo, *Les paysans au bord de la mer III*. Zitiert nach: Frank (1995) 20

³³ Gross (1999a) 49

³⁴ Vgl. Sennett (1998) 136f.

³⁵ Vgl. Blumenberg (1979) 38f.

³⁶ Zitiert nach: Blumenberg (1979) 24

³⁷ Goethe (1808) 16

Berühmt geworden ist die politische und menschliche Abrechnung Heinrich Heines mit dem Republikaner Ludwig Börne gegen Ende der revolutionsbewegten ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, in der der Dichter eine fiktive Begegnung mit seinem Antipoden auf hohem Meer beschreibt: Börne als verirrter Schiffbrüchiger, die vielleicht rettende Hand nach Heine ausstreckend, die dieser verschmäht, um seine kostbare Ladung nicht zu gefährden – *ich trug an Bord meines Schiffes die Götter der Zukunft*.³⁸ Heine nimmt hier mittels der nautischen Metapher ein Erbe kompromißlos verstandener „Aufklärung“ vorweg, das vor allem im Folgejahrhundert furchtbare Folgen zeigen sollte: der Glaube, im Auftrag des Fortschritts, um der vermeintlich größeren, besseren Zukunft willen über Leichen gehen zu müssen – *fiat utopia, pereat mundus*.

„Nur das Meer“, schreibt Peter Sloterdijk, „gab universalen Gedanken eine Grundlage; der Ozean allein hatte die Doktorhüte der eigentlichen Neuzeit zu vergeben.“³⁹ Doch eignen sich Meer und gefährvolle Schifffahrt auch in der Moderne als versinnbildlichte Menetekel; das 19. Jahrhundert war ja ganz real und nicht bloß metaphorisch das Zeitalter der Schiffbrüche: Allein England verlor jährlich 5000 Menschen in der Naturgewalt der Ozeane.⁴⁰ So besteht für den Philosophen Arthur Schopenhauer das Leben unvermeidlich daraus, sich durch „ein Meer voller Klippen und Strudel“ zu lavieren, bevor am Ende, unvermeidlich, der totale Schiffbruch steht, der Tod.⁴¹ Schopenhauer verbindet das Bild des Lebensdrangs auf dem offenen, wilden Meer mit dem Ideal des antiken philosophischen Beobachters, der gelassen und vernünftig das Geschehen verfolgt, nur diesmal als Ruhe *im* Sturm:

Denn wie auf dem tobenden Meere, das, nach allen Seiten unbegrenzt, heulend Wasserberge erhebt und senkt, auf einem Kahn ein Schiffer sitzt, dem schwachen Fahrzeug vertrauend; so sitzt mitten in einer Welt voll Qualen ruhig der einzelne Mensch, gestützt und vertrauend auf das principium individuationis oder die Weise, wie das Individuum die Dinge erkennt, als Erscheinung.⁴²

³⁸ Zitiert nach: Blumenberg (1979) 71; vgl. ibd. 70f.

³⁹ Sloterdijk (1999) 848

⁴⁰ Vgl. Blumenberg (1979) 72

⁴¹ Vgl. Schopenhauer (1818) 429

⁴² Und im folgenden: „Die unbegrenzte Welt, voll Leiden überall, in unendlicher Vergangenheit, in unendlicher Zukunft, ist ihm fremd, ja ist ihm ein Märchen: seine verschwindende Person, seine ausdehnungslose Gegenwart, sein augenblickliches Behagen, dies allein hat Wirklichkeit für ihn: und dies zu erhalten tut er alles, solange nicht eine bessere Erkenntnis ihm die Augen öffnet.“ – ibd. 482; vgl. auch ibd. 139 sowie Blumenberg (1979) 65ff.

Wo Schopenhauer trotz beschworener Unwetterlage und bedrängter Existenz sinnbildlich noch an so etwas wie einen Genuß der Seefahrt glaubt, nutzen andere Dichter und Denker der aufbrechenden Moderne nautische Metaphern als Sinnbilder des reinen Schreckens. Die Stimme, mit der die Neuzeit spricht, glaubt Manfred Frank, sei von Anfang an gespalten gewesen; Fortschrittsglaube und Aufklärungskritik seien gleichursprünglich. Der Philosoph belegt diese Auffassung eindrucksvoll anhand der Sage des *Fliegenden Holländers*, ein Motiv, dessen Relevanz, Reichtum und symbolische Kraft nicht weniger aufschlußreich für die Bewußtseinslage der Neuzeit seien als der Faust oder Don Juan.⁴³ Ziellos und auf unendlicher Fahrt geistert das Schiff des holländischen Kapitäns, der vergeblich versuchte, das Kap der Guten Hoffnung zu umsegeln, als düstere Mahnung über die Fluten und verdammt die, die es kreuzen, zu Sturm und Untergang oder zu gleicher, ewiger Ziellosigkeit, zu *heimatlosen Seelen* (Georg Heym), die im ewigen Wintertag der Moderne über das Lebensmeer irren.⁴⁴ Für viele Dichter der Moderne wird der Fliegende Holländer zum Repräsentanten des Menschen als ein *Wesen der Ferne* (Martin Heidegger), das sich mit seiner unstillen Seele stets entfernen muß von dem, was es ist, und dem die Ferne unaufhörlich etwas Neues verheißt, mit dem sich bei Erreichen dann doch nicht zufriedengegeben wird. Diese frühe Kritik an der kontingenzsteigernden Moderne nimmt eine Befindlichkeit vorweg, die heute, als status quo des Lebens in der sogenannten „Postmoderne“, fröhlich gefeiert oder besorgt kritisiert wird.

Die aufklärerische Auffassung der Welt als *tabula rasa*, in der durch menschliche Hand alles Vorgestellte zu verwirklichen sei, läßt mithin Fortschrittsoptimisten und Skeptiker gleichermaßen zur Meeresmetapher greifen. Denn in dem Maße, in dem der Mensch voller Aufbruchsstimmung das Heft in die Hand nimmt und sich neue Handlungsräume erschließt, werden erprobte Übereinkünfte fraglich, bröckeln Gewißheiten, werden kulturelle Selbstverständlichkeiten porös.⁴⁵ Statt mit Goethe eingeschifft auf der Woge der Welt zu sein, geht man in der Romantik mit Novalis *immer nach Hause*, in die herbeigesehnte Heimat; nicht zufällig gehören die Romantiker zu den frühen Widersachern des ökonomischen Liberalismus, den sie für die Vereinsamung des Individuums und für die Entfremdung des Menschen vom Menschen verantwortlich sehen.⁴⁶ Auch der Historiker Jacob Burckhardt befürchtet im Angesicht des Provisorischen, des Unsicheren im Revolutionszeitalter seit 1789 – der nicht mehr aufzu-

⁴³ Vgl. Frank (1995) 77

⁴⁴ Vgl. ibd. 19ff., 77ff.

⁴⁵ Vgl. Makropoulos (1997) 12

⁴⁶ Vgl. ibd. 136, Frank (1995) 115

haltenden Kontingenz also –, es könnten Zeiten des Schreckens und des tiefsten Elends kommen: „Sobald wir uns die Augen ausreiben, bemerken wir freilich, daß wir auf einem mehr oder weniger gebrechlichen Schiff, auf einer der Millionen Wogen dahintreiben, welche durch die Revolution in Bewegung gesetzt worden sind. Wir sind diese Woge selbst.“⁴⁷

...

Aber gesetzt den Fall, die Titanic ginge tatsächlich unter, was ich persönlich für ausgeschlossen halte – ich bin Ingenieur, und meine Phantasie ist nicht allzu reich entwickelt – na und? Was folgt daraus? Rein statistisch gesehen, befinden sich jederzeit ein paar Dutzend Schiffe in Seenot, und kein Hahn kräht danach, weil sie nämlich Rosalinde II oder Schöne Aussicht heißen, und nicht Titanic! Umgekehrt: Denken Sie mal an die zigtausend Fahrzeuge, unterwegs auf allen Weltmeeren, die ihre Bestimmungshäfen, auch wenn wir ersaufen, erreichen werden, pünktlich und ungerührt.

Im übrigen geht jede Innovation auf eine Katastrophe zurück: neue Werkzeuge, Theorien und Gefühle – man nennt das Evolution.

Deshalb sage ich: Selbst einmal angenommen, spaßeshalber, sämtliche Schiffe versanken an ein und demselben Tag, so müßten wir uns eben etwas anderes einfallen lassen: enorme Himmelssegler, dressierte Wale, eiserne Wolken. Oder stationär leben. Die Bäume tun das seit längerer Zeit, offenbar mit Erfolg. Und falls uns nichts dazu einfallen sollte – ganz andere Lebensformen sind schließlich schon ausgestorben, ich möchte sagen, zu unserem Vorteil. Wo wären wir heute, wenn die Flugechsen und die Saurier nicht irgendwann auf gewisse Probleme gestoßen wären, die ihre Gehirne nicht ohne weiteres lösen konnten. Sehen Sie?

Hieraus schließe ich, daß es zwecklos ist, jeden Zwischenfall, der einen zufällig selber betrifft, wie z.B. den eigenen Tod, aus einem allzuengen Gesichtswinkel zu betrachten. Damit sage ich Ihnen, als Portweintrinker und Ingenieur, natürlich nichts Neues, und deshalb gehe ich unter.⁴⁸

⁴⁷ Zitiert nach: Blumenberg (1979) 74

⁴⁸ Hans Magnus Enzensberger, *Der Untergang der Titanic, Achter Gesang*. Enzensberger (1978) 34f.

Bezeichnenderweise haben die Europäer über die sogenannte Globalisierung erst zu klagen begonnen, als sie die Gewißheit verloren hatten, beim Ausgriff auf den umrundeten Planeten stets die Gewinner zu sein. Solange wir, über mehr als vierhundert Jahre hinweg, als Entdecker zu den Entdeckten kamen und die Fremden als Zubehör unserer Weltnahme mit in Kauf nahmen, hat kaum jemand an der ‚Globalisierung‘ Anstoß genommen ... Jetzt aber, wo der planetarische Gegenverkehr einsetzt und die anderen uns ebenso leicht erreichen können wie wir sie, schreit alles Zeter und Mordio, die Antipoden nehmen uns Wohlstandsprivilegien weg.⁴⁹

Daß sowohl das wachsende Kontingenzbewußtsein des 18. und 19. Jahrhunderts als auch das heutige Managementtreiben gerne und oft mit Hilfe nautischer Metaphern beschrieben werden, hat seine realen Wurzeln: Die Schifffahrt leitet einen rapiden wirtschaftlichen Aufschwung Europas ein, nicht zuletzt auf Kosten geplündelter Expeditions- und Kolonialgebiete, dem Lieferantengürtel um die aufbrechende europäische Mitte. Hand in Hand mit der Erfindung und Entwicklung moderner Technologien der Seefahrt weitet sich der geographische Raum menschlicher Unternehmungen immer weiter aus; die Erde wird erschlossen.

Bis ins 16. Jahrhundert gilt die Vorstellung, die Erde sei vergleichsweise klein – und überwiegend trocken. Mit Kolumbus, Vasco da Gama, Magellan und ihren vielen Nachfolgern aber müssen die Europäer begreifen, daß der Planet *Erde* im Grunde fehlbenannt ist: drei Viertel seiner Oberfläche sind von Wasser bedeckt. Eine weltgeschichtliche Umgewichtung vom Festland-Denken zum Ozean-Denken kommt in Gang.⁵⁰ Der Seemannsatem führt die Europäer in die Moderne: Die Weltmeere werden zum Träger der weltweiten Angelegenheiten und zum Medium grenzenloser Kapitalflüsse – unter der Kuratel der europäischen Seefahrt beginnt die terrestrische und ökonomische *Globalisierung*. Es wirkt daher kulturhistorisch betrachtet einigermaßen

⁴⁹ Peter Sloterdijk, *Die Sonne und der Tod*. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 181

⁵⁰ Vgl. Sloterdijk (1999) 841ff.

„Wenn der menschenbesiedelte feuchte Planet sich weiterhin hartnäckig *Terra* nennt und wenn die Landmassen auf ihm sich mit dem absurden Titel *Kontinent* schmücken, so verrät dies, wie die neuzeitlichen Europäer auf die nasse Revolution geantwortet haben: Sie ziehen sich nach dem Umrundungsschock auf Fehlbezeichnungen zurück, die im ungewohnten Neuen das Altvertraute vortäuschen. Denn sowenig der umrundete Planet es noch verdient, nach dem wenigen Festland benannt zu werden, das auf ihm aus den Ozeanen hervorsticht, so wenig haben die ‚Erdkontinente‘ einen Anspruch darauf, diesen Titel zu tragen, weil sie gerade nicht die Umfassenden sind, sondern die – von Meer – umfaßten. Ginge es sprachlich mit rechten Dingen zu, so dürfte nur der Ozean *continens* heißen.“ – ibd. 846f.

kurios, die wirtschaftliche Globalisierung als Phänomen des ausgehenden 20. Jahrhunderts, auf offene Finanzmärkte und grenzenlose Güterbewegungen anspielend, anzusehen. Die Hanse zum Beispiel verfügte über Kontore nicht nur in Lübeck und Hamburg, sondern auch in Riga, in Nowgorod, in Wisby, in London und an vielen anderen Orten. Bezieht man sich auf die damaligen demographischen Proportionen und Bedürfnisse, war die Globalisierung des Handels bereits so umfassend wie heute.⁵¹

Mit dem Seeweg nach Westen, mit der Entdeckung des Doppelkontinentes Amerika, eigentlich Neu-Indien, beginnt die Emanzipation des Abendlandes vom mythischen, metaphysischen Vorrang des Ostens, des Orients. „Wir gehen seither“, wie Peter Sloterdijk schön formuliert, „nicht mehr auf den ‚Ursprung‘ oder den Sonnenaufgangspunkt zurück, sondern laufen fortschrittlich und ohne Heimweh mit der Sonne.“⁵² Bereits ab dem 16. Jahrhundert sind die Abenteuer auf den Meeren hoch spekulative, risikovolle Wettläufe um etwaige Chancen in undurchsichtigen Regionen, finanziert durch Investitionen europäischer Königs- und Bankhäuser – heute würde man sagen: königlicher Risikokapitalgeber.⁵³ Und seit ungefähr einem halben Jahrtausend sind Globalisierungsprozesse ihrem Sinn nach Prozesse der Verwestlichung. (Man beachte, wie sich die Richtung umgekehrt hat: nach Westen fahren hieß für die *alten* Europäer die Überwindung ihrer spirituellen Schwelle, der Straße von Gibraltar, und die stand für den sicheren Tod.)⁵⁴

⁵¹ Vgl. Nerlich (1998) 965, Lau (1997) 877ff.

Sloterdijk geht sogar über zweitausend Jahre zurück und unterscheidet drei Phasen der Globalisierung: die *metaphysisch-kosmologische* (für die Zeit von Aristoteles bis Kopernikus), die hier erwähnte *terrestrische* (für die letzten fünfhundert Jahre) und die *elektronische* (für die Gegenwart). Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 238f.

⁵² Sloterdijk (1999) 832

Auch die gegenwärtige sogenannte *Wissensrevolution* läßt sich historisch relativieren. Die eigentliche „Wissensexplosion“ fand, wie der Historiker Peter Burke schreibt, ebenfalls in der frühen Neuzeit statt, gefördert vor allem durch die Erfindung des Buchdrucks. Schon damals habe sich ein regelrechter Markt des Wissens etabliert, mit den Gelehrten als Wissensunternehmern. So gesehen ist das Gerede über den *neuen Produktivfaktor Wissen* bloß eine aktuelle Form des Marktgeschreis. (Nicht zufällig finden sich nur vage inhaltliche Definitionen der vermeintlich neuen „Wissensgesellschaft“.) Vgl. Vogel (2001) 18

⁵³ Vgl. Sloterdijk (1999) 848ff.

So war das Imperium Karls V. auf Krediten flämischer, Augsburger und Genueser Bankhäuser errichtet, deren Besitzer gebannt Globen hin- und herbewegten, um sich ein Bild zu machen von den Wegen ihrer Kredite (hin) und Zinsen (zurück). „Das Weltsystem des Kapitalismus etablierte sich vom ersten Moment an unter den ineinander verwobenen Auspizien von Globus und Spekulation“. – ibd. 850

⁵⁴ Vgl. ibd. 832f., Werntgen (2001) 124

Ihre lange Vorgeschichte scheint ein Grund dafür zu sein, daß die Globalisierung heute kaum noch hinterfragt wird. *Rechtfertigen* mußte sie sich im 16. und 17. Jahrhundert; heute ist sie selbstbegründende Basis für ihren eigenen Ausbau – ihr Vollzug dient als ihre Legitimierung.

„Hinter die Tatsache, daß die Erde umrundet ist und daß die entferntesten Völker und Kulturen auf ihr unter Vermittlungszwang geraten sind, kann keine theoretische Befassung mit der Gegenwart mehr zurückgehen.

Seither sind alle zeitgemäßen Europäer in einer Art Auswanderung ... begriffen, wir leben immerzu zwischen Alter und Neuer Welt, und auch wer nicht das Auswanderungsschiff besteigt, nimmt Anteil an einer permanenten Emigration auf der Stelle – wir nennen sie den Fortschritt, er ist die Auswanderung in die bessere Zeit.⁵⁵

Hier also, vor über 500 Jahren, beginnt „die Unterwerfung des Globus unter die Form der Rendite – das heißt des Geldes, das nach seiner großen Schleife über die Weltmeere vermehrt auf sein Ausgangskonto zurückkommt“.⁵⁶ Die europäischen Auftraggeber, Forscher und Abenteurer sind nicht gieriger oder grausamer als ihre Vorfahren und der Rest der Welt; sie gehen bewußt Risiken ein. *Risikobereitschaft*, das Signum der Moderne, wurzelt in der Entdecker- und Kolonialzeit: planen, rechnen, prognostizieren, investieren, erfinden, wetten, rückversichern, Risiken streuen, Rücklagen bilden. Wo dieses Schema um sich greift, erscheint ein Menschenschlag, der sein Glück nicht mehr allein aus Gottes Hand zu nehmen bereit ist, sondern es sich selber aufbauen will; ein Typus, der in der *neuen Wirtschaft* die Erfahrung gewonnen hat, „daß Schaden zwar klug macht, doch Schulden klüger“ (Sloterdijk); eine Schlüsselfigur der *neuen Zeit*, die ihre Meinungen und Geschäftsverfahren fortlaufend flexibel hält, um mit allen Mitteln an die Erlöse zu kommen, die zur Tilgung der Kredite benötigt werden; es erscheint – der moderne Unternehmer.⁵⁷

Wie ein Schiff, das vom Stapel läuft, wirft sich das Geld auf das offene Meer der Märkte und hofft auf die glückliche Rückkehr in den Heimathafen: *return on investment*, die klassische Bewegung der Moderne.⁵⁸ So ist es kein Zufall, daß das Versicherungswesen mitsamt seiner Mathematik im frühen 17. Jahrhundert entsteht, inmitten der Abenteuerzeit der globalisierten Seefahrt. Die Versicherungsgesellschaft „Lloyd’s of London“ beispielsweise wurzelt in einem Kaffeehaus, in dem man sich trifft und Informationen über Schiffsrouten, das Wetter und andere Risikofaktoren austauscht.⁵⁹ Den Auftraggebern und großen Investoren der aufkommenden

In diesem Sinn ist die terrestrische Globalisierung, einem Axiom vergleichbar, die erste und einzige Tatsache, von der eine Theorie des gegenwärtigen Zeitalters auszugehen hat.“ – Sloterdijk (1999) 979

⁵⁵ Sloterdijk (2001a) 36

⁵⁶ Sloterdijk (1999) 863

⁵⁷ Vgl. ibd. 855ff.

Es überrascht daher nicht, daß sich der Begriff des Risikos überhaupt erst im ausgehenden 15. Jahrhundert im Kontext von Seeversicherungsgeschäften etabliert. Vgl. Hahn (1998) 49

⁵⁸ Vgl. Sloterdijk (1999) 882

⁵⁹ Vgl. Sennett (1998) 107

bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft liegt viel daran, sich abzusichern gegen die Eventualitäten auf den Weltmeeren zum einen und die Kapriolen der mehr oder minder verrückten Abenteurer auf ihren Schiffen zum anderen. *Beten ist gut, Versicherung ist besser.*⁶⁰ Auch die heute vielbeschworenen unternehmerischen Diversifikationsstrategien liegen in diesen turbulenten Zeiten begründet, denn das Scheitern bzw. der Schiffbruch gehören zu den frühen Handelsrouten wie Krisen und Konkurse zu heutigen Unternehmen (steilen). Wie läßt sich das unvermeidliche Risiko einer Ware auf See ökonomisch überlisten? Indem man lieber mehrere Eisen im Feuer, spricht: mehrere Schiffe auf den Ozeanen hat – ein schlechter Spieler, der nur auf das eine wettet.⁶¹ Nicht sonderlich beunruhigt bescheidet Shakespeares Kaufmann von Venedig seinen Freunden, die sich in seine Sorgen zu versetzen versuchen:

My ventures are not in one bottom trusted,
Nor to one place; nor is my whole estate
Upon the fortune of this present year.
Therefore my merchandise makes me not sad.⁶²

Beachtlich sicherlich auch die *corporate identity* auf den erfolgreichen Entdeckerkähnen: Es braucht zwar naive, aber wirkungsvolle Gruppenprozesse, um die Besatzung eines dieser mobilen Nester bei Laune zu halten. Ein solcherart zusammengepflechtes Ensemble kann sich nur halten, wenn es gelingt, interne Ruhe inmitten des lebensfeindlichen Elementes Wasser zu bewahren.⁶³ (Auch wenn sich die damalige Unternehmenskultur von den heute angestrebten Innenzuständen deutlich unterscheiden haben dürfte.) Und die großen Kapitäne werden sich, neben unbedingter Disziplin und drakonischer Strafen bei Nichtbeachtung derselben, schon damals an das gehalten haben, was heutige Führungsbücher gut aufgewärmt feilbieten: einerseits besonnen und vorausschauend steuern, um Erschütterungen und ruckartige

⁶⁰ Sloterdijk (1999) 885; vgl. ibd. 884

„In der Konkurrenz der neuzeitlichen Immunitätstechniken hat sich das Versicherungswesen mit seinen Begriffen und Verfahren gegenüber den philosophischen Gewißheitsprozeduren auf ganzer Linie durchgesetzt. Die Logik des kontrollierten Risikos hat sich als weitaus kostengünstiger erwiesen als die der metaphysischen Letztbegründung.“ – ibd. 898

Und kulturkritisch gedeutet: „Der immaterielle Preis, den die Modernen für ihre Versicherbarkeit zahlen, ist freilich hoch, ja sogar metaphysisch ruinös – denn sie verzichten darauf, ein Schicksal, das heißt ein Direktverhältnis zum Absoluten als irreduzibler Gefahr, zu haben, und wählen sich selbst als Fälle einer statistischen Durchschnittlichkeit, die sich individualistisch auftakelt; der Sinn vom (Subjekt)Sein schrumpft für sie ein auf Anspruchsberechtigung in einem normgerechten Schadensfall.“ – ibd. 886

⁶¹ Vgl. ibd. 884

⁶² *Meine Unternehmungen sind nicht einem Schiffsrumpf anvertraut, noch einem Ort; noch hängt mein ganzer Besitz am Glück dieses gegenwärtigen Jahres. Deswegen stimmen meine Geschäfte mich nicht traurig.* – Shakespeare (1623) 42

⁶³ Vgl. Sloterdijk (1999) 877ff.

Bewegungen zu vermeiden, andererseits das beinahe Unmögliche wollen, die Vision eines fernen, nur mit äußerstem Einsatz erreichbaren Zieles vor Augen halten, die Besatzung auf das Vorwärts einschwören und ständigen Optimismus verbreiten – auch dann, wenn es verrückt anmuten sollte, *nicht* kehrt zu machen.

Selbst die Kaste der Berater darf bereits in frühmodernen Zeiten eifrig mitmischen:

Die Gruppe der Bringer von Vorteilen umfaßt in der Neuzeit Eroberer, Entdecker, Forscher, Priester, Unternehmer, Politiker, Künstler, Lehrer, Designer, Journalisten – sie alle mit ihren spezifischen Beratern und Ausrüstern. Ohne Ausnahme kleidet jede dieser Gruppen ihre Praktiken mit manischen Transportaufträgen – das heißt mit säkularen Missionen – aus. Sie versuchen ständig, ihre depressiven Lücken zu schließen und ihre Zweifel auszuräumen, indem sie sich der Dienste von bezahlten Motivatoren versichern ... Die Berater verkuppeln, kaum je zu ihrem eigenen Nachteil, neue Technikvorteile mit aufsteigenden Vorteilssuchern. Sie sind die ersten, die informelle Wissensvorteile konsequent merkantilisieren.⁶⁴

Um mit Sloterdijk zu argumentieren: Was wären die lauwarmen Faseleien von der Innovationsgesellschaft, was wäre das gebetbuchartig rezitierte Mantra der Innovation anderes als eine aktuelle, abstraktere Form neuzeitlicher Heils- und Gewinnversprechen?⁶⁵ Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen läßt sich mit dem Philosophen Gotthard Günther der Beginn des modernen Revolutionszeitalters auf den Morgengrauen des 12. Oktober 1492 datieren, der Tag der Entdeckung Amerikas, der Tag, an dem der geistige Westwall Alteuropas in sich zusammenfällt, das *Ende der Geschichte* – Alteuropas. Damit wäre die Globalisierung die heimliche Mutter aller neuzeitlichen Revolutionen. Mit der alten Welt wurde nicht lediglich ein Kontinent hinter sich gelassen, sondern sein Innerstes überhaupt, wenn man so will: seine Seele. („Seele entsteht ..., wenn Menschen im Schutz natürlicher Grenzen feste Bindungen zu konstanten Landschaften eingehen können.“⁶⁶) Aber gerade diese „verlorene Seele“ ist es, die für Günther die moderne Avantgarde auszeichnet; mit dem Seelenverlust verknüpft sich der Aufgang eines neuen planetarischen Weltzeitalters im Zeichen des *american dream*.⁶⁷

⁶⁴ „Bei ihnen läuft eine Kognitionswirtschaft an, die zuletzt auch die vormals großartigsten Schöpfungen der europäischen Intelligenzökologie, die Universitäten, zu mehr oder weniger schäbigen Agenturen eines globalisierten Ideengeldmarktes herabstufen wird.“ – ibd. 872

⁶⁵ Vgl. ibd. 872

⁶⁶ Werntgen (2001) 124

⁶⁷ Vgl. ibd. 124f.; *Gotthard Günther, Die amerikanische Apokalypse* [München 2000]

Kolumbus und seine Nachfahren sind die eigentlichen Revolutionäre der Moderne, weil sie das Examen vorwegnehmen, das der Alten Welt seither bevorsteht: der coole take-off ins Monströse, das angstfreie Navigieren in Räumen, die für Seelen viel zu groß sind.⁶⁸

6

*Die Symbolik verwandelt die Erscheinung in Idee, die Idee in ein Bild, und so, daß die Idee im Bild immer unendlich wirksam und unerreichbar bleibt und, selbst in allen Sprachen ausgesprochen, doch unaussprechlich bliebe.*⁶⁹

In der Neuzeit werden Phantasie und Seefahrt zu systematischen Verbündeten. *Your mind is tossing on the ocean*⁷⁰: Die moderne Einbildungskraft entsteht als Mitfiebern mit Schiffen und Waren auf der hohen See des Atlantiks, dem eigentlichen Ausland des entstehenden europäischen Unternehmertums. „Die Welt wird durch die Schiffe, die Prototypen des Fernfahrzeugs, und die Metaphern, die semantischen Ferntransporter, neu erschlossen.“⁷¹ Meer und Schifffahrt entwickeln sich zu idealen Symbolen für die zunehmende Kontingenz der modernen Welt, und die Seefahrt gebiert Unternehmertum und terrestrische Globalisierung: es ist nicht weiter verwunderlich, daß sich die nautische Metaphorik bis heute großer Popularität erfreut, bei Fortschrittseнтуhiasten und Fortschrittskeptikern genauso wie bei Unternehmern, Managern und Managementtheoretikern. Man spricht von stürmischer See und erlittenem Schiffbruch, selbst wenn man es bei Wettbewerb und Konkurs hätte belassen können – und weder Macher noch Schreiber der Wirtschaft suchen heute *in realiter* auf schwankenden Kähnen nach goldenen Küsten. Im Sinne einer Sloterdijkschen „psycho-historischen“ Deutung der meeres- und schiffsmetapho-

Günther hält für Liebhaber europäischer „Tiefe“ unliebsame Einsichten parat. Dem Philosophen zufolge sind die USA vor allem deswegen Vorreiter der Weltgesellschaft, weil sie wie kein anderes Land von Tiefe auf Oberfläche und Zerstreuung umgestellt haben. „Jeder Immigrant, der amerikanischen Boden betritt, muß das Teuerste, was er besitzt, hinter sich lassen. Der Chinese seinen Konfuzius, der Deutsche seinen Goethe, der klassisch Gebildete seinen Plato und der Inder seinen Trimurti.“ Zitiert nach: Werntgen (2001) 125

⁶⁸ Werntgen (2001) 124

⁶⁹ *Johann Wolfgang Goethe, Maximen und Reflexionen.* Goethe (1976) 192

⁷⁰ Shakespeare (1623) 39

⁷¹ Sloterdijk (2001a) 28

Es ist zudem begriffsgeschichtlich aufschlußreich, daß das Wort *entdecken* den Sinn des *Auffindens von etwas Unbekanntem* erst im 16. Jahrhundert erhält; davor bezeichnet es lediglich die buchstäbliche Entfernung einer Hülle von einem Objekt. Vgl. Sloterdijk (1999) 909

rischen Erfolgsgeschichte wird deutlich, warum das maritime Gerede in den Köpfen sitzt: In jedem Europäer sitzt noch immer ein kleiner seefahrender Abenteurer – und in jedem Manager ein kleiner Kolumbus.⁷²

Doch ist da noch etwas anderes. Metaphern erfüllen Funktionen – zunächst gewiß einmal die der rhetorischen Stilfigur, des textlichen oder mündlichen Stilmittels. Bildhafte Übertragungen, also sprachliche Ausdrücke, bei denen Wörter und Wortgruppen aus ihrem eigentlichen Bedeutungszusammenhang in andere Kontexte übertragen werden, dienen der Verdeutlichung und Zuspitzung, des Aufzeigens von Zusammenhängen, oder sie sollen als Schmuck der Rede bzw. des Textes Wirkung auf Zuhörer oder Leser zeigen. – Aber dabei bleibt es ja nicht. Auch in strikt gegenständlichen, beispielsweise wissenschaftlichen Kontexten werden Metaphern ohne weiteres hingenommen. Das ist alles andere als selbstverständlich, handelt es sich doch um heterogene Elemente, die Unbestimmtheit, *Widerstimmigkeit* (Edmund Husserl) in den Text hineinbringen, indem sie in einen anderen als den aktuellen Zusammenhang verweisen. Die Metapher zeigt mehr, als in dem steckt, für das sie gewählt wurde, sie löst sich relativ leicht von dem, wofür sie jeweils steht, mit der Folge, daß ein Text oder eine Rede inexakt wird, Fremdbezug einfließt.⁷³ Von der klassischen Logik werden Metaphern daher als *uneigentliche Rede* verschmäht. Bis in das 20. Jahrhundert hinein ist es in Teilen der Philosophie und der exakten Wissenschaften verpönt, sich einer stark bildlichen, daher anscheinend unwissenschaftlichen und nicht-rationalen Sprache zu bedienen.⁷⁴ *Thou shalt not commit metaphors* kommentierte der amerikanische Philosoph Max Black dieses sprachliche Reinheitsgebot einst scherzhaft.⁷⁵

Hans Blumenberg, Begründer der *Metaphorologie*, einer Wissenschaft von Metaphern als Teil der Begriffsgeschichte, weist den vermeintlich exakten Wissenschaftlern etwas

⁷² “Fast alle Europäer spielen Lotto nach dem einen oder anderen System, sie füllen Wertscheine aus, als wären es Seekarten, sie umrunden die Welt in der Lostrommel und im Kanzlergefolge, sie träumen die Goldideen der Seefahrer weiter ... solange es den Weltmarkt gibt und die Glücksspiele, wie könnte da von einem Ende des Verlangens nach Neuzeit die Rede sein? – Sloterdijk (2001a) 48

⁷³ Vgl. Blumenberg (1979) 87ff.

Daß das Bewußtsein eine Metapher weitgehend störungsfrei verarbeitet, erklärt sich Hans Blumenberg mit Rückgriff auf den phänomenologischen Bewußtseinsbegriff Husserls: Die Metapher wird durch einen Kunstgriff des Umverstehens der Intentionalität integriert. Die Anomalität wird gewissermaßen als Hilfe deklariert und dem kausalen Gesamtsystem eingegliedert; auf diese Weise erst, unter dem Reparaturdruck der gefährdeten Konsistenz, wird das exotische Element zur Metapher. Die Auffassung des Fremdkörpers als „bloße Metapher“ ist ein Akt der Selbstbehauptung des Bewußtseins. Vgl. ibd. 88f.

⁷⁴ Vgl. Weinrich (1980) 1179ff.

⁷⁵ Zitiert nach: ibd. 1181

anderes nach: Es gibt Metaphern, die der Wissenschaft als *Apriori*, als genuine, unhintergehbare Denkmodelle der Erkenntnis gedient haben und weiterhin dienen. Diese *absoluten Metaphern* können nicht in Begrifflichkeiten aufgelöst, ins *Eigentliche* zurückgeholt werden; sie sind Grundbestände der philosophischen Sprache und daher als ebenso eigentlich zu betrachten wie Begriffe. (Der Philosoph nennt seine Metaphorologie auch eine *Theorie der Unbegrifflichkeit*.)⁷⁶ „Das Erkennen ist nur Arbeiten in den beliebtesten Metaphern“⁷⁷: Gemäß Blumenberg lassen sich die historischen Bewegungen von Sinnhorizonten und Sichtweisen, ja die Substrukturen des Denkens generell, mittels der Betrachtung des jeweiligen Einsatzes von Sinnbildern zum Vorschein bringen. Es geht der Metaphorologie also nicht um letzte Wahrheiten, Ontologie oder Metaphysik, sondern um die historische Analyse der jeweiligen bildlichen Vorstellung unter der Fragestellung: *What genuine guidance does it give?*⁷⁸

Was dem Geschichtsschreiber der Wissenschaft, der im Rückblick nach der ersten Grundlegung der Resultatenreihen einer Disziplin sucht, als rationale und methodische Fundierung erscheint ..., wächst aus einem Untergrund von Antrieben hervor, die sich an Bildern formieren, nicht nur ihre Richtung, sondern auch ihre Kraft aus metaphorischen Vorstellungen ziehen.⁷⁹

Nun ist die „Wahrheit“ solcher metaphorischer Vorstellungen pragmatisch, ihre Bedeutungen können sich, wie bei den nautischen Metaphern in Antike und Aufklärung gesehen, im Laufe der Zeit ändern. Und genau das, diese *Heimatlosigkeit der Metapher*, ihre Widerstimmigkeit, macht ihre Leistungsfähigkeit aus. Indem der Einsatz von Sinnbildern auf Unbestimmtheit zurückführt, wo Bestimmtheit nicht (mehr) zu haben ist, dienen sie der Vermeidung von Schwierigkeiten: Man hat es mit Auslegbarem zu tun, das sich nicht auf gegenständliche Bestimmbarkeit festnageln

⁷⁶ Vgl. ibd. 1182, Rothacker (1979) 8, Blumenberg (1998) 10ff., Blumenberg (1979) 87

Blumenberg sieht also die Metaphorik nicht als Vorfeld der Begriffsbildung oder als „Behelf in der noch nicht konsolidierten Situation von Fachsprachen“, sondern als „eine authentische Leistungsart der Erfassung von Zusammenhängen, die nicht auf den engen Kern der ‚absoluten Metapher‘ einzugrenzen ist“. – Blumenberg (1979) 87

⁷⁷ *Friedrich Nietzsche*. Zitiert nach: Weinrich (1980) 1180

⁷⁸ Blumenberg (1998) 25; vgl. ibd. 13

Beispielhaft behandelt Blumenberg Hintergrundmetaphern wie das *Buch der Natur*, die *Lesbarkeit der Welt*, die *Weltuhr* oder das marxistische Schema *Überbau/Unterbau*. Vgl. Blumenberg (1998) 91ff., Blumenberg (1981); vgl. zum Bild des „Buches der Natur“ sowie zu einer Auflistung der gebräuchlichen Naturmetaphern: Rothacker (1979)

Die wohl erste Metapher der Philosophie nutzt Heraklit, der das Denken als Feuer beschreibt – als göttliches Element und als Eigenschaft, Fremdes aufzunehmen und in sich zu verwandeln. Vgl. Blumenberg (1979) 102

⁷⁹ Blumenberg (1998) 161

läßt, aber dennoch nicht die völlige Unbestimmtheit des Ganzen zuläßt.⁸⁰ So sollten sich Unternehmen, behauptet der Organisationsforscher Gareth Morgan, Metaphernschemata zunutze machen, damit sie sich selbst besser „lesen“, besser verstehen lernten (er nennt diesen Ansatz *Imaginazation*). Gerade weil Organisationen so komplex und facettenreich seien, daß sie sich isolierten Betrachtungsweisen entzögen, brauche es Sinnbilder, um Organisationssituationen vielschichtiger und damit „besser“ interpretieren zu können.⁸¹

In using metaphor to understand organisation we are not required to memorise complex theories or long lists of abstract concepts. We are simply encouraged to learn how to think about situations from different standpoints. We are invited to do what we do naturally, but to do so more consciously and broadly ... People who learn to read situations from different ... points of view have an advantage over those committed to a fixed position ... They can see how situations and problems can be framed and reframed in different ways, allowing new kinds of solutions to emerge.⁸²

Auch der Organisationspsychologe Karl Weick betont die Notwendigkeit eines Einsatzes von Metaphern, um der Vielfalt des Phänomens namens Organisation durch eine Vielfalt im Beobachten gerecht zu werden, so daß möglichst viele Facetten dieses Phänomens verstanden und verständlich gemacht werden könnten. Prozesse im Unternehmen begreifen bedeute oft, sich tief in Sinnbilder zu vergraben, da diese dicht, aussagekräftig, beredt, lebendig und zugänglich seien. „Eine der Hauptursachen für das Scheitern von Organisationen ist ein Mangel an Bildern bezüglich dessen, was vor sich geht, ein Mangel an Zeit, die der Produktion solcher Bilder gewidmet wird, und ein Mangel an Vielfältigkeit im Handeln zur Bewältigung veränderter Bedingungen.“⁸³ Zumindest in der Management- und Organisationstheorie wimmelt es folglich – weit über nautische Sinnbilder hinaus – von bildhaften Beschreibungen: Unternehmen werden abwechselnd als Anarchien, Schaukeln, Raumstationen, Mülltonnen, Eingeborenenstämme, Tintenfische, Marktplätze, Datenverarbeitungsanlagen, Kleeblätter, Wagenräder, Fraktale, Zelte, Netzwerke, Orchester, Zuchtfarmen, Baseball-

⁸⁰ Vgl. Blumenberg (1981) 16

⁸¹ Vgl. Morgan (1986) 321ff., Walter-Busch (1996) 270ff.

Morgan faßt die Vielfalt organisationstheoretischer Ansätze in acht grundlegenden Sinnbildern zusammen: *machine metaphor* (z.B. Taylors „scientific management“), *organismic metaphor* (wie die Human-Relations-Theorie), *brain metaphor* (beispielsweise kybernetische Ansätze), *culture metaphor*, *political metaphor* (wie politökonomische Repressionstheorien), *psychic prison metaphor* (z.B. psychische Repressionstheorien), *flux metaphor* (u.a. systemtheoretisch fundierte Ansätze) und *domination metaphor*. Vgl. Morgan (1986) 19ff., Walter-Busch (1996) 271

⁸² Morgan (1986) 336f.

⁸³ Weick (1985) 355; vgl. ibd. 72ff., 94ff.

Spiele, Statuen-Ausstellungen beschrieben – von den im Management äußerst beliebten Begriffsimporten aus Militär und Krieg ganz zu schweigen.⁸⁴

Metaphern liefern *bestimmte Unbestimmtheit*: Wer keine Letztgewißheiten verkünden möchte, nutzt ein Areal von Sprachformen, die nicht beim genauen Wort genommen zu werden brauchen. In jeder Metapher steckt Suggestives – deshalb funktioniert sie so gut als rhetorisches Element bei kontingenten Zusammenhängen, bei nicht erreichter oder nicht erreichbarer Eindeutigkeit. Sie kommt zum Einsatz, weil der Standard auf „objektive“ Eindeutigkeit zielender Sprache nicht ausreicht.⁸⁵ So kann Texten und Aussagen etwas zugetraut werden, ohne die unbedingte Probe darauf machen zu müssen, was das im Detail sein könnte. Kein Wunder also, daß sich das letzte und wohl auch das gegenwärtige Jahrhundert durch eifrige Metaphorisierung auszeichnen. Entmythisierung kommt nur im Paket mit Remetaphorisierung.⁸⁶ Metaphern stehen für das nie erfahrbare, nie übersehbare Ganze der Wirklichkeit, das sich einfach nicht besser – wohl noch nie, und inzwischen sowieso nicht mehr – spezifizieren läßt. Sie geben Struktur und Orientierung, indem sie den Umriß eines Feldes von Bedingungen und Möglichkeiten – *eines Kontingenzfeldes* – liefern, aber eben auch einen Grenzwert zu Unsinnigem – zu *Seemannsgarn*. „Je mehr wir uns von der kurzen Distanz der erfüllbaren Intentionalität entfernen und auf Totalhorizonte beziehen, die für unsere Erfahrung nicht mehr zu durchschreiten und abzugrenzen sind, um so impressiver wird die Verwendung von Metaphern ...“⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Weick (1985) 72, 343

⁸⁵ *Der Prozeß des Erkennens ist auf Verluste kalkuliert.* – Blumenberg (1979) 92

⁸⁶ Vgl. ibd. 98ff.

⁸⁷ ibd. 90

Im Horizont des Unendlichen. – *Wir haben das Land verlassen und sind zu Schiff gegangen! Wir haben die Brücke hinter uns – mehr noch, wir haben das Land hinter uns abgebrochen! Nun, Schifflein! Sieh dich vor! Neben dir liegt der Ozean, es ist wahr, er brüllt nicht immer, und mitunter liegt er da wie Seide und Gold und Träumerei der Güte. Aber es kommen Stunden, wo du erkennen wirst, daß er unendlich ist und daß es nichts Furchtbareres gibt als Unendlichkeit. Oh des armen Vogels, der sich frei gefühlt hat und nun an die Wände dieses Käfigs stößt! Wehe, wenn das Land-Heimweh dich befällt, als ob dort mehr Freiheit gewesen wäre – und es gibt kein ‚Land‘ mehr!*⁸⁸

In der Antike gilt der Kosmos und somit das, was die Welt sein kann, als ein für allemal definiert; die Schifffahrtssymbolik steht daher zumeist für nutzloses Abenteuerum und Maßlosigkeit. Beginnend mit Neuzeit und Aufklärung macht der Einsatz nautischer Metaphern das Gespannte, Ahnungshafte einer Welthaltung deutlich, die sich als Startpunkt eines unermeßlichen Fortschritts wähnt – *die unvollendete Welt vollenden*. Ein Denken in Kontingenz faßt Fuß: Die Moderne beginnt, wie Peter Gross schreibt, mit der Einsicht, daß das, was ist, immer anders sein könnte, und dem Willen, „was anders sein könnte, anders zu machen, zu verdreifachen und zu multiplizieren“. ⁸⁹ Das wahre Heimweh wird Fernweh.

Aber bei all dieser Aufbruchsstimmung gibt es ihn ja noch: den Hafen. (Wie auch dem Odysseus Gott zwar den Tag der Heimkehr stahl, nicht jedoch das Ziel selbst.) Die zunehmend größer und technisch elaborierter konstruierten Schiffe sind Sinnbilder für eine fortschrittsbeseelte Epoche, die sich – vorwärts! – aufmacht *zu einem fernen Ziel*.⁹⁰ Dort aber wird man finden: *the pursuit of happiness*, Freiheit, das Paradies auf Erden, die Utopie (samt ihrer späteren Persionen, in Form etwa der eugenischen Phantasien oder der Umsetzung des „dialektischen Materialismus“). Es sind die Visionen eines glorreichen Endpunktes der beschwerlichen Fortschrittsreise, die den Geist elektrisieren und die Körper in Bewegung setzen.

Und heute? Es scheint, die sogenannte *Postmoderne* – oder Hoch-, Spät-, Über-, zweite, dritte Moderne, man wähle nach Gusto – hat den Traum vom sicheren Landen

⁸⁸ Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*. Nietzsche (1887a) 120

⁸⁹ Gross (1999a) 117

⁹⁰ Vgl. ibd. 134

am Ziel nach Meisterung der Fluten aufgegeben. *Drift*, die Meeresströmung, wird zum Sinnbild des ziellosen, unruhigen Dahintreibens auf dem Existenzmeer – wir sind alle Fliegende Holländer.⁹¹ Glücksversprechen und Heilsutopien provozieren schnell abgeklärten Zynismus: *Das haben wir versucht. Man kommt nie an.* Und wenn, dann lockt das momentane Erlösungsversprechen aus naturwissenschaftlicher, diesmal biologischer Ecke – zum Teil mit altbekannten Mischformen aus *science* und *fiction*.⁹² Hans Magnus Enzensberger diagnostiziert angesichts des aktuellen gentechnischen Fortschrittsfatalismus eine erneute *manische Phase*; fast alle Motive des utopischen Denkens seien über Nacht wieder da: der in Aussicht gestellte Sieg über die Mängel und Nöte der Spezies Mensch, über die Dummheit, den Schmerz und den Tod.⁹³ Aber es gilt: Die Folgen jeglichen Handelns sind heute prinzipiell unabsehbar. *Wir haben keinen Schimmer, wohin die Reise geht* bekennt der Biophysiker Gregory Stock, einer der prominentesten Visionäre des Klonens, vergnügt, aber, argumentiert er tautologisch, die Menschen würden diesen Weg gehen, weil es nun einmal Menschen seien, und Menschen wollten probieren, verändern und verbessern.⁹⁴

Ein verschärftes Kontingenzbewußtsein hat sich breit gemacht; das Meer ist jetzt das Land – wenn jeder auf dem Wasser herumtreibt und nach Orientierung sucht, dann

⁹¹ Vgl. Gross (1994) 323ff., Sennett (1998) 15ff.

⁹² So schreibt der Amerikaner Max More in seiner *Transhumanist Declaration* unter vielem hanebüchenden anderen (nachzulesen unter URL: <http://www.maxmore.com>) [Übersetzung von H.-D. Jünger, s.u.]:

„Wir betrachten den heutigen Menschen als eine Übergangsphase zwischen seiner animalischen Herkunft und unserer postkreatürlichen Zukunft ... Wir erstreben mit Hilfe von Wissenschaft und Technologie, die vorhandenen Grenzen hinsichtlich Lebenserwartung, Intelligenz, Potenz (*sic!*) und persönlicher Freiheit zu sprengen ... Wir wollen die Ausdehnung des menschlichen Lebens in das Weltall.“

Man ertappt sich mit Hans-Dieter Jünger bei dem Gedanken, ob diese „meist ebenso großspurigen wie leichtgewichtigen Extropisten-Deklarationen, die dem bekannten Motto ‚Think big, but not too much‘ zu folgen scheinen, ... ob diese Mixturen aus Science-fiction, Dope-Lyrik und fortgeschrittener Amnesie in ihren ständig neuen ‚Versionsnummern‘ am Ende nicht eine Art geschickt inszenierter Realsatire sind.“ – Jünger (2001) 17

Offensichtlich aber ist alles ernst gemeint, und Jünger findet passende Worte: „Die zumindest für rückständige Humanisten erhellendste Formulierung der Extropie-Manifeste aber steckt vielleicht in einem kleinen Nebensatz, der die Fassungslosigkeit der transhumanistischen Vordenker zum Ausdruck bringt, und zwar die Fassungslosigkeit vor einem Denken, das – im Interesse des Lebens – auch die Vertrautheit mit dem Gedanken an den Tod für notwendig hält, also vor dem Denken überhaupt: ‚Einige existentialistische Philosophen glauben sogar‘, wird da entsetzt hervorgehoben, ‚daß ohne Tod auch das Leben selbst sinnlos werden müsse!‘ Dieses Ausrufezeichen macht alle fehlenden Fragezeichen dieser Manifeste verständlich. Je kühner und furchtloser sich dieser verzweifelte Wille zur Zukunft nach außen gibt, umso weniger vermag er doch seine Wurzeln in einer geradezu neurotischen Lebensangst verleugnen. Die Wahrheit aber, auch unsere eigene, liebt es vielleicht, wie die Natur, sich zu verbergen.“ – ibd. 18

⁹³ Vgl. Enzensberger (2001) 216ff.

„Letzten Endes wird die Utopie der totalen Beherrschung der Natur und des Menschen, wie alle bisherigen Utopien, nicht an ihren Gegnern scheitern, sondern an ihren eigenen Widersprüchen und an ihrem Größenwahn. Noch nie hat sich die Menschheit freiwillig von ihren Allmachtsphantasien verabschiedet. Erst wenn die Hybris ihren Lauf genommen hat, wird die Einsicht in die eigenen Grenzen, vermutlich zu einem katastrophalen Preis, notgedrungen die Oberhand gewinnen.“ – ibd. 224

⁹⁴ Vgl. Bahnen (2001) 46

wird die Rückkehr an das, was einmal Land hieß, unmöglich.⁹⁵ Wer anders sollte dieser spätmodernen Wendung der nautischen Metaphorik den Weg ebnen als der wortgewaltige Friedrich Nietzsche, *Wendepunkt der Moderne*, Verfechter und Großmeister des „freien“, experimentellen Denkens? *Über allen Dingen steht der Himmel Zufall* – das soll sich ein post-metaphysisch aufgeklärtes Publikum zu Herzen nehmen.⁹⁶ Nietzsche will das lustvolle Wagnis und den unbedingten Spielcharakter des menschlichen Daseins; er will den Lebenskünstler als Virtuosen des Diesseits, als Produkt seiner eigenen Schöpfung, und er wählt die unendlichen Ozeane und das frei treibende Schiff als Symbole für den Abenteuercharakter seines suchenden und versuchenden Denkens – der Strom reißt Zarathustra mit sich hinab zum Meer.⁹⁷ *Ihr Kühnen um mich! Ihr Sucher, Versucher, und wer von euch mit listigen Segeln sich in unerforschte Meere einschiffte! Ihr Räthsel-Frohen!*⁹⁸

Auch die moralische Erde ist rund! Auch die moralische Erde hat ihre Antipoden!
Auch die Antipoden haben ihr Recht des Daseins! Es gibt noch eine andere Welt
zu entdecken – und mehr als eine! Auf die Schiffe, ihr Philosophen!⁹⁹

Der Philosoph nutzt das Einschiffungsbild als Suggestion, Leben bedeute immer, bereits auf dem Meer zu sein. Mehr noch, man ist nicht nur kraft seines In-der-Welt-seins unvermeidlich in See gestochen, man ist per se Schiffbrüchiger, und mit dem Schiffbruch im Hintergrund wird alles zum Instrument der nackten Selbsterhaltung: Was bleibt einem anderes übrig, als sich mit herumschwimmenden Bohlen und Planken etwas neues zu zimmern? So wirft sich der schiffbrüchige Zarathustra ins Getümmel und findet als Trost nur – sich selbst.¹⁰⁰

⁹⁵ Vgl. Sloterdijk (1999) 264

⁹⁶ Nietzsche (1885) 171

⁹⁷ Vgl. ibd. 84

⁹⁸ ibd. 165

⁹⁹ Nietzsche (1887a) 161

„Seit Nietzsche revoltiert der radikale Logos, der Mythen abbricht, gegen den Logos, der selber zum exklusiven Mythos geworden war. Darum erlebt die Gegenwart keineswegs eine Zeit geistiger Stagnation, wie die Stagnierten behaupten, sondern die erregendste Epoche des Denkens seit der Antike.“ – Sloterdijk (1987) 55

„Er hat die Kunst freigesetzt. Er hat den gefangenen Kondor von seinem bemalten Zementfelsen hinter den Eisenstäben hervorgeholt und zurückgeworfen in den hohen Himmel der Kordilleren. Nun kreist er wieder am Aconcagua ... Allerdings findet die überwältigende Mehrheit der Zeitgenossen und Zeitungsmacher weiterhin, der Kondor gehöre auf den Zementfelsen und das Zeugungsglied der Schriftsteller sei der Zeigefinger.“ – Peter von Matt. Matt (1998) 46

¹⁰⁰ Vgl. Blumenberg (1979) 25, Safranski (1998) 42ff.

„Als Zarathustra einst durch einen Schiffbruch ans Land gespien wurde und auf einer Welle ritt, wunderte er sich: ‚Wo bleibt mein Schicksal? Ich weiß nicht, wohinaus ich soll. Ich verliere mich selber.‘ – Er wirft sich

Jenes ungeheure Gebälk und Bretterwerk der Begriffe, an die sich klammernd der bedürftige Mensch sich durch das Leben rettet, ist dem freigewordenen Intellekt nur ein Gerüst und ein Spielzeug für seine verwegenen Kunststücke: und wenn er es zerschlägt, durcheinanderwirft, ironisch wieder zusammensetzt, das Fremdeste paarend und das Nächste trennend, so offenbart er, daß er jene Notbehelfe der Bedürftigkeit nicht braucht.¹⁰¹

Der singuläre *Übermensch* gleicht einem *nicht festgestellten Tier*, einem durch und durch autopoietischen, sich selbst entwerfenden und erzeugenden Wesen, dessen *Willen zur Macht* die einzige Gewißheit ist, die bleibt. Es scheint, daß Nietzsches genauso berühmte wie mißbrauchte Lehre erst heute, vor dem Hintergrund technischer Menschengeschichtungsphantasien, ihre volle Prophetie entfaltet: *der Mensch ist sein eigenes Experiment*.¹⁰² „Einst sagte man Gott, wenn man auf ferne Meere blickte; nun aber lehrte ich euch sagen: Übermensch ... Und was ihr Welt nanntet, das soll erst von euch geschaffen werden.“¹⁰³ („Man wird mich etwa gegen das Jahr 2000 lesen dürfen“, verkündete der Philosoph einmal genauso unbescheiden wie korrekt.¹⁰⁴)

Schon bei der Odyssee Homers gilt die Schicksals- und Reisemetapher vom Schiff, das auf dem Meer herumirrt. Nun jedoch ist die Rückkehr ein für allemal versperrt, die Heimatlosigkeit irreversibel.¹⁰⁵ Die nautische Metaphorik versinnbildlicht aus dieser Perspektive die radikale Kontingenz in den gegenwärtigen „postindustriellen“ Gesellschaften. Der Mensch treibt, auf sich selber verwiesen und dem blinden Geschick ausgesetzt, auf dem Meer der Kontingenz und muß improvisieren, wählen, probieren, basteln.¹⁰⁶ *Wie Schiffer sind wir, die ihr Schiff auf offener See umbauen müssen, ohne*

in's Getümmel. Dann, von Ekel überwältigt, sucht er etwas zum Trost – sich.“ – *Friedrich Nietzsche, Notizen zu Zarathustra*. Zitiert nach: Blumenberg (1979) 24

¹⁰¹ Zitiert nach: ibd. 25

¹⁰² Jongen (2001) 31

¹⁰³ Nietzsche (1885) 86

„Ein Seher, ein Wollender, ein Schaffender, eine Zukunft selber und ein Brücke zur Zukunft – und ach, auch noch gleichsam ein Krüppel an dieser Brücke: das Alles ist Zarathustra.“ – ibd. 144

Nietzsche folgend, sind nautische Metaphern die naheliegende Variante für *konstruktivistische* Denker. Wenn sich kein Anfang der Dinge feststellen läßt, wenn kein metaphysischer Überbau existiert, wenn auch die Sprache nur ein Schiff ist, auf dem sich alle befinden, mit der einzigen Bedingung, nie einen Hafen anlaufen zu können, dann hat sich die Suche nach Wahrheit und Gewißheit erübrigt. Vgl. Blumenberg (1979) 81

¹⁰⁴ Zitiert nach: Jongen (2001) 31

¹⁰⁵ Vgl. Blumenberg (1998) 29

¹⁰⁶ Vgl. Gross (1999a) 9

*es jemals in einem Dock zerlegen und aus besten Bestandteilen neu errichten zu können.*¹⁰⁷

8

*Der Mensch ist nicht in Grenzen eingeschlossen, er ist nicht ein für allemal festgestellt, er ist kein Wesen, das denkbar wäre ohne Rest. Er ist unendlich dem Möglichen geöffnet ... Einesteils göttlich, andernteils animalisch, unbezähmbar, von Abgrund zu Abgrund schreitend, biegsam und unverderblich, leichtträumend, die Erfahrung der Meere suchend und der Schifffahrt mächtig.*¹⁰⁸

Nun gleicht die Wirklichkeit der informatisierten Welt nicht mehr der der frühen Neuzeit. Es gibt terrestrisch nichts mehr zu entdecken; die Erde ist in ein dichtes Netz, einen elektronischen Filz aus *virtuellen Schalen*, aus Verkehrsbewegungen und Telekommunikation eingesponnen – für Radio- und Lichtsignale erweist sich die Erde nahezu als ein stehender Punkt. Heute sind, wie Sloterdijk anmerkt, alle Städte Hafenstädte, denn wo die Städte nicht am Meer liegen, dort kommen die Meere zu den Städten – Datenmeere, Informationsströme, Verkehrswege. Es herrscht eine Art von Freizügigkeit, die jenseits der Entscheidung zwischen Land und Ozean liegt; man braucht nicht mehr ein Schiff zu betreten, um zu großräumigen Erlebnissen zu kommen.¹⁰⁹ Wie zu sehen ist: die Metaphorik von Meer und Schifffahrt paßt auch hier, in der Ära der ortlosen Virtualität, der in Netzwerken kommunizierenden Kulturen. Selbst wenn man, wie der Soziologe Peter Gross, den Cyberwelten nicht mehr mit der Schiffsmetapher beizukommen glaubt, nutzt man nautische Sinnbilder, um die gesellschaftlich-technologische Transformation zu verdeutlichen:

Die Hyperhorden sind im Überall, sie sind ortlos, es verbindet sie die Kommunikationstechnik. Die Supertanker sind auf Grund gelaufen, sind ausgeflossen, strömen als traktale, aber zusammengeschlossene informationstechnische Netzwerke nicht auf Weltmeeren sondern im Äther.¹¹⁰

¹⁰⁷ Otto Neurath. Zitiert nach: Fischer (1993) 31

¹⁰⁸ Arnaud Villani, *Physische Geographie der 'Tausend Plateaus'*. Villani (1993) 37

¹⁰⁹ Vgl. Sloterdijk (1999) 977f., Sloterdijk/Heinrichs (2001) 239

¹¹⁰ Gross (1999a) 131

Folgt man der Logik Gotthard Günthers, sind auch die gegenwärtig beschworenen *Hyperräume* ein aktueller Ausfluß des planetarischen Weltzeitalters, das auf dem Schiffsweg mit dem Aufbruch nach Westen, der Überwindung des Atlantiks und der Entdeckung Amerikas begonnen hat.¹¹¹ Die digitalen Träume einer Supermoderne, Extropisten, *netkids* und *cyberfreaks* sind lediglich der neueste Akt eines gigantischen Stücks, in dem der Schritt zurück als ausgeschlossen gilt und man per immanenter und unhintergebarerer Regieanweisung immer nach vorne, ins Offene und Grenzenlose will oder muß – aufs Kontingenzmeer, auf dem das Ziel sich ständig ändert und Umbauten auf hoher See und in fliegender Fahrt vorzunehmen sind.

Womöglich beginnen sich Sinnbild und Realität dabei erneut zu überschneiden: Wie Thomas Fischermann berichtet, zieht es die steueroptimierende Avantgarde der *cyberspace*-Unternehmer und Finanzjongleure zurück auf das Meer – auf luxuriös ausgestattete Plattformen oder entlegene Inseln, auf schwimmende Steueroasen oder *off-shore*-Paradiese fernab störrischer Regelungsversuche nationaler Regierungen.¹¹² Die lauter werdenden Klagen über den rechtsfreien Raum des erschlossenen Weltmarktes, in dem entfesselt jeglicher Zwänge und Normen skrupellos gehandelt werde, und über den daraus folgenden Bedeutungsverlust staatlicher Institutionen finden hier ihre tiefere Ironie: Die Innovativsten der Innovativen, die neuen globalen Glücksritter gehen als Staatenlose zurück auf die Ozeane – dem Freiheitstraum ihrer unternehmerischen Vorfahren im Geiste. Und womöglich treffen diese Piraten der Weltmärkte, als Gipfel der Ironie, auf den Weltmeeren ihr räuberisches Pendant. Dem „Spiegel“ eine Titelgeschichte wert ist die *Renaissance der Piraterie*; immer öfter würden Frachter und Tanker geplündert und entführt, allein im Jahr 2000 seien weltweit 496 Angriffe von Piraten gezählt worden.¹¹³ Zu dieser Meldung paßt, daß der schrankenlose Weltmarkt, wie Franz Liebl aus der „Financial Times“ zitiert, eine neue Gefährdung weltweit agierender Führungskräfte auf die Tagesordnung gesetzt hat: das wachsende Risiko von *expatriates*, im Gastland Opfer eines Kidnappings zu werden.

Gross nimmt dabei Bezug auf eine Sloterdijksche Seefahrtsmetaphorik zur Gattungsgeschichte: Die erste Periode ist unter dem „Symbol von Flößen darzustellen, auf denen kleine Menschengruppen durch riesenhafte Zeiträume driften; die zweite als Weltalter der Küstenschifffahrt mit Staats-Galeeren und Herrschaftsfregatten, aufgebrochen zu riskanten Fernzielen anhand einer Vision von Größe, die in der Heiligen Ordnung der Männer psychisch verankert ist; und die dritte als Ära der Super-Fähren, die fast unlenkbar vor Riesenhaftigkeit, durch ein Meer von Ertrinkenden hindurchziehen, mit tragischen Turbulenzen an den Schiffswänden und beklommenen Konferenzen an Bord über die Kunst des Möglichen“. – Sloterdijk (1995) 13f. Die vierte Periode nun ist Gross zufolge die Periode der physisch leeren Virtualität, „der in Netzwerken flüsternden Kulturen“.

¹¹¹ Vgl. Werntgen (2001) 124f.

¹¹² Vgl. Fischermann (2001) 11ff.

¹¹³ Vgl. Glüsing/Ludwig/Wagner (2001) 68ff.

Die weltweite Anzahl an Entführungsfällen mit Managern als Zielscheibe habe sich in den letzten fünf Jahren verdoppelt.¹¹⁴

*Was wir jetzt brauchen, ist eine Schrappscheibe,
ein Trimmerkopf, eine Schnittstellenkarte,
eingeflogen aus Japan. Plötzlich
sind Souvenirs aus Timbuktu da,
Ikonen, geraubte Säuglinge. Überall
ein und dieselben Rasierklingen,
Kongreßteilnehmer und Killerbienen.
Autobomben kursieren, Frauen
aus dem Versandkatalog landen,
Konten bewegen sich via Satellit.
Ganz neue Viren schweben ein.
Nur ab und zu liegt am Straßenrand
ein Bettler da, der sich nicht rührt.¹¹⁵*

9

Die Frage, ob es mit dem Strom oder gegen ihn zu schwimmen gilt, scheint mir veraltet, weil sie eine unerträgliche Vereinfachung voraussetzt. Ergiebiger scheint mir das Verfahren des Seglers zu sein, der sowohl mit dem Wind als auch gegen ihn kreuzt.¹¹⁶

Auch in der „postindustriellen“ Wirtschaft haben Meeres- und Schiffahrtmetaphern nicht an Popularität eingebüßt. Im Gegenteil, ein aktueller Wirtschaftsteil der „Zeit“ macht auf mit der Krise der (vermeintlich) *neuen Wirtschaft* und ihrer Folgen; darüber prangt großflächig eine Zeichnung: ein sinkender Ozeandampfer, *New Economy* benannt, davor schwimmende, sich rettende Goldsucher in moderner Bürokleidung, teils noch geschockt zitternd, teils schon wieder auf der Suche nach neuen Schätzen und Ufern.¹¹⁷

Der Fokus der nautischen Metaphern scheint sich allerdings gemäß der spätmodernen Lesart zu verschieben. Das Bild des Führers eines Unternehmens, der, weit über der

¹¹⁴ Vgl. Liebl (1998)

¹¹⁵ Hans Magnus Enzensberger, *Weltmarkt*. Enzensberger (1999) 25

¹¹⁶ Hans Magnus Enzensberger, *Vermutungen über die Turbulenz*. Enzensberger (1989) 305

¹¹⁷ Vgl. Brost/Hamann/Heuser/Rohwetter (2001) 15

Besatzung thronend, am Ruder seines unternehmerischen Dampfers steht und die vollkommene Kontrolle über Schiff und Kurs hat, ist nicht mehr in Mode. Die Vorstellung, das Top Management (die Kapitäne) setzte ein großes Ziel (die goldene Küste), studierte die Wettbewerbssituation (die Meereskarten), legte die Unternehmensstrategie fest (die genaue Route), verteilte demgemäß die Verantwortlichkeiten und Befehle (die straffe Besatzungshierarchie), etablierte ein lückenloses Controlling (Ausgucker und Kartenexperten) und segelte so auf rational geplante Weise von Erfolg zu Erfolg – diese Vorstellung ist in den letzten Jahren nachhaltig demontiert worden. *Der Kapitän ist von der Brücke.*¹¹⁸

Eher gleichen Wirtschaftswelt und Unternehmen heutzutage Laboratorien, in denen in bisher unbekanntem Tempo experimentiert, verändert, revolutioniert wird. (Das gilt in den westlichen Gesellschaften für alle Lebensbereiche, wohl nicht zuletzt auch deswegen, weil die Ökonomisierung der Lebenswelt weit über die rein leistungswirtschaftliche Sphäre hinausgreift.) So mangelt es nicht an mahnenden Stimmen, die warnen, daß das träge, regulierte Europa mit seinen kontinentalen Skeptikern den Anschluß an den deregulierten großen amerikanischen Bruder verliere. Neu wäre das aus Seefahrtsperspektive nicht: Schon in den Haupt- und Residenzstädten des europäischen Innenlands wurde im 17. und 18. Jahrhundert die „maritime Dimension des neuzeitlichen Weltformats notorisch unterschätzt“¹¹⁹ – und später hechelte man den Seemächten hinterher.

Mit dem Schiffbruch leben: Folgt man dem aktuellen Managementdiskurs, hat sich auch die Unternehmensführung auf das flexible Treiben auf den Ozeanen der turbulenten Märkte dauerhaft einzurichten. Es existieren keine Seekarten und keine festen Zielhäfen mehr, Kursänderungen drohen allenthalben: „Man steuert mit einem Unternehmen keinen bekannten Bestimmungsort an, sondern schrittweise eine ungewisse Zukunft.“¹²⁰ Umbauten des Unternehmenschiffes sind auf hoher See auszuführen, und angesichts der immer einzukalkulierenden Schiffbrüche braucht es tragfähige Planken, um sich rasch einen neuen Dampfer zimmern zu können. *Gegen den Wind kreuzen:* Die Managementliteratur sucht und fordert Querdenker, Chaotengar, und empfiehlt das *situative Segeln der Polynesier* als Grundstrategie.¹²¹ Wer vor

¹¹⁸ Schmitz (1992) 68; vgl. – *pars pro toto* – Bickmann (1999), Drucker (1969), Mintzberg (1999), Peters (1988), Baecker (1994), Crainer (2000), Scholz (1997), Weick (1985)

¹¹⁹ Sloterdijk (1999) 892

¹²⁰ Geus (1996) 283f.

¹²¹ Vgl. Gross (1999a) 83

Anker gehen möchte, der tue das kurz: Sobald ein Unternehmensschiff Rost ansetzt, wird es im nächsten Sturm nicht bestehen können. Der Psychologe Kenneth Gergen sieht die Manager in bedrohlicher Seenot und bietet ihnen einen *Surfkurs*; gemütliche Jobs seien passé, wer sich über Wasser halten wolle, müsse experimentieren lernen, neue Perspektiven gewinnen, Konventionen abstreifen.¹²² Der Druck steigt:

Wenn alles Risiko-auf-sich-Nehmen eine Reise ins Unbekannte ist, so hat doch der Reisende gewöhnlich ein Ziel vor Augen ... Die moderne Kultur des Risikos weist die Eigenheit auf, schon das bloße Versäumen des Wechsels als Zeichen des Mißerfolgs zu bewerten, Stabilität erscheint fast als Lähmung. Das Ziel ist dann weniger wichtig als der Akt des Aufbruchs ... Wer sich nicht bewegt, ist draußen.¹²³

Zudem reicht auf schwerer See die Beobachtung der herkömmlichen Meßgeräte, die lediglich die inneren Zustände des Schiffes melden, nicht mehr aus. Auch die bloße Nachricht von hohem Wellengang und scharfen Sturmwinden genügt nicht mehr. Wie ein Kapitän Grundwissen über Nautik und Navigation mit Kenntnissen von Meteorologie, Astronomie und Mareologie zu verknüpfen wisse, schreibt Peter Gross, müßte man spiegelbildlich vom Management erwarten, daß es seine Deutung der Innenwelt von Unternehmen verbinden könne mit einer Deutung der unternehmensrelevanten Umwelt.¹²⁴ Denn, so lehrt es das *Trend-* und *Issuemanagement*, Ereignisse von bedeutender Tragweite werfen ihre schmalen Schatten voraus, das heißt, sie lassen sich im Vorfeld anhand „schwacher Signale“ erahnen. Nur dasjenige Management, das die schwachen Signale zu entdecken und zu lesen versteht, das also mittels eines modernen Radars stets aufmerksam sein Umfeld absucht, ist vorbereitet.¹²⁵

In Anbetracht der verschärften Wirtschaftsdynamik und angesichts der daraus resultierenden Anforderungen und Erwartungen scheinen viele Manager mittlerweile eher Getriebenen als treibenden Kräften zu gleichen. Wer turbulenten Strömungen und drehenden Winden ausgesetzt sei, notiert Hans Ulrich, der könne die Richtung des Wassers, das ihn trage, nicht nach eigenem Gusto bestimmen.¹²⁶ *Das bunte und stark*

¹²² Vgl. Gergen (1994) 33ff.

¹²³ Sennett (1998) 115

¹²⁴ Vgl. Gross (2001a) 21

¹²⁵ Vgl. Liebl (2000a) 116

Und so schafft sich die Trendforschung einen eigenen Metatrend: den Trend zur Trendforschung. Das nennt man geschäftstüchtige Selbstreferentialität oder schlichter: Selbstmarketing. Vgl. Kämmerlings (2000) N5

¹²⁶ Vgl. Ulrich (1979) 241

*geblähte Segel hält sich für die Ursache der Bewegung des Schiffes, während es doch nur den Wind auffängt, welcher jeden Augenblick sich drehen und aufhören kann.*¹²⁷

*Du mußt den Wind beherrschen, wenn du das Wasser fassen willst. Aber krieg mal den Wind. Den Wind kriegt keiner. Wenn du denkst, du hättest den Wind in deiner Hand, schüttet das Meer sich vor Lachen aus.*¹²⁸

10

*Sie tauchte in ein Meer von Platitüden und bahnte sich mit den kräftigen Brustschwimmbewegungen einer Kanalschwimmerin voller Zuversicht ihren Weg hin zu den weißen Klippen des Selbstverständlichen.*¹²⁹

In turbulenten Zeiten erfreuen sich Metaphern großer Beliebtheit. Wie kaum ein anderes Sinnbild haben sich die Vorstellungen von Meer und Schifffahrt mit Beginn der Neuzeit als Ausdrucksformen etabliert, um die wachsende Kontingenz einer immer weniger umfassend erklärbaren und erklärten Welt in Worte zu fassen. Und wie kaum ein anderes Bild prägten und prägen nautische Metaphern Unternehmensführung und Management – Aktivitäten, die nach dem Aufschwung des Seehandels ihren Aufstieg nahmen. Von physischem Ozean und realer Schifffahrt hat sich der *Massenberuf des 20. Jahrhunderts* (Peter Drucker) längst gelöst; als Chiffren der risikoreichen Erfolgssuche in turbulenten Umfeldern haben sich Meer und Boot gehalten. „Metaphern sind“, schreibt Alexander Kluge, „Spiegel einer realen Erfahrung, die ... einen Sachverhalt so verlangsamten, daß das menschliche Gemüt Berührung mit den Einzelheiten des zu schnellen Vorgangs behält.“¹³⁰

¹²⁷ Jacob Burckhardt. Zitiert nach: Blumenberg (1979) 76

¹²⁸ Peter Wawerzinek, *Das Meer an sich ist weniger*. Wawerzinek (2000) 109

¹²⁹ Somerset Maugham, *A writer's notebook*. Zitiert nach: Weick (1985) 94

¹³⁰ Kluge (2000) 44f.

Auch in der Politik erfreuen sich Meer- und Schifffahrtsmetaphern großer Beliebtheit. Blumenberg zitiert eine *nautische Assoziationskette* aus dem bundesdeutschen Bundestag von 1975, die so schön ist, daß sie hier wiedergegeben sei:

„In der Haushaltsdebatte schildert ein Abgeordneter der Regierungskoalition den festen Kurs, den das Staatsschiff dank der koalitierten Besatzung habe, und vergleicht die Opposition mit unruhigen Passagieren, die einen Nachholkurs in Navigation übernehmen müßten, um eines Tages wieder auf die Kommando-
brücke zu kommen. Zwischenruf der Opposition: *Wir sitzen nicht in einem Boot*. – Redner: *Ich spreche von dem Schiff unseres Landes, und dazu gehören Sie doch!* – Zwischenruf Wehner: *Er ist ein blinder*

So werfen viele, fröhlich oder bedrückt, mit nautischen Metaphern um sich, um alles und jenes zu betonen, sich verstanden glaubend, ohne genau erklären zu können oder zu wollen. Und mag einem das verbale Meeresrauschen und Schiffahrtsgetümmel manchmal auf die Nerven gehen, so fahre man ans Meer, halte es mit Kierkegaard und nehme das Gerede einfach für eine höhere Form des Schweigens – *das Meer ist stumm, sogar wenn es lärmt und tobt, ist es stumm.*¹³¹

Es gibt keinen Grund, die Wellen, den Wind, die wechselnden Farbigkeiten zu verstehen ... Eher wissen wir vom Mond und seiner Beschaffenheit, als daß wir eintreten ins vernachlässigte Reich der Meere, die übrigens erfolgreich jeden Däumling sanft abweisen und die gänzlich Uner-schrockenen, welche gleichgültig und ohne jede hohe Achtung ins Wasser steigen, am Kragen packen und in die Tiefe stauchen.

Das Meer ist eine Raubkatze, die geduldig ist, fast zahm und erst angreift, zulangt, wenn es ihm zu bunt wird mit uns winzigen Stänkerern.

*Schlau ist das Meer. Es läßt in sich die stummen Fische wohnen, die sich schlecht zu wehren wissen. Die Stummheit der Fische hilft dem Meer, das nicht ausplaudern will, wie es in seinem Innern aussieht ... Das Meer, nicht die unzähligen Himmel, ist über uns gestellt und wacht über uns. Und hinter dem Meer, dessen wir ansichtig sind, wartet ein Meer, das wir nicht erkennen können.*¹³²

Passagier! – Zwischenruf Opposition: Sie sitzen bald auf Grund, wenn Sie so weitermachen. – Als der Redner seinen Vortrag mit nochmaligem Gebrauch der Metapher schließt: Weil dieses Schiff den richtigen Kurs hat und damit es weiterhin gute Fahrt macht ..., bekommt er beim Abgang als letzten Ruf: Und Sie sind der Klabaftermann!“ – Blumenberg (1979) 14

¹³¹ Zitiert nach: Gross (1999a) 161

¹³² Peter Wawerzinek, *Das Meer an sich ist weniger*. Wawerzinek (2000) 122f.

IV Das Kreuz mit der Hierarchie oder Die Ambivalenz des Kontingenten. Ein näherer Blick

Structure kills.

Tom Peters, *Thriving on Chaos*

The only thing a chief executive sits atop is an organisation chart. And all that silly document does is demonstrate how mesmerised we are with the abstraction called management. The next time you look at one of these charts, cover the name of the organisation and try to figure out what it actually does for a living. This most prominent of all corporate artefacts never gets down to real products and real services, let alone the people who deal with them every day. It's as if the organisation exists for the management.

Henry Mintzberg, *Musings on Management*

1

Die Hierarchie hat einen rasanten Ansehensverlust hinter sich. Sie ist, so hat es den Anschein, der Feind des modernen Unternehmens und als solcher zu bekämpfen, das heißt zu reduzieren, wenn nicht einzuebnen. Und für was die pyramidenförmige Rangordnung in Organisationen samt ihrer Über- und Unterordnungsverhältnisse nicht alles verantwortlich ist! Eine Kritikübersicht¹: Grundsätzlich verberge sich hinter dem hierarchischen Strukturprinzip ein zynisches Menschenbild, impliziere dieses doch eine Verkürzung des arbeitenden Menschen auf ein Rädchen im Getriebe, ein vom Management gekaufter Produktionsfaktor. Die Strukturpyramide sorge für Demotivierung auf unteren Ebenen durch mangelnde Möglichkeiten der Selbständigkeit und Eigeninitiative sowie für generelle Geringschätzung von allem, was an Ideen und Vorschlägen *von unten* kommt, bei den Übergeordneten. Der hierarchische Dienstweg werde zur *Strategie des Umwegs* und ziehe langsame, ineffiziente Abläufe durch zu viele Organisationsebenen nach sich. Nicht nur flexible Reaktionen des Unternehmens würden somit unmöglich, eine regelrechte Lähmung durch ewige Machtspiele und Grabenkriege des systeminternen Aufstiegs könne eintreten, oft gefördert durch

ungerechte und irrationale Aufstiegsmechanismen sowie Unfrieden ob immenser Gehaltsunterschiede. Die Existenz zahlreicher bürokratischer Schnittstellen führe neben zeitlichen und produktiven Reibungsverlusten zu einem Hin- und Hergeschiebe von Verantwortung und Konflikten; am Ende würden Entscheidungen nach oben delegiert, und der *Flaschenhals-Effekt* Sorge für eine überforderte Unternehmensführung. Das eigentlich stupende Wissen innerhalb eines Unternehmens liege, da in straffen Weisungshierarchien nicht nachgefragt, brach; dazu kämen Kommunikationsmängel durch Reduktion und gezielte Manipulation von Informationen. Hierarchisierung gehe einher mit dem Aufbau einer exzessiven Bürokratie, also eines Kosten fressenden Wasserkopfes der Verwaltung. – Kurz: Die Hierarchie sei ein einziges Hindernis auf dem Weg zu einem änderungsfreudigen und lernfähigen Unternehmen.

Und auf diesen Weg wollen, ja müssen heute alle. Spätestens Ende der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts hat sich, fraktionsübergreifend und interdisziplinär, das Postulat eines Organisationswandels in den Vordergrund geschoben. Um das klassische Feindbild zu bemühen: Bloß weg, heißt es, vom tayloristisch-fordistischen Paradigma mit seinen Prinzipien der Regulierung, Spezialisierung und Hierarchisierung, mit seiner detaillierten Arbeitsteilung und ausgeprägten Zentralisierung – was einst für Effizienz stand, verliert nicht nur an Bedeutung, sondern wird nachgerade zum Wettbewerbsnachteil. Die ökonomischen und sozialen Ursachen, die zur Überforderung klassischer Hierarchien führen, sind längst Allgemeingut: Verschärfte Wettbewerbsbedingungen, bedingt vor allem durch die rapide Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Internationalisierung des Wettbewerbs, führen zu veränderten Bedingungen des unternehmerischen Handelns durch generelle Planungsunsicherheit; die Pluralisierung von Werten und Handlungsorientierungen macht, beruhend auf gesellschaftlichen Prozessen wie Individualisierung und Enttraditionalisierung, neue Formen des sozialen Zusammenlebens in den *postindustriellen* Dienstleistungsökonomien erforderlich – und damit neue Formen der Organisation menschlicher Arbeit.²

¹ Vgl. beispielhaft Shapiro (1996) 67f., Städler (1984) 135ff.

² Vgl. Senge (1997) 123f., Regenhard (1997) 6ff., Ochsenbauer (1989) 231

Vgl. zur *kulturellen Dynamik* ausführlich: Gross (1994) sowie zusammenfassend: Gross (2001a) 21ff.

Vgl. für eine Zusammenstellung der bekanntesten anglo-amerikanischen Managementtheoretiker zu diesem Themenkreis – *Charles Handy, Michael Porter, Peter Senge* u.a. – den Sammelband *Rethinking the future* [Rowan Gibson (Hrsg.), London 1997].

Die gängige Überzeugung lautet: Was früher funktioniert haben mag, wird heute zum Verhängnis, nämlich die sture Strukturierung einer Organisation gemäß Aufbau- und Ablaufplänen. Christoph Schmitz liefert für diese Sichtweise eine komprimierte Schlagwortzusammenstellung: Die Vergangenheit war *stabil, überschaubar, berechenbar, kontinuierlich, strukturiert, regional, geplant, linear*; die Zukunft wird (ist) *instabil, unübersichtlich, turbulent, diskontinuierlich, prozeßhaft, global, visionär, vernetzt*.³ So weit, so verkürzt, das Entscheidende ist: Hierarchie funktioniert bloß für die erste Gruppe Eigenschaftswörter, damit aber heute nicht mehr – und morgen schon gar nicht. Peter Senge diagnostiziert einen *hierarchical nervous breakdown*: „Hence, we have massive institutional breakdown and massive failure of the centralized nervous systems of hierarchical authoritarian institutions in the face of growing interdependence and accelerating change”.⁴

2

*Gott erspare uns einen weiteren Professor, der behauptet, daß die Manager über seine Lehre deshalb so ärgerlich sind, weil er ihnen so weit voraus ist.*⁵

Die Lösung: Aus spitz werde flach – oder gar: aus spitz werde nichts. Sowohl management- und organisationstheoretische Abhandlungen als auch populärwissenschaftliche Bestseller nutzen die Unterscheidung in Hierarchie (*böse*) und wenig oder keine Hierarchie (*gut*). Peter Gomez und Tim Zimmermann beschreiben das in ihrem organisationstheoretischen Lehrbuch folgendermaßen: Bei der *steilen Konfiguration* der Organisationsstruktur geht eine horizontale Strukturierung einher mit hoher Aufgabenzergliederung und der Bildung vieler Bereiche; es herrscht eine Tendenz zu Spezialisierung und Bürokratisierung; kommuniziert wird auf dem Dienstweg; man braucht eine größere Anzahl Stabsfunktionen zur Überwachung – eine *monolithische* Organisationsform mit vielen Hierarchieebenen. Die *flache Konfiguration* der Organisationsstruktur überzeugt demgegenüber durch geringe Aufgabenzergliederung und Bildung weniger Bereiche; statt Spezialisierung gibt es *Job-rotation* und *Job-sharing* von Allroundern mit Mehrfachverantwortlichkeiten; es wird direkt

³ Schmitz (1992) 44

⁴ Senge (1997) 125f.

⁵ *Henry Mintzberg, Mintzberg über Management*. Mintzberg (1991) 99

kommuniziert; Stäbe sind so klein wie möglich – eine *polyzentrische* Organisationsform mit sehr wenigen Hierarchiestufen.⁶

Post-hierarchische Lösungsvorschläge der Management- und Organisationstheorie sind Legion.⁷ *The disorganisation of organisation*: Das Unternehmen ist zu *dekonstruieren* und *lateral, hybride, modular* oder *polyzentrisch* zu strukturieren, als *Kleeblatt, Wagenrad* oder *shamrock organisation* und die Produktion als *fraktale Fabrik. Zelte* anstelle von *Palästen*: In *autonomen Projektteams* arbeiten nicht mehr Über- und Untergeordnete, sondern Partner und Kollegen in und an einem *Archipel verknüpfter Handlungen*. Desweiteren wird in interdisziplinären Theoriegebäuden aus Kybernetik, Systemtheorie und Evolutionslehre die Steuerung von unten nach oben hergeleitet – wenn das *lebensfähige System* nicht ohnehin *selbstorganisierend* funktioniert.⁸ Hierarchien sind durch *Heterarchien* oder *adhocracies* zu ersetzen; erstere stellen eine Strukturform dar, „in dem alle Operationen mit naheliegenden anderen vernetzt und durch sie konditioniert sind, ohne daß irgendwo ... die Einheit des Systems zu beobachten wäre“⁹; letztere sind aus voneinander vergleichsweise unabhängigen Akteuren zusammengesetzte Systeme ohne zentrale Kontrolle, in denen Führung immer wieder neu ausgehandelt wird oder von Subsystem zu Subsystem wandert.¹⁰

Vor allem der *Netzwerk*gedanke hat an Popularität gewonnen: Klassische Abhängigkeitsverhältnisse werden durch zeitlich befristete Zusammenschlüsse von Unternehmern mit Unternehmen ersetzt, Zusammenschlüsse, die im Idealfall kein offizielles hierarchisches Oben und Unten mehr kennen sollen. Schaut ein Außenstehender auf solch ein *virtuelles Unternehmen*, sieht er „ein fast konturloses Gebilde mit durchlässigen und ständig wechselnden Trennlinien zwischen Unternehmung, Lieferanten und Kunden. Von innen ist das Bild nicht weniger formlos: Herkömmliche Arbeitsgruppen, Abteilungen und Unternehmensbereiche reformieren sich ständig nach Bedarf.“¹¹ In der Evolution der Organisationsformen soll das *dynamische Netzwerk* die höchste Entwicklungsstufe darstellen: *Vertikale Desintegration* sorgt für ein

⁶ Vgl. Gomez/Zimmermann (1992) 83ff.

⁷ Für einen – hinreichend ironisch gehaltenen – Überblick vgl. Regenhard (1997) 8ff.

⁸ Vgl. beispielhaft Kelly (1997)

⁹ Luhmann (1988) 126f.

¹⁰ Vgl. Ochsenbauer (1989) 176f.

¹¹ Davidow/Malone (1993) 15

Schaltbrett-Unternehmen, dessen Netzwerkelemente – unter Voraussetzung offener Informationssysteme – durch marktähnliche Mechanismen koordiniert werden.¹²

Was in eher theoretischen Abhandlungen, der milderen Absage an „klassische“ Hierarchien, noch mehr oder weniger ausgewogen und verhalten daherkommt, wird in populärwissenschaftlichen Schriften umstandslos und knackig auf den Punkt gebracht. Eindringlich erklingt hier der Ruf nach Verflachung oder gar Abschaffung der pyramidalen Organisationsform: Hierarchien müßten *geknackt* werden; *heilige Kühe* seien zu *schlachten*; ganze Zentralbereiche würden *ausgeknipst* (!); Organisationen seien *auseinanderzunehmen*, Strukturen zu *zerschlagen*; ein *drastischer Abbau* hierarchischer *Schranken* sei anzustreben; Bürokratie gelte es *auszudiinnen*, wenn nicht *hinwegzufegen*; die Ebene der *Bremser* und *Bewahrer des Gestrigen* – und hier vor allem die *Lehmschicht* des mittleren Management – sei abzubauen; und so weiter und so fort.¹³

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, wobei die einzelnen Posten aus einer kaum zu dekodierenden Mischung punktueller Erfolgsmeldungen einzelner Betriebe, vagen Tendenzaussagen und leitbildorientierten Lösungsvorschlägen in einer prekär gewordenen Situation bestehen. Die radikale Position nach Abbau von Hierarchie können ihre Vertreter offenbar in dem Maße vortragen, wie sie für die Umsetzung und die unweigerlich damit verknüpften Probleme keine Verantwortung übernehmen müssen.¹⁴

¹² Vgl. Oxsenbauer (1989) 281; vgl. ausführlicher: ibd. 231ff., Bickmann (1999) 418ff., Kelly (1997) 259ff.

¹³ Für eine Zusammenstellung dieser und ähnlicher Starkwörter vgl. Regenhard (1997) 35f.

¹⁴ ibd. 36

So sind es immer dieselben Beispiele, mit denen der vermeintliche Ausstieg aus der Hierarchie schmackhaft gemacht werden soll – besonders beliebt: *ABB* (Matrix!), *General Electric* (Profit Center!), *Visa* (Netzwerk!).

Wir sind mit Textbausteinen infiziert, mit Viren der öffentlichen Rede, gegen die es keine Abwehr zu geben scheint. Wir stecken uns an in Konferenzen, Kommissionen, Ausschüssen, durch Thesenpapiere, Impulsreferate, Strategiekonzepte, Protokolle, Studien, Parteiprogramme. Sie sind verbunden mit erinnerungslosen Momenten verlorener Lebenszeit und chronischer Gedankenflucht. Da schaut man aus dem Fenster, da schweifen die Gedanken beim Lesen ab, da gerät man ins Träumen, ohne zu spüren, wie sehr man dabei der Kontamination ausgesetzt ist. So breitet sich die Epidemie geistiger Immunschwäche aus, gegen die es kein Mittel gibt und bei der man nicht einmal weiß, wann sie begonnen hat.¹⁵

Tom Peters, der populärwissenschaftlich wohl lauteste und daher weithin vernehmbare Unternehmensberater, zitiert eine Studie seines ehemaligen Arbeitgebers, der Beratungsfirma McKinsey, die zu folgender Schlußfolgerung kommt: „The first step in accomplishing successful plant floor implementation of new manufacturing approaches is the *clearing out of all the middle managers and support service layers that clog the wheels of change*“ [Hervorh. d. Verf.]¹⁶. Darüber hinaus fordert er ein *thriving on chaos*, denn ein Gedeihen aus und auf dem Chaos sei die einzige Überlebenschance für das Unternehmen der Zukunft, was unter anderem heiße, sämtliche bürokratischen Regeln abzuschaffen. Die Verhaltensweisen werden gleich mitgeliefert: „Rant and rave. Tear up papers. Refuse to read them. Don't attend meetings ... Be outrageous. Get rid of all your file cabinets.“¹⁷ Abschied von Befehl und Kontrolle: Durch *liberation management* komme man an *jenseits der Hierarchien*. Neue Organisationsstrukturen zeichneten sich aus durch – fehlende Strukturen. Das Unternehmen der Zukunft bestehe aus frei fließenden, flüchtigen und semi-permanenten Netzwerken, die nicht in Organigrammen wiederzugeben seien.¹⁸ Eine typisch Petersche Argumentation:

Die Wahrnehmung des Kunden ist ‚horizontal‘. Auch die Entwicklung kurzlebiger Produkte ist ‚horizontal‘. Die Bildung von Partnerschaften und Nutzen ist ‚horizontal‘ (das Spinnennetz im Unterschied zur Pyramide). Das Lernen ist

¹⁵ Klaus Hartung, *Vom Ausgrenzen und Vernetzen*. Hartung (2001) 70

¹⁶ Peters (1988) 355

¹⁷ ibd. 459

¹⁸ Vgl. Peters (1993) 403ff.

,horizontal‘. Nicht nur im wesentlichen ,horizontal‘. Nicht nur ,erheblich‘ horizontal. Sondern *durch und durch horizontal!*¹⁹

Es dürfte schwer fallen, den tieferen Sinn dieser Behauptungen näher zu ergründen. Warum sollte Lernen waagrecht sein, warum Wahrnehmung? Zwar spricht nichts gegen den Einsatz von Metaphern, um sich komplexen Sachverhalten „bestimmt unbestimmt“ nähern zu können, doch die Formulierungen so mancher prominenter Managementschreiber lassen bei aufmerksamer Lektüre den Wunsch nach fundierter Sprachkritik laut werden. Viel zu oft trifft man auf bloße Leerformeln, kaum oder nur vage definierte, aber (mehr oder weniger) wohlklingende Textbausteine, die sich festsetzen. *Sie treffen etwas, aber treffen doch nicht*: Bei oberflächlicher Lektüre liest es sich über sie weg, zu wissen glaubend, worum es geht, bei näherer Beschäftigung zerrinnt ihre Bedeutung zwischen den Fingern.²⁰ „Vibrierende Textsülze“ nennt Klaus Hartung diese Sprachformeln, und mit Blick auf den Begriff des „Vernetzens“ schreibt er:

Das lesen wir, das hören wir, da nicken wir, das ist auf jeden Fall richtig, das ist immer richtig. Wer wollte sich darüber beschweren? Wir wissen doch alle, was gemeint ist! Natürlich sollte man da noch *hinterfragen* und *konkretisieren*. Aber das ist alles kein Grund, sich aufzuregen. Schließlich gibt es schlimmere Formen verbaler Umweltverschmutzung zwischen *hip* und *hype*, zwischen *event* und *scene*. So bleibt der Juckreiz der Worte. Worte, bei denen Gedankenleere einsetzt und zugleich die Bedeutungsschwere uns mit glasigen Augen anblickt. Wir mögen sie vermeiden, sie holen uns ein; sie sagen nichts und alles. Es sind Worte, die vor allem eines auslösen: einen automatischen Zustimmungszwang ... Wer diese Formeln benutzt, wer mit ihnen schreibt und redet, hat die Carte blanche zur Okkupation des öffentlichen Raums, die Berechtigung, die Zeit des Lesers und des Zuhörers zu verbrauchen. Und darauf kommt es schließlich an im öffentlichen Gebrauch der Sprache, auf das uneingeschränkte Recht zu reden und zu schreiben, ganz gleich, ob es einen Sinn ergibt oder nicht.²¹

So verwundert es nicht, daß insbesondere in den populärwissenschaftlich gehaltenen Schriften der Strukturrevolutionäre der Begriff „Hierarchie“ selbst nicht weiter thematisiert wird. Seine theoretische oder gar geschichtliche Fundierung ist in der

¹⁹ ibd. 603

²⁰ Vgl. Hartung (2001) 70

Gemäß Michael Hammer befinden wir uns *Beyond the end of management* – jenseits des Endes von Management also, wo auch immer das dann sein mag. Vgl. Hammer (1997) 95

²¹ Hartung (2001) 71

Regel auffällig unauffällig. Er dient als Schlagwort: Sobald mit dem bösen *H-Wort* geschossen wird, ist artig zu verstummen, denn Hierarchie, das steht für Vergangenheit, *Taylorismus*, Struktur, Befehl und Gehorsam; bitte nicht näher hinschauen. Es genügt, die Revolution auszurufen, bei deren Abschluß in keinem Typus von Organisation und erst recht nicht in Unternehmen je wieder so gearbeitet werde wie zuvor.²² *Hype is the problem in Management; the medium destroys the message* kommentiert Henry Mintzberg – oder wie Goethe wunderbar formuliert: „Allgemeine Begriffe und großer Dünkel sind immer auf dem Wege, entsetzliches Unheil anzurichten.“²³ In Anbetracht des Marktgeschreis in der Theorieszene wählte sich Friedrich Nietzsche bereits 1887 *lieber taub als betäubt* – was wollte er heute schreiben?

Ehemals wollte man sich einen Ruf machen: das genügt jetzt nicht mehr, da der Markt zu groß geworden ist – es muß ein Geschrei sein. Die Folge ist, daß auch gute Kehlen sich überschreien, und die besten Waren von heiseren Stimmen angeboten werden; ohne Marktschreierei und Heiserkeit gibt es kein Genie mehr. – Das ist nun freilich ein böses Zeitalter für den Denker: er muß lernen, zwischen zwei Lärmen noch seine Stille zu finden, und sich so lange taub stellen, bis er es ist. Solange er dies noch nicht gelernt hat, ist er freilich in Gefahr, vor ... Kopfschmerzen zugrundezugehen.²⁴

Nun sollte es, wie Dirk Baecker schreibt, bei sozialwissenschaftlichen Untersuchungen nicht mehr darum gehen, irgendwohin zu reisen, wo andere nicht hinreisen könnten; heute bestehe der Engpaß vielmehr darin, sich Zeit zu nehmen, um genauer hinzuschauen, wozu andere (anscheinend) keine Zeit hätten.²⁵ So ist bei erstem nüchternen Hinschauen ein enormer Aufschwung an Managementkonzepten zu konstatieren, die nicht mehr am Leitbild der Hierarchie, sondern am Leitbild des Teams oder des Netzwerkes orientiert sind; sachverständige Begründungen dafür gibt es, wie gesehen,

²² Vgl. Baecker (1995) 212

Es überrascht auch nicht weiter, daß sich die publikumswirksame Suche nach Alternativen zum hierarchischen Strukturprinzip den – immer sehr spekulativ argumentierenden – Kaffeesatzlesern und Wortschleudern der Zukunftsforscher verdankt: So behauptete John Naisbitt bereits in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts, daß Institutionen „in nicht mehr ferner Zukunft“ (*sic!*) nach einem Managementsystem organisiert seien, das auf dem Netzwerkmodell basiere. Vgl. Ochsenbauer (1989) 5 sowie beispielhaft: Naisbitt (1997) 212ff., Watts/Wacker (1997) 31ff.

²³ Mintzberg (1996) 9, Goethe (1907) 98

„Consider the mindless application of reengineering. I opened the first popular book on the topic and at first thought, This is not a bad idea. But when I saw the claim on page 2 that the technique ‚is to the next revolution of business what specialisation of labour was to the last‘, namely, the Industrial Revolution, I should have closed the book right there.“ – Mintzberg (1996) 9

²⁴ Nietzsche (1887a) 184

genügend, und es wäre kaum vorstellbar, daß der Furor vieler Schriften jeglicher Grundlage entbehrte. Unabhängig der begrifflichen Wettkämpfe derjenigen, die sich auf einem Kreuzzug gegen eine – wie vage auch immer gehaltene – Hierarchie wähen, wird die Aufmerksamkeit auf Blindstellen eines – wie vage auch immer gehaltenen – „klassischen“ Verständnisses von Organisationsstrukturen gelenkt. (Und Herrn Peters sei zugestanden, daß zu Zuspitzungen und Übertreibungen greifen sich gezwungen sehen mag, wer wachrütteln – und höhere Honorare – möchte. Klappern gehört nicht zum Handwerk, Klappern *ist* in diesem Fall das Handwerk.)

Anders ausgedrückt: Die *Kontingenz* hat – so scheint es – Einzug *in* die Unternehmen gehalten. Es gibt – so scheint es – keine *notwendige* hierarchische Strukturierung mehr; an ihre Stelle tritt – so scheint es – eine Vielzahl *möglicher* Strukturforme(l)n, die zudem in ihrer Ausführung variabel zu halten sind. Hilflos – so scheint es – steht das Strukturprinzip der Hierarchie vor Umweltdynamik und Wertewandel. Gute Gründe also, die – zusammen mit der Skepsis gegenüber so viel im Brustton der Überzeugung vorgebrachter Hierarchiefeindschaft – ein näheres Hinschauen nahelegen: *hinterfragend* und *konkretisierend*... Das beginnt, wie es immer beginnen sollte: mit einem Blick auf historische und kulturelle Grundlagen. Oder wie Peter Sloterdijk einmal bemerkt hat: *Das beste Gedächtnis hat den bösesten Blick.*²⁶

4

*Die Forderung einer nach Möglichkeit beschleunigten, dabei präzisen, eindeutigen, kontinuierlichen Erledigung von Amtsgeschäften wird heute an die Verwaltung in erster Linie von seiten des modernen kapitalistischen Wirtschaftsverkehrs gestellt.*²⁷

Hierarchie ist ein Lehnwort griechischen Ursprungs und steht für *Heilige Ordnung* bzw. *Heilige Herrschaft*. In der katholischen Kirche dient der Begriff seit

²⁵ Vgl. Baecker (1999) 307

²⁶ in: *Eurotaoismus*. Sloterdijk (1989) 165

„Universalgeschichtliche Probleme wird der Sohn der modernen europäischen Kulturwelt unvermeidlicher- und berechtigterweise unter der Fragestellung verhandeln: welche Verkettung von Umständen hat dazu geführt, daß gerade auf dem Boden des Okzidents, und nur hier, Kulturerscheinungen auftraten, welche doch – wie wenigstens wir uns gern vorstellen – in einer Entwicklungsrichtung von universeller Bedeutung und Gültigkeit lagen?“ – Weber (1920) 1

²⁷ *Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft*. Weber (1922) 562

Jahrhunderten zur Bezeichnung der Gesamtheit des kirchlichen Klerus samt seiner Rangordnung. Nach der Reformation wurde der Ausdruck bisweilen polemisch gegen Papst und klerikale Amtshierarchie eingesetzt, seit dem 18. Jahrhundert, wie so vieles, zunehmend verweltlicht und auf politische, militärische und wirtschaftliche Institutionen übertragen. Es existiert eine Fülle unterschiedlicher Definitionsversuche; allerdings geht es dabei fast immer um Formen der Über- und Unterordnung. *Historisch-etymologisch* läßt sich folglich eine Vermutung aufstellen: Über- und Unterordnungsbeziehungen sind eine tief verwurzelte Grundform moderner Organisationen.²⁸

Das Entstehen des modernen Management als Funktion und Institution geht einher mit der Geburt moderner Organisationshierarchien. Wirtschaftshistoriker sind sich im großen und ganzen einig, daß die Ausübung von Managementaufgaben modernen Typs im Zuge der Industrialisierung um sich greift. Wenn es auch in Antike und Mittelalter Funktionen gegeben haben mag, die sich als „Management“ bezeichnen lassen, so sind es die sozialen, politischen, ökonomischen und technologischen Veränderungen des 18. und 19. Jahrhunderts, die sowohl die Notwendigkeit als auch die Voraussetzung für das Aufkommen der Managementtätigkeit in Organisationen provozieren. (Die ältesten literarische Belege für den Managementbegriff datieren aus dem England des 19. Jahrhunderts.)²⁹ Der *Wohlstand der Nationen* gründe, schreibt Adam Smith in seinem berühmten gleichnamigen Traktat im Jahr 1776, auf einem zentralen Prinzip: der Kopplung freier Märkte mit der gesellschaftlichen Arbeitsteilung.³⁰ Und die Ausdifferenzierung der Arbeitsprozesse verlangt nach Steuerung, Koordination und Überwachung – nach Hierarchie und Management.

Der Unternehmenshistoriker Alfred Chandler malt diese miteinander verschränkten Prozesse – Geburt von moderner Organisationshierarchie und Managementfunktion – in rosarotem Licht: Die Einführung von Ebenenunterscheidung und vertikaler Differenzierung in Organisationen sei eine historische Errungenschaft, mehr noch, sie sei die *Managementrevolution des 19. Jahrhunderts*. Sie ermöglicht eine Arbeitsteilung zwischen Management und Produktion, die beiden Seiten komparative Vorteile bringt – und ohne diese komparativen Vorteile keine Produktivitätsexplosion in den industrialisierten Gesellschaften. Rückblickend ist es also der Typus funktional

²⁸ Vgl. Städler (1984) 8; vgl. auch Ochsenbauer (1989) 4

²⁹ Vgl. Staehle (1980) 3ff., 65

³⁰ Vgl. Sennett (1998) 43f.; *Adam Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* [Indianapolis 1981]

differenzierter Unternehmen, der zusammen mit technologischem Fortschritt und Marktwirtschaft eine Massenproduktion überhaupt erst ermöglicht. Innerhalb der Organisationen treten Professionalität und Wissen an die Stelle von Familienhintergrund oder Geld; die Funktion des Management wird abgenabelt von der Funktion des Eigentums; Manager verfolgen die Sicherung des eigenen Einflusses bzw. der eigenen Stellung, und hierfür reinvestieren sie die erwirtschafteten Profite.³¹

It's as if the organisation exists for the management: Natürlich ist eine solche Darstellung verkürzt und fordert Einspruch geradezu heraus, werden doch in diesem Managementmythos die (lange Zeit und in weiten Teilen der Welt noch heute elende) Rolle der Arbeiter und die des Kapitals vernachlässigt.³² Mit makroökonomischem Blick auf die Entwicklung der Industriegesellschaften in den letzten zwei Jahrhunderten muß jedoch nüchtern konstatiert werden, daß die pyramidenförmige Rangordnung in Organisationen samt ihrer Über- und Unterordnungsverhältnisse eine ökonomische Erfolgsgeschichte ist. Das Strukturprinzip Hierarchie hat, die Steuerung größerer Gruppen erlaubend, aus dieser Sicht beinahe Unheimliches geleistet.

Eine unkritische Leistungsschau: Über hierarchische Strukturen werden Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht begründet; die Sicherstellung qualifizierter Entscheidungen wird gewährleistet. Aus der Koordination arbeitsteilig vorzunehmender Handlungen resultiert ein enormer Produktivitätsschub. Als transparente Ordnungsmuster sorgen Hierarchien für Komplexitätsreduktion und Kontinuität der Handlungsstrategien durch festgesetzte, abgesicherte Einflußfelder und stabile Autoritätsbeziehungen – ohne Zwang, die Einflußnahme ständig neu rechtfertigen zu müssen. Mittels Fixierung von Stellenkompetenzen läßt sich eine Existenzgefährdung der Organisation im Falle von Personalwechsel vermeiden. Weil feststeht, wem das jeweils letzte Wort gebührt, ist das Konfliktpotential begrenzt. In großen Organisationen, in denen nicht abgesehen werden kann, ob eine ausreichende Identifizierung mit den Organisationszielen und -normen überhaupt existiert, ergibt

³¹ Vgl. Chandler (1977) 1ff.

³² „Man könnte sich als heilsames Gegenmittel gegen diesen Mythos eine Stufenhierarchie der Parasiten vorstellen: Das Management ernährt sich davon, daß die Produktion sich nicht selbst koordinieren kann. Die Banken ernähren sich davon, daß das Management nicht über die Finanzmittel verfügt, die die Kontrolle sichern. Die Gewerkschaften ernähren sich davon, daß die Arbeiter ausgebeutet werden. Die Ethiker ernähren sich davon, daß all das viel zu gut funktioniert, um noch Zeit zu lassen für Probleme der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt. Und die Managementphilosophen schließlich legen die Finger auf die wunden Punkte dieses fröhlichen Treibens der Parasiten – und ernähren sich von der Plausibilität ihres Vorschlags, die ganze Hierarchie umzukehren und wieder bei denen anzufangen, die die Arbeit machen: Das Team als neue Leitparole.“ – Baecker (1994) 29f.

sich über die Weisungs- und Kontrollfunktion der Hierarchie eine Sicherung ziel- und normenkonformen Verhaltens – also Planungssicherheit. Über Kanalisierung und „Zuschneidung“ der Informationen kommt es zu effizienter Kommunikation. Die Motivation der Organisationsmitglieder konzentriert sich auf Kernbereiche wie Aufstiegsstreben, Konkurrenz, berufliche Sicherheit und läßt sich durch klare Anreizmechanismen und Aufstiegspfade kanalisieren.³³ In den Worten Thomas Watsons, des legendären IBM-Vorstandsvorsitzenden: *Loyalität erspart jedem Angestellten viel Kopfzerbrechen. Er weiß immer, was er zu tun hat.*³⁴

„Koordination begründet Hierarchie – oder: Hierarchie ist Koordination“³⁵: Bis Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts gilt das hierarchische Strukturprinzip in Theorie und Praxis als Wesensmerkmal betriebswirtschaftlicher Organisationen und wird nicht weiter hinterfragt.³⁶ Der Weisungsgehalt höherer Stellen erweist sich aus dieser Perspektive als zwingend notwendig, weil die Unternehmensführung die Zwecke, die Untergeordneten dagegen die Mittel vertreten – und die Zwecke gehen vor. Mittels dieses Zweck/Mittel-Schemas läßt sich zudem das Autoritätsgefälle anhand der Kompetenz- und Verantwortungsunterschiede einrichten. Das Problem der Unternehmensrationalität wird so zum bloßen Problem der Koordination von Arbeitsteilung: Das Unternehmen ist ein Ganzes, das aus Teilen besteht; das „Ganze“ liefert den Zweck und die Teile die Mittel zu seiner Erfüllung – das System aus Grob- und Detailzielen bildet eine Zweck/Mittel-Hierarchie.³⁷

Einfache Verschiebemasse scheint die Organisationsform *Hierarchie* also bereits aus kulturellen und geschichtlichen Gründen nicht zu sein. Mit keinem Theoretiker ist die Begründung des hierarchisch-bürokratischen Siegeszuges so eng verknüpft wie mit dem Soziologen – oder eher: Universalgelehrten mit stupendem interdisziplinärem Wissen – Max Weber. Dieser beschäftigt sich im Rahmen seiner Herrschaftssoziologie, beeindruckt von der Effizienz preußischer Verwaltungshierarchien, zu Beginn des 20. Jahrhunderts ausführlich mit der *Unentrinnbarkeit* der bürokratischen Herrschaft.³⁸ Als *objektiv unentbehrlich* entpuppt sich die Bürokratie, deren

³³ Vgl. Städler (1984) 83ff., Staehle (1980) 656ff.

³⁴ Zitiert nach: Sennett (1998) 167

³⁵ Regenhard (1997) 56

³⁶ Vgl. Ochsenbauer (1989) 13

³⁷ Vgl. Luhmann (1973) 73ff.

³⁸ Vgl. Weber (1922) 834; vgl. zusammenfassend zu Webers Bürokratiemodell: Walter-Busch (1996) 98ff.

Amtshierarchie als fest geordnetes System von Über- und Unterordnung eines ihrer wichtigsten Prinzipien ausmacht, vor allem deshalb, weil sie jeder anderen Herrschaftsform *technisch* überlegen ist:

Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer ... Verwaltung durch geschulte Einzelbeamte gegenüber allen kollegialen oder ehren- und nebenamtlichen Formen auf das Optimum gesteigert ... Die ganz großen modernen kapitalistischen Unternehmungen sind selbst normalerweise unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation ... Vor allem aber bietet die Bürokratisierung das Optimum an Möglichkeit für die Durchführung des Prinzips der Arbeitzerlegung in der Verwaltung nach rein sachlichen Gesichtspunkten ... Ihre spezifische, dem Kapitalismus willkommene, Eigenart entwickelt sie [die Bürokratie; Anm. d. Verf.] um so vollkommener, je mehr sie sich ‚entmenschlicht‘, je vollkommener, heißt das hier, ihr die spezifische Eigenschaft, welche ihr als Tugend nachgerühmt wird: die Ausschaltung von Liebe, Haß und allen rein persönlichen, überhaupt allen irrationalen, dem Kalkül sich entziehenden, Empfindungselementen aus der Erledigung der Amtsgeschäfte, gelingt.³⁹

Weber mag die inhärenten Defizite und Konfliktlinien der bürokratisch-hierarchischen Organisationsform, wie sie vor allem in den letzten Jahren zutage treten und thematisiert werden, unterschätzt haben.⁴⁰ Doch wer heute meint, der *heilige Bürokratius* (Weber) sei eine inzwischen vergangene Fehlentwicklung und der Umweg über Hierarchien eine historische Sackgasse gewesen, urteilt kurzsichtig; er verkennt die historische Leistung (vermeintlich) rationaler Organisation bzw. die „tieferen“ Voraussetzungen und Ursachen der Bürokratisierung.⁴¹ Dieses Mißverständnis läßt sich beispielhaft an der Rezeption von Webers Herrschaftssoziologie illustrieren: In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wird der Soziologe oft dahin-

Herrschaft besteht für Weber in dem Tatbestand, daß ein bekundeter Wille des oder der Herrschenden das Handeln anderer beeinflusst, so daß dieses Handeln, „in einem sozial relevanten Grade so abläuft, als ob die Beherrschten den Inhalt des Befehls, um seiner selbst willen, zur Maxime ihres Handelns gemacht hätten“. – Weber (1922) 544

Der Soziologe unterscheidet drei Idealtypen legitimer Herrschaft: *legale*, die auf einem System rationaler Regeln, die als verbindliche Normen gelten, beruht; *traditionale*, deren persönliche Autorität im Gewohnten, immer so Gewesenen wurzelt; und *charismatische*, die mittels Hingabe an das „Außerordentliche“ funktioniert. Der spezifische Typus des legalen, rationalen Herrschaftsgebildes ist die Bürokratie. – ibd. 124, 549f.

³⁹ ibd. 561ff.

⁴⁰ So prognostiziert Weber, überzeugt von der Überlegenheit rationaler Bürokratien, den industrialisierten Gesellschaften eine weitergehende Bürokratisierung. Bevor man diese Einschätzung als Mensch des 21. Jahrhunderts abfällig kommentiert, sollte man sich in Erinnerung rufen, daß der Soziologe dieses zu *Beginn des 20. Jahrhunderts* zu Papier gab, zu einer Zeit also, als beispielsweise auch Taylors *scientific management* hoch im Kurs stand. Vgl. Weber (1922) 834

⁴¹ Vgl. Walter-Busch (1996) 101f.

gehend gelesen, er singe ein undifferenziertes Loblied auf die Bürokratie – und das sei nun wirklich nicht mehr zeitgemäß.⁴² Doch darum geht es Weber zunächst gar nicht. Ihn interessiert vielmehr, *warum* gerade die westlichen Gesellschaften zu Fortschrittsmotoren wurden; es kommt ihm darauf an, „die besondere *Eigenart* des okzidentalen, und innerhalb dieses, des modernen okzidentalen, Rationalismus zu erkennen und in ihrer Entstehung zu erklären“⁴³. Und *einer* der Gründe für den Siegeszug des westlichen Systems liegt, wie der Gelehrte zwingend argumentiert, im Bürokratiemodell der Organisation. (Ein anderer, universalgeschichtlich ursächlicher, besteht in der berühmten Erklärung des kapitalistischen Wirtschaftens vermittelt der – aus der protestantischen Religion heraus begründeten – *innerweltlichen Askese* kapitalistischer Unternehmer.)⁴⁴

Es ist die schiere Leistungsstärke des bürgerlichen Betriebskapitalismus und seiner bürokratisch-hierarchischen Organisationsform, die Weber zu der Prognose veranlaßt hat, sie würde „dem gegenwärtigen Zeitalter und der absehbaren Zukunft den Stempel aufdrücken. Der Bürokratisierung gehört die Zukunft.“⁴⁵ Aber keineswegs war der Soziologe, wie desöfteren unterstellt, glühender teutonischer Verfechter eines bürokratischen Modells von Zucht und Ordnung. Die Reduzierung seiner Thesen auf ein handliches, kleines Paket, beklagt Richard Sennett, bringe die Schriften Webers um ihre tragische Größe. Er hatte eine hochgradig ambivalente Einstellung zu diesen Entwicklungen – die er allerdings als unumkehrbar ansah⁴⁶:

⁴² Vgl. Oxsenbauer (1989) 42

⁴³ Weber (1920) 12

⁴⁴ Vgl. ibd. 17ff., Walter-Busch (1996) 94ff.

„Einer der konstitutiven Bestandteile des modernen kapitalistischen Geistes, und nicht nur dieses, sondern der modernen Kultur: die rationale Lebensführung auf Grundlage der Berufsidee, ist ... geboren aus dem Geist der christlichen Askese.“ – Weber (1920) 202

Weitere Gründe: Während es empirische Kenntnisse, Nachdenken über Welt- und Lebensprobleme u.a. auf hohem Niveau auch in z.B. Indien, China und Ägypten gegeben hat, findet sich die mathematische Fundierung und der rationale Beweis, also *Wissenschaft* im szientifischen Sinne – samt dem Fachmenschentum, den Fachbeamten –, nur im Okzident. Selbiges gilt für das *kanonische Recht* und die auf Aristoteles zurückgehende *systematische Staatslehre*. Vgl. ibd. 1ff.

⁴⁵ Weber (1922) 834

„Es ist kein geschichtliches Beispiel dafür bekannt, daß sie [die Bürokratie; Anm. d. Verf.] da, wo sie einmal zur völligen Alleinherrschaft gelangt war – in China, Ägypten, in nicht ganz so konsequenter Form im spätrömischen Reich und in Byzanz –, wieder verschwunden wäre, außer mit dem völligen Untergang der ganzen Kultur, die sie trug. Und doch waren dies noch relativ höchst irrationale Formen der Bürokratie: ‚Patrimonialbürokratien‘.“ – ibd. 834

⁴⁶ Vgl. Sennett (1998) 138, Walter-Busch (1996) 103ff.

Ähnliches gilt für *Adam Smith*, der heute zumeist als Prototyp des „ultra-liberalen“ Verfechters der unsichtbaren Hand des Marktes gesehen wird – dabei unterschied er bewußt zwischen *materiellem* und *moralischem* Fortschritt und hegte pessimistische Zukunftserwartungen aufgrund der seiner Ansicht nach zu erwartenden Verdummung des Individuums durch stumpfsinnige, routinisierte Arbeit. Die politische Linke, moniert Markus Kerber im „Mercur“,

Der Puritaner *wollte* Berufsmensch sein, – wir *müssen* es sein. Denn indem die Askese aus den Mönchszellen heraus in das Berufsleben übertragen wurde und die innerweltliche Sittlichkeit zu beherrschen begann, half sie an ihrem Teile mit daran, jenen mächtigen Kosmos der modernen, an die technischen und ökonomischen Voraussetzungen mechanisch-maschinelles Produktion gebundenen, Wirtschaftsordnung erbauen, der heute den Lebensstil aller einzelnen, die in dies Triebwerk hineingeboren werden – *nicht* nur der direkt ökonomisch Erwerbstätigen –, mit überwältigendem Zwang bestimmt und vielleicht bestimmen wird, bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist.⁴⁷

5

*Der unbestreitbare Erfolg von Organisation liegt darin, dort Rationalität einzuführen, wo zuvor Ungewißheit herrschte. Organisation macht Probleme lösbar. Sie überführt Ungewißheit in formale Organisation.*⁴⁸

Bei aller berechtigten Kritik an hierarchischen Organisationsformen: „Was uns heute als Kultur, Zivilisation und Fortschritt vorliegt, ist das Ergebnis von Organisation, von Hierarchie, von Funktionsspezialisierung und Arbeitsteilung.“⁴⁹ Nicht umsonst dominiert(e) in „westlichen“ Unternehmen das hierarchische Strukturprinzip; nicht umsonst werden die Begriffe Organisation und Hierarchie oft synonym verwendet; nicht umsonst läßt sich die klassische Moderne als eine Art Feldzug der Sozialform Organisation gegen ihre menschheitsgeschichtlichen Vorläufer auffassen – das hierarchisch strukturierte Unternehmen ist Teil der bürgerlichen Auffassung von Fortschritt.⁵⁰ Nur wer das nicht sieht, wer sich also für historische und kulturelle Wurzeln nicht ernsthaft zu interessieren scheint, der kann, wie Michael Hammer, die

habe Smiths Annexion durch das liberale Lager nie anhand seines Werkes überprüft. Vgl. Kerber (1997) 949, Sennett (1998) 46f.

⁴⁷ Weber (1920) 203

Und in „Wirtschaft und Gesellschaft“ stellt der Soziologe die Frage: „Wie ist es angesichts dieser Übermacht der Tendenz zur Bürokratisierung überhaupt noch möglich, irgendwelche *Reste* einer in irgendeinem Sinn ‚individualistischen‘ Bewegungsfreiheit zu retten? Denn schließlich ist es eine gröbliche Selbsttäuschung zu glauben, ohne diese Errungenschaften aus der Zeit der ‚Menschenrechte‘ vermöchten wir heute – auch der Konservativste unter uns – überhaupt zu leben.“ – Weber (1922) 836

Vgl. zu geistes- und lebensgeschichtlichen Hintergründen der Arbeiten Webers: Walter-Busch (1996) 104ff.

⁴⁸ Dirk Baecker, *Postheroisches Management*. Baecker (1994) 19

⁴⁹ Heintel/Krainz (1988) 69

⁵⁰ Vgl. ibd. 71ff.

Organisationsform Hierarchie als historische Sackgasse abschreiben und ein *reversing the industrial revolution* (sic!) fordern.⁵¹ Einfache Schuldzuweisungen helfen gemeinhin ohnedies nicht weiter. Wer glaubt, er habe den unternehmensinternen Sündenbock – in diesem Fall: die Hierarchie – gefunden, und man müsse diesen lediglich *hinwegfegen*, damit wieder alles gut werde – dem darf Skepsis entgegengebracht werden. Um die Sache für Anhänger simpler Weiterklärungen noch zu verkomplizieren, seien ein paar weitere, politisch inkorrekte Befunde kurz angesprochen.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive tritt die Organisationsform „Unternehmen“ *an die Stelle des Marktes* zur Koordinierung von Handlungen und zur Allokation von Ressourcen. „The market remained the generator of demand for goods and services, but modern business enterprise took over the functions of co-ordinating flows of goods through existing processes of production and distribution, and of allocating funds and personnel for future production and distribution.“⁵² Was innerhalb des Unternehmens mittels hierarchischer Koordination geregelt wird, besorgt außerhalb, auf dem Markt, der Preis. *Unsicherheit* ist ein zentrales Problem für Markttransaktionen – und damit Ursache der ökonomischen Rationalität einer hierarchischen Organisation von wirtschaftlichen Prozessen. So erkannte der Ökonom Ronald Coase in seiner *Transaktionskostentheorie*, daß durch Entscheidungen der hierarchisch übergeordneten Instanzen Unsicherheit bzw. Komplexität „besser“ gehandhabt werden kann als auf dem ewig volatilen Markt. Während sich *draußen* die Marktteilnehmer gemäß ihres Eigeninteresses rein strategisch und taktisch verhalten, läßt es sich *drinnen*, in Hierarchien, durch langfristig orientierte Anreizsysteme und interne Kontrollmechanismen vergleichsweise ruhig arbeiten.⁵³ Folglich ergeben noch heute transaktionskostentheoretische Studien, daß die möglichen Alternativen Selbst- und Gruppenabstimmung im Vergleich zum Koordinationsmechanismus Hierarchie keineswegs leistungsstärker sind: Bei zunehmender Komplexität erweist sich gerade

⁵¹ Vgl. Hammer (1997) 97f.

⁵² Chandler (1977) 1

⁵³ Vgl. Oxsenbauer (1989) 197ff.

Die *Transaktionskostentheorie* ist ein mikroökonomischer Ansatz, der eine Erklärung zur Entstehung von Unternehmen sucht, indem die Kosten der Austauschbeziehungen in arbeitsteilig organisierten, spezialisierten Systemen quantifiziert werden. Diejenigen Organisationsformen setzen sich durch, die geringere Transaktionskosten verursachen als andere, also effizienter sind. Vgl. Regenhart (1997) 88f.; Ronald H. Coase, *The firm, the market, and the law* [Chicago, 1988]

„Und je länger schließlich die Umwegproduktion wird, das heißt je mehr Unternehmen für die Produktion und nicht für den Konsum produzieren, desto mehr verdrängt der Allokationsmechanismus der Managementhierarchie den Allokationsmechanismus Markt.“ – Baecker (1994) 29

letztere als das überlegene Prinzip; ökonomisch vertretbare *Alternativen* zum hierarchischen Prinzip der Koordination existieren gemäß dieser Auffassung *nicht*.⁵⁴

Industriesoziologische Ansätze hingegen suchen empirisch nach komplexeren Erklärungsmustern für die Funktionsweisen der Organisationen; insbesondere die Aspekte Herrschaft und Macht werden als Spezifika der Koordinationsleistung von Hierarchie explizit in den Vordergrund gerückt. So wurde sowohl der Trend zu anti-tayloristischen Strukturformen bestätigt als auch – *horribile dictu* – die Gegenteilstendenz entdeckt: Turbulente Unternehmensumwelten führten mitnichten zwangsläufig zu „flachen“, flexibleren und demokratischeren Binnenstrukturen, sondern desöfteren zu verstärkter Routinisierung und Strukturierung – und das durchaus erfolgreich.⁵⁵ *Das Alte existiert neben dem Neuen.*

Nun sind die Ergebnisse sowohl transaktionskostentheoretischer Modelle als auch industriesoziologischer Studien keineswegs einheitlich. Einerseits gibt es mikroökonomische Ansätze, die die enge Hierarchie/Markt-Dichotomie erweitern und, wie der *Clan*-Ansatz des Ökonomen William Ouchi, zu Strukturempfehlungen kommen, die beispielsweise Formen der Selbstorganisation vorsehen.⁵⁶ Andererseits existieren industriesoziologische Studien, die einen Wandel des traditionellen, (vermeintlich) rationalen Strukturierungsmusters hin zu alternativen Organisationsformen der Arbeit formulieren und empirisch belegen.⁵⁷ Ohne auf diese und ähnliche Studien näher eingehen zu wollen, läßt sich an dieser Stelle folgende Lehre ziehen: Eindeutigkeit ist fehl am Platz; Verallgemeinerungen genauso. Es wären genügend „störende“ Zwischentöne in der Hierarchiediskussion zu finden – gesetzt den Fall, man machte sich die Mühe und schaute genauer hin.

Nun gibt es jene Wohlmeinenden, die Unternehmen als nahezu herrschafts- und konfliktfreie Sozialgebilde ansehen, deren Mitglieder bei „richtiger“ Organisation aus

⁵⁴ Vgl. Regenhard (1997) 72ff., 258f.

⁵⁵ Vgl. ibd. 92ff., 260

Aus der Machtperspektive werden dann Beharrungsvermögen und Resistenz der alten Strukturen als erklärende Variablen hinzugezogen, die das Neue „blocken“.

⁵⁶ Vgl. ibd. 75ff., Staehle (1980) 472ff.

Clan-Strukturen sind angelehnt an japanische, „familienähnliche“ Unternehmensstrukturen und sollen für Unternehmen westlichen Typs eine Alternative zu den klassischen Koordinationsformen Markt und Hierarchie darstellen. Sie verursachen geringere Transaktionskosten, weil sie angesichts moderner Informations- und Kommunikationstechnologien und turbulenter Märkte flexiblere und unbürokratischere Handlungsformen bieten. Vgl. Regenhard (1997) 75ff.; William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* [Reading (Mass.) et. al. 1981]

purem Eigeninteresse die gleichen Ziele verfolgten wie die Mutterorganisation. In diesem Fall entspricht das Gerede von der Abschaffung aller Hierarchien einer ethischen Sollensforderung, die sich jedoch zu weit von der nach geldwirtschaftlichen Effizienzkriterien ausgerichteten organisatorischen Praxis entfernt. Hier werden – normativ – Denkmuster und Verhaltensweisen unterstellt, die sich in der pragmatischen Wirklichkeit kaum halten lassen.⁵⁸ Es gehört schon einiger guter und ein wenig naiver Wille dazu, die gegenwärtigen Tendenzen einer Hierarchieverflachung *allein* unter dem Leitmotiv einer altruistisch motivierten Humanisierung der Arbeitswelt abzubuchen – als ob es ein Zufall wäre, daß gerade dann, wenn Entscheidungsmaterien unübersichtlich werden und die klassische Vorgesetztenstruktur überfordert scheint, Organisationsmitgliedern niedrigeren Ranges ein selbständiger Wert zugeschrieben wird. Das entspringt ebenso – oder vielmehr? – ökonomischer Notwendigkeit oder positiv gesagt: einer *List der Vernunft*.⁵⁹ Die Humanisierungsempfehlung als ein wirksames Instrument der Effizienzsteigerung: so falsch ist das nicht geunt; der Unternehmensberater Jörg Staute nennt die Resultate der Hierarchiereformen sarkastisch „Karriere ohne Aufstieg und ohne Lohnanpassung“.⁶⁰ Und der Soziologe Richard Sennett beschreibt eindrücklich, wie sich hinter dem Mantra aller Strukturenverschlanker, der *Flexibilität*, Macht- und Kontrollmechanismen verbergen, die nichts mit „mehr Freiheit“ zu tun haben.⁶¹

Unter anderem wird zugunsten der neuen Organisationsform der Arbeit behauptet, sie dezentralisiere die Macht, das heißt, sie gebe den Menschen auf den

⁵⁷ Vgl. Regenhard (1997) 92ff.

⁵⁸ Vgl. Städler (1984) 3, 141 sowie Heintel/Krainz (1988) 77, Walter-Busch (1996) 12

⁵⁹ Vgl. Heintel/Krainz (1988) 95

⁶⁰ Staute (1997) 70

„Bei der Betriebsversammlung von Henkel-Ecolab ... erzählte der Betriebsratsvorsitzende: ‚Bei uns im Unternehmen geht es ja auch um die Delegation von Verantwortung. Früher hatte der Abteilungsleiter einen schweren Sack mit Verantwortung zu tragen. Heute hat er es leichter und gibt jedem Mitarbeiter ein kleines Päckchen Verantwortung. Der Betriebsrat rät: Wenn Sie nicht auch das entsprechende Päckchen Kompetenz bekommen, geben Sie die Verantwortung gleich zurück.‘ Schön gesagt. Interessant ist, daß hier von Arbeitnehmerseite Verantwortung und Kompetenz entgegengenommen werden und der Wunsch nach einem entsprechenden Mehr an Lohn ausbleibt. Wahrscheinlich, weil er sowieso ins Leere laufen würde.“ – ibd. 69f.

⁶¹ Vgl. Sennett (1998) 57ff.

Der amerikanische Soziologe kennzeichnet dieses – seiner Ansicht nach neuartige – Machtsystem anhand dreier Elemente: „dem diskontinuierlichen Umbau von Institutionen, der flexiblen Spezialisierung der Produktion und der Konzentration der Macht ohne Spezialisierung“. – ibd. 59

Hier liegt eine weitere Erklärung für die vielen sprachlichen Leerformeln, die sich bei der vermeintlichen Enthierarchisierung einschleichen: Es wird *vernetzt*, um seine Macht und den Status Quo zu erhalten. Aber der Status Quo hat meistens keine Zukunft und selten einen guten Leumund. Also muß verändert werden, ohne daß sich die tatsächlichen Abhängigkeitsverhältnisse ändern, und dafür haben sich Kunstwörter schon immer besonders geeignet. Vgl. Hartung (2001) 76, Staute (1997) 55

niedrigeren Ebenen von Unternehmen mehr Kontrolle über ihr eigenes Handeln. In bezug auf die Methoden, mit denen die alten bürokratischen Saurier zerschlagen wurden, ist dieser Anspruch gewiß unrichtig ... Es gibt ein Festland der Macht in der Inselgruppe flexibler Macht. Irgend jemand auf dem Festland muß entscheiden, daß ‚Barbados‘ die Aufgaben übernehmen kann, die früher von ‚Trinidad‘ oder ‚Guadeloupe‘ erfüllt wurden; ‚Barbados‘ wird sich wohl kaum selbst um zusätzliche Lasten reißen.⁶²

Vor diesem Hintergrund ist nicht weiter verwunderlich, daß beispielsweise Unternehmensberatungen – unabhängig ihrer Ankündigungen – auf organisationsstruktureller Ebene Konzepte verkaufen, die zwar mit tayloristischen Vorstellungen brechen, aber keineswegs an den grundlegenden Unter- und Überordnungsstrukturen ansetzen. Die Konfiguration der hierarchischen Struktur mag sich ändern sollen, doch flachere Organisationsformen führen aus Herrschafts- und Machtgesichtspunkten nicht zwingend zu ebenso flachen Hierarchieformen – der Geltungsbereich des Hierarchieabbaus bleibt, wie Ulla Regenhard herausgefunden hat, meist unbestimmt.⁶³ Das folgt nicht nur aus dem Dilemma, daß man als Berater ungern den auftraggebenden Ast absägt, auf dem man (zumeist komfortabel) sitzt, es entspricht zudem dem Alltagswissen in Unternehmen, daß hierarchische Rangordnungen für die Definition übergreifender Probleme und die Steuerung ihrer Bearbeitung unverzichtbar sind.⁶⁴

Ohnehin lohnt ein Blick auf den *common sense*: Im Alltag werden Projektgruppen und Teams in der Regel explizit in Verantwortungsstrukturen eingebunden. Das

⁶² Sennett (1998) 69f.

„Ein weiterer Weg, das ... Machtsystem zu verstehen, liegt in der Aussage, der Angriff auf die starre Routine habe nicht zu weniger Struktur geführt. Die Struktur verharrt in den Kräften, die Gruppen oder einzelne zu immer höherer Leistung antreiben. Wie diese bewerkstelligt werden soll, bleibt dabei offen; die Spitze der flexiblen Organisation gibt darauf selten eine Antwort. Sie stellt eher Forderungen auf, als ein System zu entwerfen, durch das sich die Forderungen auch ausführen lassen ... Die institutionelle Struktur ist gewundener, nicht einfacher geworden. Aus diesem Grund ist das Wort ‚Entbürokratisierung‘ ebenso irreführend wie unelegant. In modernen Organisationen, die Konzentration ohne Zentralisierung praktizieren, ist die organisierte Macht zugleich effizient und formlos.“ – ibd. 71

⁶³ Regenhard unterlegt ihren Untersuchungen zum Umgang von Unternehmensberatungen mit Hierarchien einen komplexeren, um Herrschafts- und Machtaspekte ergänzten Hierarchiebegriff. Vgl. Regenhard (1997) 122ff., 261ff.

„Überraschenderweise (*sic!*) verbleibt jedoch die soziale Rekonstruktion der Wirklichkeit auch dieser Akteursgruppe [der Unternehmensberater; Anm. d. Verf.] in technokratischen wie instrumentellen Bahnen. Ihre Deutungsmuster der traditionellen und neuen Hierarchie gehen über die ‚spitz-flach‘-Markierung nicht wesentlich hinaus ... Erfäßt wird der Umbau primär in den Dimensionen seiner formalen Strukturen, als wettbewerbsorientierte Anpassungsleistung an veränderte Umwelten. Soziale Verhältnisse, Machtkonstellationen und Interessengegensätze sind demgegenüber unterspezifiziert und nur schwach beleuchtet. Dieser Bias der Unterkomplexität zugunsten der formalen Strukturen geht gleichsam zu Lasten der relevanten sozialen Rationalitäten, die in diese Strukturen hineingeflossen sind. Gerade die sozialen und lebensweltlichen Elemente aber werden im gegenwärtigen Prozeß der Umgestaltung relevant.“ – ibd. 272

⁶⁴ Vgl. Shapiro (1996) 69ff., Heintel/Krainz (1988) 15, Staute (1997) 73f.

Delegiertenproblem existiert hier genauso wie in herkömmlichen Hierarchien – vielleicht noch verschärft durch Selbständigkeit und Eigenverantwortung: jetzt muß wirklich der Kopf hingehalten werden. In der Gruppe wird ein Verantwortlicher gewählt oder benannt; über die Gruppe wachen Lenkungsausschüsse, aus denen der jeweilig Verantwortliche wiederum *nach oben* berichtet. Vielleicht nicht zu Unrecht: Gruppenformationen, schreiben Peter Heintel und Ewald Krainz, hätten sich menschheitsgeschichtlich nicht etabliert, um Organisationsprobleme zu beheben oder Sachfragen anzugehen, bei denen große Organisationen überfordert gewesen wären. Im Gegenteil, kulturhistorisch betrachtet sei ein gutes Maß an Gruppenenergie immer eingesetzt worden, um sich *gegen* Hierarchien und übergeordnete Organisationseinheiten zu positionieren oder sich vor deren Zugriff zu schützen.⁶⁵

Aus Organisationsperspektive spricht daher wenig dagegen, daß Projektgruppen die Unternehmenshierarchie intern, „im Kleinen“, reproduzieren und dann auch hierarchiegemäß funktionieren.⁶⁶ Zumal die Arbeitsverhältnisse in den „post-industriellen“ Gesellschaften stärker in den alten Gußformen zu verharren scheinen, als man annehmen möchte: „Die meiste Arbeit“, so Richard Sennett, „bleibt noch immer im Kreis des Fordismus gebannt.“⁶⁷ Und bei all diesen „offiziellen“ Hierarchiebefunden ist noch gar nichts gesagt zu den sogenannten *informellen Hierarchien*, die allen Organisationen eigen sind, mit ihren für den Unternehmenserfolg notwendigen, positiven oder weniger positiven Einflüssen: Informale Machtstrukturen können formale, an Ranghierarchien geknüpfte Weisungsstrukturen „glätten“, gar umdrehen, oder Nebenhierarchien bilden oder formale Machtverhältnisse überhöhen – es bleiben aber Über- und Unterordnungsbeziehungen.⁶⁸

Desgleichen geht es im Rahmen organisationsstruktureller Reformen wie *spin offs*, *management-buy-outs*, *subcontractings*, *outsourcings*, *strategischen Unternehmenskooperationen* etc. pp. nicht um einen „hierarchielosen“ Koordinationszusammenhang,

⁶⁵ Vgl. Heintel/Krainz (1988) 102

⁶⁶ Vgl. ibd. 102ff.

⁶⁷ Sennett (1998) 56

„Es ist schwer, an einfache Statistiken zu dieser Frage heranzukommen, aber eine begründete Einschätzung moderner Arbeitsverhältnisse ... verweist darauf, daß zwei Drittel von ihnen repetitiver Natur sind.“ – ibd. 56

Auch hat sich, noch eine relativierende Statistik, in der Mustergesellschaft der Deregulierer, den Vereinigten Staaten, der Anteil der *Selbständigen* an den Gesamtbeschäftigten in den letzten vierzig Jahren *nicht* vergrößert: Er hielt sich hartnäckig bei 8,5 Prozent; der Rest waren und sind *abhängig* Beschäftigte. Vgl. ibd. 194

⁶⁸ Vgl. Städler (1984) 69f.

„*Power Mist*. The tendency of hierarchies in office environments to be diffuse and preclude crisp articulation.“ – Coupland (1992) 25

sondern um momentan angemessene Strategien in schwierigen Märkten, konkret beispielsweise um Modelle zur Überwindung partieller Produktivitätsdefizite der amerikanischen Industrie.⁶⁹ Und diese Strategien können sich wieder ändern, man beachte nur das Hin und Her zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung in Unternehmen. Der Trend, vertikal integrierte Großunternehmen klassischen Zuschnitts zu zerschlagen, mag bedeuten, daß sich diese Organisationsform gegenwärtig auf dem Rückzug befindet; es bedeutet aber keineswegs, daß das hierarchische Prinzip überwunden wäre. Derartige Aussagen sind lediglich rhetorisches Blendwerk. Wie Stefan Kühl berichtet, konnten selbst die sogenannten *dot.com*-Unternehmen nur in ihrer Frühphase auf Hierarchien, fixe Abteilungsgrenzen und festgeschriebene Regeln verzichten – als sie noch aus fünf Personen bestanden. (Zudem merkt Kühl zurecht an, daß mit dem in der Internetbranche populären *work flow management*, das Arbeitsprozesse per Software abbilden und steuern soll, der offensichtlich doch nicht so unattraktiv gewordene Taylorismus durch die Hintertür zurückkehre.)⁷⁰

Statt der Lieblingsparole amerikanischer und europäischer Management-Gurus: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation zu folgen, redet man – ohne es immer offen auszusprechen – über die Reduzierung interner Kommunikation. Und zwar genau so, wie es schon die Konzerne vorgemacht haben: durch Hierarchien, Abteilungen und Routinen.⁷¹

An dieser Stelle sei somit festgehalten: Wer Hierarchien *ausknipsen* möchte, tut gut daran, sich mit dem Hierarchie**begriff** nicht weiter zu beschäftigen; er käme sonst in Erklärungsnot. Organisation hat immer mit dem hierarchischen Strukturprinzip zu tun. Dessen Wandel oder gar Auflösung wird, vorzugsweise aufgrund der gewandelten Marktlage, unhinterfragt gefordert; substantiellere Analysen unterbleiben gewöhnlich – die Hierarchie wird pauschal als Struktur- und Leistungsprinzip verstanden, das einem Organisationswandel im Wege steht.⁷² Die in manchen populärwissenschaftlichen Schriften postulierten *nichthierarchischen* Formen der ökonomischen Kooperation sind daher nicht ernst zu nehmen; die Alternative Hierarchie/keine Hierarchie stellt eine unzulässige Generalisierung dar.⁷³ Versteht man unter einer

⁶⁹ Vgl. Oxsenbauer (1989) 289f.

⁷⁰ Vgl. Kühl (2001) 152f.

⁷¹ ibd. 153

⁷² Vgl. Regenhard (1997) 40

⁷³ Vgl. Oxsenbauer (1989) 1, vgl. beispielhaft Fischer (1992) 34

Das weiß wohl auch Tom Peters; während er auf Seite 17 von „Liberation Management: Jenseits der Hierarchien“ behauptet, das neue Paradigma sei „wahrhaft befreit von herkömmlichen Hierarchien – an alten Normen gemessen“;

betriebswirtschaftlichen Organisation ein Sozialsystem, das in irgendeiner Form eine Reihe von Zielen verfolgt und sich durch eine bestimmte Menge arbeitsvertraglich gebundener Mitglieder in ihrem Umfang definieren läßt, stößt man auf relativ dauerhafte formelle und informelle Rollenstrukturen, auf Kontrollinstanzen, auf Zielvorgaben – auf Über- und Unterordnungsstrukturen, wie verachtenswert sie auch sein mögen. Die Suche nach organisatorischen *Alternativen* zur Hierarchie ist ein Widerspruch in sich: Eine Enthierarchisierung der Organisation käme einer Enthierarchisierung der Hierarchie gleich: ein wahrlich *paradoxes Unterfangen*.⁷⁴

6

*Die Disziplin steigert die Kräfte des Körpers (um die ökonomische Nützlichkeit zu erhöhen) und schwächt diese selben Kräfte (um sie politisch fügsam zu machen). Mit einem Wort: sie spaltet die Macht des Körpers; sie macht daraus einerseits eine ‚Fähigkeit‘, eine ‚Tauglichkeit‘, die sie zu steigern sucht; und andererseits polt sie die Energie, die Mächtigkeit, die daraus resultieren könnte, zu einem Verhältnis strikter Unterwerfung um.*⁷⁵

Daß eine Enthierarchisierung der Hierarchie einem *paradoxen Unterfangen* entspräche, liefert ein gutes Stichwort, um die Betrachtung des hierarchischen Strukturprinzips unter dem Blickwinkel der *Kontingenz* zu vertiefen. Schon Max Weber stellt 1922 fest, daß die Bürokratisierung mit dem Aufkommen der modernen Massendemokratien einher gehe, denn sie erfordere eine relative Nivellierung der ökonomischen und sozialen Unterschiede sowie eine Sprengung lokaler und feudaler, ihr entgegenstehender Privilegien; sie sei ein Instrument der „Vergesellschaftung“ von Herrschaftsbeziehungen. Daher komme Bürokratisierung sehr häufig den Interessen des Kapitalismus zugute. Aber Demokratie sei gleichzeitig Gegnerin der „Herrschaft“

konzediert er gut sechshundert Seiten später großzügig: „Nun gut, es bleiben Spuren der Hierarchie übrig“. – Peters (1993) 17, 622

„Hierarchie. Ein unabdingbarer Bestandteil einer Organisation, der falsch verstanden oder falsch gelenkt, aber nicht abgeschafft oder vernichtet werden kann, selbst wenn man die Führungspyramide abflacht, Führungsebenen eliminiert, die Organisationsstruktur um 90 Grad dreht oder der Sprache Gewalt antut und Wörter wie ‚Vorgesetzte‘ und ‚Untergebene‘ für tabu erklärt.“ – Shapiro (1996) 280

⁷⁴ Vgl. Oxsenbauer (1989) 228f.

⁷⁵ Michel Foucault, *Überwachen und Strafen*. Foucault (1976) 177

und schaffe als solche Durchbrechungen und Hemmungen der bürokratischen Organisation: ein zwiespältiges Verhältnis.⁷⁶

Der Soziologe stößt an dieser Stelle seiner Herrschaftssoziologie auf ein zentrales Paradox der Moderne: *die Ambivalenz ihrer Kontingenz*. Denn das Kontingente bezeichnet jenen Bereich der Unbestimmtheit, „in dem sich sowohl Handlungen als auch Zufälle realisieren. Kontingent ist somit einerseits ‚alles, was manipulierbar ist‘ und so allererst zu einem Gegenstand des Handelns werden kann“, und andererseits „alles Unverfügbare, das sich Planung entzieht, das aber auch erst mit Planung als Unverfügbares erkennbar wird“.⁷⁷ Die Ambivalenz des Kontingenten besteht also in dessen Eigenschaft, *sowohl* Möglichkeits- und Handlungsraum *als auch* Zufalls- und Unsicherheitsbereich zu sein – sowohl (zumeist positiv wahrgenommene) Grundlage für menschliches Wählen als auch (oft negativ besetzter) Quell der Unsicherheit und des Risikos.

Zum einen liefert das moderne Kontingenzbewußtsein die Voraussetzung für die neuzeitliche Explosion der Produktivkräfte, denn nun werden andere, wünschenswertere Zustände als die gerade bestehenden fiktiv gedacht und verkündet – Zustände, die neue, bisher unbekannte Zielhorizonte aufmalen, anvisieren, schließlich verfügbar machen (währenddessen bereits die nächsten Zielhorizonte projiziert werden). Eben dieser aufbrechende Möglichkeitshorizont, der entstehende Fortschrittsraum, der das Lösen aus der Bindung an überkommene Erfahrungen erfordert, ist der epochale Vorgang, die übertretene Schwelle zur europäischen Moderne. Zu dieser Zeit wird der Kontingenzbegriff zunehmend brisant; ein eigentliches Kontingenzbewußtsein entsteht und erhält eine zentrale Position im Selbstverständnis der modernen Gesellschaften.⁷⁸ *Zum anderen* wird die Neuzeit, wie Georg Lukács formulierte, zu einer Epoche der *transzendentalen Obdachlosigkeit*, zu einer Aneinanderreihung von Zufallsereignissen anstelle von sinnvoller Kontinuität – ein Zustand, der in der Kulturkritik als Überforderung des Menschen beklagt wurde (und wird) und der die Suche nach

⁷⁶ Vgl. Weber (1922) 565ff.

Weber macht allerdings darauf aufmerksam, daß der Siegeszug des „Präzisionsinstrumentes“ Bürokratie nicht notwendigerweise mit einer Demokratisierung Hand in Hand geht. Eine Zunahme des Anteils der Beherrschten an der Herrschaft *kann*, aber muß keine Folge der Bürokratisierung sein; der einzelne historische Fall ist zu betrachten. Vgl. *ibd.* 568ff.

⁷⁷ Makropoulos (1997) 14ff. [Fußnoten weggelassen]

⁷⁸ Vgl. Makropoulos (1998a) 23

*Alternativen zum Vertrauen auf religiöse Gebote, die Suche nach Techniken der Selbststabilisierung von Menschen nach sich zog (und zieht).*⁷⁹

Daraus resultiert ein Spannungsfeld mit den Polen Entfesselung und Nutzung von Kontingenz auf der einen und ihrer sicherheitsstiftenden Begrenzung auf der anderen Seite. Und modernitätstheoretisch läßt sich die „Lösung“ dieses Spannungsfeldes als eigentliche *Strukturformel der Neuzeit* deuten: Es ist das sozialtechnische Projekt der rationalen Gesellschaftsorganisation, das die Verschränkung von Kontingenzbegrenzung und Kontingenznutzung ermöglicht.⁸⁰ Das Ordnungsproblem der kontingenten Moderne wird gelöst durch die Kombination von sicherheitsstiftenden und produktivistischen Aspekten, durch *Sozialdisziplinierung* (Gerhard Oestreich), durch die *Formierung einer Disziplinargesellschaft* (Michel Foucault).⁸¹

Wie muß man sich das vorstellen? Max Weber schreibt der *rationalen Disziplin* – als der präzisen Ausführung eines empfangenen Befehls – eine zentrale Rolle in der „Versachlichung der Herrschaftsformen“, also der Bürokratisierung, zu, was in besonderer Weise auf das Militär und den ökonomischen Großbetrieb zutrefte.⁸² Der Philosoph Michel Foucault geht über Webers Disziplinarbegriff hinaus und erläutert den historischen Einschnitt der Formierung einer Disziplinargesellschaft anhand eines umfassenderen, „subjektlosen“ Verständnisses von Disziplin als der „Kunst der Zusammensetzung von Kräften zur Herstellung eines leistungsfähigen Apparates“.⁸³

⁷⁹ Vgl. Makropoulos (1997) 28ff., 43, 102ff.

⁸⁰ Im arg sozialwissenschaftlichen Duktus: Die Ambivalenz des Kontingenten wird „zwischen Veränderbarkeit und Veränderlichkeit, die sich in der Spannung von Machbarkeit und Unsicherheit realisiert, zur allgemeinen strategischen Disposition der selbstmächtigen Kontingenzbegrenzung durch gezielte Kontingenznutzung operationalisiert“. – ibd. 147

⁸¹ „Sozialdisziplinierung ist die grundlegende Technologie jenes Typs sozialer Steuerung, der mit seiner konstitutiven Verschränkung interner und externer, also sowohl in den Individuen, wie auf sie wirkender Verfahren eines komplexen Kontingenzmanagement, nicht nur die immanente Sicherheits- und Ordnungsstiftung, sondern gleichzeitig weit darüber hinaus die funktionale Organisation, optimale Verwaltung und produktivistische Entfaltung der individuellen und kollektiven Möglichkeiten zum Ziel hat – Möglichkeiten, die in der Neuzeit fiktional erschlossen wurden, und deren Realisierung im emphatischen Sinne emanzipatorischer Naturbeherrschung das Rationale an der modernen rationalen Gesellschaftsorganisation ausmacht.“ – ibd. 52

„In seiner Rückwirkung auf den allgemeinen Bedürfnisstand bedingt dies zunehmende subjektive Unentbehrlichkeit organisierter gemeinwirtschaftlicher und interlokaler, also: bürokratischer Fürsorge für die verschiedensten, früher entweder unbekannt oder ... lokal gedeckten Lebensbedürfnisse. Von rein politischen Momenten wirkt in der Richtung der Bürokratisierung besonders nachhaltig das steigende Bedürfnis einer an feste absolute Befriedigung gewöhnten Gesellschaft nach Ordnung und Schutz („Polizei“) auf allen Gebieten.“ – Weber (1922) 561

⁸² Vgl. Weber (1922) 681ff.

„Die ‚Disziplin‘ im allgemeinen, wie ihr rationalstes Kind: die Bürokratie im speziellen, ist etwas ‚Sachliches‘ und stellt sich in unbeirrter ‚Sachlichkeit‘ an sich jeder Macht zur Verfügung.“ – ibd. 682

⁸³ Foucault (1976) 212

An Beispielen aus Militär, Medizin, Schule und Industrie identifiziert er *Techniken der Disziplin*: die *Klausur*, das heißt die bauliche Abschließung eines Ortes von anderen Orten (auch für Adam Smith und Max Weber ist die Trennung von Geschäft und Haushalt einer der Ursachen des modernen Kapitalismus⁸⁴); das Vermeiden von Gruppenverteilungen durch *Parzellierung*, „jedem Individuum seinen Platz und auf jeden Platz ein Individuum“; die *Zuweisung von Funktionsstellen*; und den *Rang* als Einheit der austauschbaren Elemente⁸⁵ – Foucaults Techniken der Disziplin sind eine Bauanleitung für straffe Hierarchien.

Der Disziplinarblick kam ... ohne Relaisstationen nicht aus. Besser als der Kreis konnte die Pyramide seinen beiden Anforderungen entsprechen: einmal mußte er ein lückenloses Netz bilden und imstande sein, seine Angriffspunkte zu vervielfältigen und auf der gesamten zu kontrollierenden Oberfläche zu verteilen; andererseits mußte er einigermaßen diskret sein, um nicht zu schwer auf der zu disziplinierenden Tätigkeit zu lasten, um nicht als Schranke oder Hemmnis zu wirken; er mußte sich in die Disziplinaranlage so integrieren, daß er deren Leistungen steigerte. Der Disziplinarblick muß die Instanzen der Disziplin streuen, um ihre Produktivität zu erhöhen. Er muß die Überwachung aufgliedern und funktionstüchtig machen.⁸⁶

Eben das wird im 18. und 19. Jahrhundert zum Projekt der großen Fabriken: eine überwachte Produktivitätserhöhung mittels steter Kontrolle, die den ganzen Arbeitsprozeß durchzieht und sich nicht allein auf die Qualität und Beschaffenheit der Produkte, sondern auch auf die Tätigkeiten der Menschen bezieht, auf ihr Verhalten. Dieses wird nicht mehr durch „häusliche Kontrolle“, sondern durch Angestellte, Kontrolleure, Vorarbeiter sichergestellt. Je umfangreicher die Produktion, je höher die Anzahl Arbeiter und je höher der Grad der Arbeitsteilung, um so wichtiger und komplizierter werden nach dieser Logik die Kontrollaufgaben. Eine eigene Funktion der Kontrolle entsteht, besetzt mit spezialisiertem und von den Arbeitern unterschiedenem Personal.⁸⁷ *It's as if the organisation exists for the management...*

⁸⁴ Vgl. Sennett (1998) 44, Weber (1922) 126

⁸⁵ Vgl. Foucault (1976) 181ff.

Die *Kontrolle der Tätigkeit* erfolgt über: die *Zeitplanung*; die präzise *zeitliche Durchdringung der Tätigkeit*; die *Zusammenschaltung von Körper und Geste*; die *Zusammenschaltung von Körper und Objekt*; und die *erschöpfende Ausnutzung der Zeit*. – ibd. 192ff.

⁸⁶ ibd. 225

⁸⁷ Vgl. ibd. 225ff.

„Dieses Netz ‚hält‘ das Ganze und durchsetzt es mit Machtwirkungen, die sich gegenseitig stützen: pausenlos überwachte Überwacher. In der hierarchisierten Überwachung der Disziplinen ist die Macht

Es gibt Firmen, die sich schon gänzlich in Projektgruppen aufgelöst haben und in denen keiner mehr weiß, wie das Ganze noch unter einen Hut zu bringen ist, und solche, die das Projektmanagement hierarchisch durchstrukturieren und den Gruppen jede Luft nehmen. Ein Spektrum zwischen ‚Verwahrlosung‘ und Würgegriff. Wir stehen heute an dem Punkt, wo Organisationen bewußt Gruppen neben der Hierarchie einsetzen und außerdem von ihnen verlangen, daß sie sich der Organisation gegenüber loyal verhalten.⁸⁸

Die Kontingenz ist das Problem, das die Sozialtechnik zu lösen versucht, und zugleich die Bedingung ihrer Möglichkeit, Ordnung herstellen zu können. Die Disziplinar-gesellschaft erlaubt es, auf der einen Seite die neuzeitliche Kontingenz zu nutzen, die Entfaltung individueller und kollektiver Potenzen zu fördern; auf der anderen Seite sorgen Techniken der Disziplin für eine *Verhütung der bürgerlichen Unordnung* (Foucault) – sie kompensieren verlorene Ordnungen. So „löst“ oder besser: *verdeckt* die Disziplinar-gesellschaft das Paradox der Moderne: die Ambivalenz des Kontingenten. Und so verdeckt die moderne Hierarchie ihrerseits die Ambivalenz des Kontingenten innerhalb der Organisation.

Das heißt: das hierarchische Strukturprinzip setzt sich in Szene als Lösung des eigenen Widerspruchs; es sorgt für Kontingenzfreisetzung bei gleichzeitiger Kontingenz-begrenzung. Eine *Konditionierung von Autonomie*: Die Organisationsebenen werden in vielerlei Hinsicht voneinander unabhängig gemacht – und in einigen wenigen voneinander abhängig. „Hierarchie schützt vor den unberechtigten Eingriffen anderer in die eigene Arbeit und zeichnet exakt und präzise die wenigen Stellen aus, von denen aus Eingriffe erwartet werden müssen oder denen Eingriffe zugemutet werden können.“⁸⁹ Einerseits wird der Zusammenhang zwischen dem übergeordneten Ganzen, dem Unternehmen, das seine untergeordneten Teile umfaßt, propagiert; andererseits müssen diese Teile dem Ganzen entgegengesetzt werden, sonst hätte das

keine Sache, die man innehat, kein Eigentum, das man überträgt; sondern eine Maschinerie, die funktioniert.“ – ibd. 228f.

„Man muß aufhören, die Wirkungen der Macht immer negativ zu beschreiben, als ob sie nur ‚ausschließen‘, ‚unterdrücken‘, ‚verdrängen‘, ‚zensieren‘, ‚abstrahieren‘, ‚maskieren‘, ‚verschleiern‘ würde. In Wirklichkeit ist die Macht produktiv; und sie produziert Wirkliches.“ – ibd. 250

⁸⁸ Peter Heintel/Ewald Krainz, *Projektmanagement*. Heintel/Krainz (1988) 136

⁸⁹ Baecker (1995) 217

Gerede über sie keinen Sinn – eine eigentlich unmögliche Balance zwischen Teil und Ganzem, die nur gewahrt werden kann, wenn über- und untergeordnet wird, ohne diesen inhärenten Widerspruch zu hinterfragen: das ist das Zudecken des eigenen Widerspruchs. Organisationsebenen werden unterschieden, damit man dort seiner eigenen Arbeit nach eigenen Regeln nachgehen kann. Gleichzeitig kann gerade dank dieser Trennung an festgelegten Punkten in das, was andere tun, eingegriffen werden. Das Ordnungsprinzip, das die Ebenen miteinander verbindet: Hierarchie.⁹⁰

Die Organisationstheoretiker James March und Herbert Simon prägten den Begriff *Ungewißheitsabsorption*: Die Hierarchie sorgt für spezifizierte Entscheidungsabläufe und sorgt auf diese Weise für Gewißheit – man kann unbelastet durch Ungewißheit seiner Arbeit nachgehen und mit seinen Entscheidungen selber Ungewißheit bewältigen bzw. andere mit hierarchisch festgelegten Gewißheiten versorgen.⁹¹ Anders ausgedrückt: „Das Management bildet Abteilungen, die dafür bezahlt werden, daß der Wert schöpfende Kern im Glauben stabiler Umweltanforderungen belassen werden kann.“⁹² Das ist der Stoff, aus dem Organisationen gewebt sind, und das, was dieser Stoff verhüllt, sind die Untiefen der Ungewißheit, die als solche dann in Hierarchien kaum vorkommen.

Und tatsächlich kann man den Aufbau und die Struktur von Organisationen anhand der Stellen beschreiben, an welchen sie typischerweise mit Problemen rechnet, die dort und nirgendwo anders gelöst beziehungsweise laufend neu bearbeitet werden müssen, damit der Rest der Organisation sich seinen eigenen Aufgaben widmen kann.⁹³

Somit läßt sich das Management von und in Hierarchien als eine Folge der zunehmenden Kontingenz der Moderne interpretieren, gewissermaßen als ein Instrument ihrer *Verarbeitung*: Zum einen als *Ordnungskonzept*, das die zunehmend entfesselte Kontingenz zähmt, strukturiert, in feste Bahnen lenkt; zum anderen als *Nutzungskonzept*, das die gesteigerte Möglichkeitsoffenheit zur Freisetzung von

Und „die sogenannte ‚Befehlskette‘ ist nichts anderes als eine Beschreibung der Punkte, an denen diese Sensitivität erwartbar gemacht und durchgesetzt wird“. – Baecker (1994) 35

⁹⁰ Vgl. ibd. 34f., Baecker (1995) 216f.

⁹¹ Vgl. Baecker (1995) 223; James March/Herbert Simon, *Organizations* [Erstausgabe: Cambridge 1952]

Hier bestehen Parallelen zur volkswirtschaftlichen Transaktionskostentheorie, die Unsicherheit als Ursache für die „rationale“ Lösung *Hierarchie* ansieht, denn die Kapazität menschlicher Gehirne zum Formulieren und Lösen komplexer Probleme ist, verglichen mit der Größe von Problemen, deren Lösung ein rationales Verhalten erfordert, sehr klein. Vgl. Oxenbauer (1989) 197ff.

⁹² Kühl (2000) 42

Potentialen nutzt. So gesehen war Management schon immer eine ambivalente Tätigkeit: Regulierung versus Deregulierung, Kontrolle versus Autonomie – *Kontingenzaufhebung versus Kontingenztoleranz*, mit Demokratisierung und Pluralisierung auf der einen und Hierarchie und Bürokratisierung auf der anderen Seite. Und so gesehen sind „gute“ Manager Meister des Widerspruches, die die Fähigkeit aufweisen, mal die Autonomiekarte und mal die Hierarchiekarte zu spielen.

Wenn die Hierarchie also das Paradox der Kontingenz löst, indem sie die Ambivalenz des Kontingenten verdeckt, so scheint genau an dieser Stelle das gegenwärtige Problem zu liegen. Die Verschränkung von Kontingenznutzung und Kontingenzbegrenzung hat soziale Wirklichkeiten erzeugt, die kontingenzsteigernd wirken. Die Unbestimmtheits- und Möglichkeitsseite wird als radikalisiert wahrgenommen; in der heutigen Zeit, der „Spätmoderne“, hat sich das Kontingenzbewußtsein verschärft. Denn durch die Kombination der inneren Unruhe des aus „vormodernen“ Gewißheiten freigesetzten Menschen mit technischen Durchbrüchen hat eine noch nie dagewesene Dynamik eingesetzt, die sich ständig weiter potenziert. Für den Philosophen Peter Sloterdijk hat das Gelingen der Zusammenschaltung von Missionsmotiven des Menschen mit technischen Erfolgsmaschinen Lawinen weiteren Gelingens ausgelöst, und dieses Gelingen überschlägt sich inzwischen, auf dem Gipfel der Moderne, in seinen eigenen Erfolgen.⁹⁴ Mensch und Organisation sind Ursprung und Teil der *panischen Mobilmachung* (Sloterdijk), eingebunden in diesen Prozeß müssen sie, um Erfolg zu haben, ganz vorne dabei sein, also die Entwicklung weiter vorantreiben. Die Strukturformel der Moderne jedoch, die Disziplinargesellschaft mit ihrem hierarchisch-bürokratischen Strukturprinzip, scheint mittlerweile von der panischen Mobilmachung überrollt worden zu sein.⁹⁵

⁹³ Baecker (1995) 224

⁹⁴ Vgl. Sloterdijk (1989) 328ff.

⁹⁵ Vgl. Makropoulos (1997) 148ff.

Wenn die Holding eines großen holländischen Industrieunternehmens von den Geschäftsführern ihrer Bereiche ‚Unternehmerpersönlichkeit‘ fordert, handelt sie paradox, wenn sie gleichzeitig die Berücksichtigung der Steuerungsinteressen der Holding einklagt. Wenn die Deutsche Bank für viel Geld eine Londoner Brokerin wegen ihrer starken, unabhängigen Persönlichkeit anwirbt, dann handelt sie paradox, wenn sie im gleichen Moment die ‚bedingungslose Identifikation mit den Zielen des Unternehmens‘ fordert.⁹⁶

Je widersprüchlicher nun die Umweltsituation und je komplexer das organisatorische Innenleben wird, je riskanter die Zukunft erscheint, desto überforderter wirken klassisch-hierarchische Organisationsformeln und –formen.⁹⁷ Genau die Mechanismen der Ungewißheitsabsorption, die so erfolgreich funktioniert haben und denen die Unternehmen ihren Erfolg verdanken, liefern keine ausreichende Zuverlässigkeit mehr.⁹⁸ Und je unwahrscheinlicher erfolgreiches Handeln in klassischen Hierarchien wird, desto mehr rücken ihre Paradoxien als Unmöglichkeitsbedingungen in den Vordergrund; sie werden jetzt thematisiert. Das hierarchische Strukturprinzip deckt seine inhärenten Widersprüche nicht mehr zu; sie brechen auf und liegen offen am Tageslicht.

Ein paar Beispiele:

- Schon Max Weber sah den möglichen Konflikt zwischen in strikten Rastern eingefassten „Beamten“ und Erwartungen an Selbständigkeit des Entschlusses, zwischen formell zugeschriebener Kompetenz und eigenen Ideen.⁹⁹ Um es mit einem Bild Hans Ulrichs auszudrücken: Wenn die Zöllner an der Grenze strikt nach Vorschrift handelten, bräche der Verkehr sofort zusammen.¹⁰⁰ In Weisungshierarchien jedoch werden die Motive eines bloß kleinen Teils der Organisations-

⁹⁶ Stefan Kühl, *Zwischen Corporates und Cowboys*. Kühl (2000) 47

⁹⁷ Vgl. Heintel/Krainz (1988) 15

⁹⁸ Vgl. Baecker (1995) 226

⁹⁹ Weber (1922) 836f.

„Und gar die Vorstellung, daß der Beamte im subalternen Alltagswirken aufgehe, nur der Leiter die ‚interessanten‘ geistige Anforderungen stellenden Sonderleistungen zu vollbringen habe, ist abwegig und nur in einem Lande möglich, welches keinen Einblick in die Art der Führung seiner Geschäfte und die Leistungen seiner Beamtenschaft hat. Ein Beamter ..., der einen nach seiner Ansicht verkehrten Befehl erhält, kann – und soll – Vorstellungen erheben.“ – ibd. 837

teilnehmer als Organisationszwecke berücksichtigt, die des Restes hingegen instrumentalisiert, neutralisiert oder diskreditiert. Und Organisationen sind, wie Niklas Luhmann schreibt, deshalb hierarchisch organisiert, um die Organisationszwecke auf dem Weg der Befehlsbefolgung zu erreichen, ohne auf die Motivationsstrukturen der übrigen Rücksicht nehmen zu müssen.¹⁰¹ Rufe nach *Unternehmertum*, *Verantwortungsbereitschaft* und *Selbständigkeit* sind vor diesem Traditionshintergrund paradox – heute jedoch weithin vernehmbar. Einerseits sollen die Regeln befolgt, andererseits im Bedarfsfalle auf eigene Faust geändert werden. Das ist nicht sonderlich schlüssig, und die beliebteste Variante, um dieses Paradox erneut zu verdecken, ist das autosuggestive Loben des *Humankapitals* und der Ruf nach dem *flexiblen Organisationshelden*.¹⁰² Aber: „Organisationen, die Unabhängigkeit und Autonomie feiern, die ihre Angestellten zu mehr Selbständigkeit ermutigen, könnten sich über die Folgen täuschen“.¹⁰³

- Je größer die *Problem- und Informationskomplexität*, je bedeutender also gemeinhin die Entscheidung, desto weiter oben in der Hierarchie wird die *Einzelentscheidung* angesiedelt – und desto gravierender sind folgerichtig die Informationsmängel für den jeweiligen Entscheider an der Spitze. Verantwortlich sind diejenigen, die die eigentliche fachliche Kompetenz nicht (mehr) haben (können), insbesondere wenn sich das relevante Wissen ständig ändert. Die Folge sind Verunsicherung, Verantwortungsverschiebungen und Bürokratisierung mit Auswucherungen schriftlicher Absicherung.¹⁰⁴ Zudem folgt aus dem hierarchischen Strukturprinzip, daß relevante Marktinformationen, die „oben“ vorliegen, oftmals „unten“ gar nicht ankommen. Auch das hat Max Weber gesehen: Die Bürokratie steigert die Überlegenheit des berufsmäßig Wissenden durch Geheimhaltung seiner Kenntnisse und Absichten. „Bürokratische Verwaltung ist ihrer Tendenz nach stets Verwaltung mit Ausschluß der Öffentlichkeit. Die Bürokratie verbirgt ihr Wissen und Tun vor der Kritik, soweit sie irgend kann.“¹⁰⁵ Die in den letzten Jahren stetig lauter gewordenen Rufe nach „freien“ Informationsflüssen sind – unabhängig davon, ob es so etwas wie „offene Information“ überhaupt geben kann – vor diesem Hintergrund paradox. Letztlich liegt es in der Funktion

¹⁰⁰ Vgl. Ulrich (1982d) 258

¹⁰¹ Vgl. Luhmann (1973) 70

¹⁰² Vgl. Kühl (2000) 42

¹⁰³ Sennett (1998) 196; vgl. auch Heintel/Krainz (1988) 21

¹⁰⁴ Vgl. Heintel/Krainz (1988) 16ff.

¹⁰⁵ Weber (1922) 572

der Managementposition selbst begründet, daß Untergeordnete weniger Zugang zu relevanten Informationen haben.¹⁰⁶

- Die Notwendigkeit arbeitsteiliger Spezialisierung und das daraus resultierende Koordinationsproblem ist kein Gleichgewichtsprozeß, sondern ein fundamentaler Widerspruch: eben zwischen Formalisierung/Spezialisierung einerseits und ihrer bürokratischen Koordination andererseits.¹⁰⁷ Beim *scientific management* wird die Regulierung und Standardisierung so weit getrieben, für alle Probleme die Optimallösung – optimale Zergliederung *und* optimale Reintegration – zu suchen. Aber Optimalprinzip und Arbeitsteilung widersprechen sich: Das erste verlangt die Evaluierung aller Konsequenzen aller Alternativen – aber diese Entscheidung kann nur an einer Stelle, also *ungeteilt* erfolgen.¹⁰⁸ Straffe Über- und Unterordnungsverhältnisse decken dieses Problem zu, aber bereits Mitte des 20. Jahrhunderts wurden die Begrenzungen und Schwächen des *Taylorismus* sichtbar.
- Seitdem kreisen die organisationsstrukturellen Ideen und Modelle um die *Entfaltung des Hierarchieparadoxes* (Baecker): Wie können Organisationsstrukturen auf vermehrte Kontingenz reagieren – und sie gleichzeitig im Sinne des Organisationszusammenhaltes begrenzen? Dezentralisierung und Kontrolle schließen sich aus und erfordern einander wechselseitig. So führt die *Divisionalisierung* eines Unternehmens, also seine Untergliederung nach regionalen, produkt- oder marktorientierten Kategorien, zu reibungsloseren Abläufen – und gleichzeitig zu neuartigen Reibungen.¹⁰⁹ *We never cease to attack this paradox* bemerkte der berühmte General Motors-Präsident und Strukturreformer Alfred P. Sloan einst.¹¹⁰
- Auch *Projektmanagement* und *Teamstrukturen* bringen die Ambivalenz von Kontingenzbegrenzung und Kontingenzzfreisetzung zum Vorschein: Sie sind ein Widerspruch gegen die hierarchische Aufbau- und Ablauforganisation.¹¹¹ *Organisationsschizophrenie* und *durchgehaltene Schauspielerei* drohen, denn Hierarchieverhalten und Teamverhalten widersprechen einander – eine Gruppe von offiziell Gleichgestellten zu moderieren, ist etwas anderes als die formalisierte

¹⁰⁶ Vgl. Kühl (2000) 43

¹⁰⁷ Vgl. Ochsenbauer (1989) 53

¹⁰⁸ Vgl. Luhmann (1973) 121

¹⁰⁹ Vgl. Baecker (1994) 37f.

¹¹⁰ Zitiert nach: ibd. 38

¹¹¹ Vgl. ibd. 39f., Heintel/Krainz (1988) 51ff.

Tätigkeit *in der Linie*; Gruppenentscheidungen herbeizuführen hat nichts mit dem Fällen von Einzelentscheidungen unter Zuarbeit von Sacharbeitern zu tun.¹¹²

- Die sogenannte *Matrixorganisation*, eine der anspruchsvollsten Organisationsideen der letzten Jahre, zieht das Hierarchieparadox von den Grenzen zwischen Abteilungen bzw. Hierarchieebenen direkt in jede einzelne Stelle, die nun zwei „Achsen“ gegenüber verantwortlich ist. Die Gleichzeitigkeit von Horizontalität und Vertikalität erfordert ein ständiges – und gewolltes – Leben mit zwei widersprüchlichen Organisationsprinzipien; an jedem Matrixknoten muß mit dem Gegensatz umzugehen gelernt werden. „Die Matrixorganisation ist der etablierte Organisationswiderspruch schlechthin“¹¹³, und es drohen *Matrixpathologien* wie Machtkämpfe, undurchschaubare Führungsbeziehungen, Gruppenfetischismus, Verwaltungswasserköpfe, ineffizientes Entscheidungsverhalten, Beschlußunfähigkeit u.a.¹¹⁴ – die Ursache für den nur mäßigen Erfolg des Ansatzes? Göran Lindahl, bis vor kurzem Vorstandsvorsitzender des Elektronikkonzerns ABB, dem Musterknaben aller matrixfreundlichen Organisationsschriften, hat die Reform der Unternehmensstrukturen eingeleitet. Um unklare Zuständigkeiten und Reibungsverluste zu begrenzen, wird, so läßt sich hier interpretieren, *Widerspruchsbegrenzung* betrieben: die Macht der „Regionalfürsten“ – einer Achse der Matrix – wird eingeschränkt und in Zukunft verstärkt nach Produktbereichen – der anderen Achse – geführt.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Heintel/Krainz (1988) 28ff.

Nach Auffassung von Richard Sennett schafft moderne Teamarbeit somit eine *Fiktion*, derzufolge die Angestellten nicht wirklich miteinander konkurrierten und Arbeitnehmer und Vorgesetzte keine Gegenspieler seien. Die Aufrechterhaltung dieser Fiktion zwingt zu durchgehaltener Schauspielerei. Vgl. Sennett (1998) 149

¹¹³ Heintel/Krainz (1988) 52

Das Matrixprinzip liegt dann nahe, wenn eine Entscheidung für nur eine Gliederungsdimension (nach Funktionen oder Produkten oder Prozessen o.ä.) als nicht ausreichend erscheint. Es werden zwei Gliederungsdimensionen kombiniert, beispielsweise *Produkt* und *Region*. (Es gibt – zumindest in der Theorie – sogar die Kombination von drei Ebenen: die sogenannte *Tensor-Struktur*.) Vgl. Scholz (1997) 137ff.

¹¹⁴ Vgl. Scholz (1997) 139

„*Matrix*. (1) Eine von Natur aus instabile Organisationsform, die von Menschen erfunden und propagiert wurde, die nicht in seiner solchen Struktur leben mußten, in der die tatsächliche Berichtspflicht von den jeweiligen unternehmenspolitischen Stimmungen bestimmt wird. (2) ... Häufig solange hilfreich, bis die mechanische Anwendung des Rahmens das Urteilsvermögen der Manager ersetzt.“ – Shapiro (1996) 282

¹¹⁵ Vgl. Beyes (1999) 328

Die Organisation ermöglicht es ihren Mitgliedern, Spiele zu spielen, denen sie sich nicht mit Haut und Haar verschreiben müssen. Sie trennt ihre Zwecke von denjenigen der Mitglieder – und ermöglicht sich eben dadurch eine Verfügungsfreiheit und eine nur ihr eigene Verfahrensrationalität, die sie nicht besäße, wenn Mitgliedschaftsmotiv und Organisationszweck zusammenfielen.¹¹⁶

Das Arsenal der freigelegten Hierarchieparadoxien läßt sich in einem grundsätzlichen Verdikt zusammenfassen: Die Organisationsform, die zu der modernen Produktivitätsexplosion geführt hat, ist Opfer ihres eigenen Erfolges geworden. Ihre Probleme sind selbstverschuldet. Sie scheint an ihre Leistungsgrenze gekommen, denn ihre Effizienz hat eine Kontingenz und damit Komplexität nach sich gezogen, die sie selbst nicht mehr bewältigen kann.¹¹⁷ Aber bei allem berechtigten Reformeifer, der sich aus dieser Diagnose ergibt, bleibt die Verflachung von Hierarchien – über die Vorstellung ihrer Abschaffung sei kein Wort mehr verloren – ein schwieriges und ambivalentes Unterfangen, und das heißt: *Management ist mehr denn je ein schwieriges und ambivalentes Unterfangen.*

Mit einer raschen Verurteilung von Hierarchie ist es also nicht getan. Kaum etwas ist der klaren Orientierung und damit der Seelenruhe der Mitarbeiter einer Organisation förderlicher. Kaum irgendwo, es sei denn als Privatier im eigenen Kämmerlein, kann man ungestörter der eigenen Arbeit nachgehen oder es auch einmal sein lassen. Es ist ganz und gar kein Zufall, daß die Streßbelastung von Organisationsmitgliedern enorm zugenommen hat, seit allerorten Anstrengungen unternommen werden, Hierarchien abzubauen. Denn damit geht gleich zweierlei verloren: die Autonomie der Ebenen wie auch die wechselseitige Konditionierbarkeit: Weder weiß man dann noch, woran man ist; noch weiß man, wen man wie dazu bewegen kann, eine Vorleistung zu erbringen, die für die eigene Arbeit erforderlich ist.¹¹⁸

Hierarchie bedeutet ungestörtes Arbeiten. Ungestörtes Arbeiten aber scheint immer weniger möglich zu sein. Damit liegen die möglichen Nachteile der Reformansätze auf der Hand: Langsamkeit durch Reibungsverluste und mangelnde Präzision; Fragilität

¹¹⁶ Emil Walter-Busch, *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Walter-Busch (1996) 12

¹¹⁷ Vgl. Heintel/Krainz (1988) 77

¹¹⁸ Baecker (1995) 217

der Ordnung; Informationsüberflutung; Richtungskämpfe, Spaltungserscheinungen und Spannungen; Überbetonung des persönlichen Elements und Nabelschau; Entscheidungslosigkeit durch Verantwortungslosigkeit oder widersprüchliche Entscheidungen; dauerhaftes Improvisieren; Machtkämpfe durch zu viel Eigensinn; Überbelastung von Arbeitsgruppen und Überforderung der Individuen; „geteilte Oberflächlichkeit“ in der Problembearbeitung, damit eine Gruppe zusammengehalten werden kann u.a.¹¹⁹ Mit Blick auf die Erfolglosigkeit so vieler Verschlinkungsprogramme konstatiert Henry Mintzberg verärgert: „Delaying can be defined as the process by which people who barely know what’s going on get rid of those who do“, und er resümiert: *It is time to delay the delayers.*¹²⁰ Vorsichtiger ausgedrückt: Der real existierende Abbau von Hierarchieebenen ist ein kompliziertes Geschäft, komplizierter als das, was so mancher Ratgeber und so mancher Managementtheoretiker weismachen wollen. Man kann das wissen; man braucht bloß näher hinzuschauen.

Eine Entschlackung der Hierarchie ist in vielen Unternehmen sinnvoll. Aber: Vieles, das unter dem modern anmutenden Stichwort der Delegation geschieht, ist sinnlos. Denn Verantwortung wird delegiert ohne entsprechende Kompetenzregelung, ohne Gehaltsanpassung. Karrierewege werden verbaut, ohne daß den einzelnen neue Perspektiven aufgezeigt werden. Der Wegfall von Ebenen wird ohne ausreichende Folgeabschätzung ausprobiert.¹²¹

In straffen, arbeitsteiligen Hierarchien konnte man sich auf Anleitungen verlassen, die festlegten, was in welcher Zeit zu welchen Bedingungen zu tun war. Es gab unerwartete Leistungen und schwerwiegende Fehlentscheidungen, gewiß. Doch da war kein Zwang für das Management, selbstreflexiv und selbstkritisch über die eigenen Aufgaben und ihr Umfeld nachzudenken oder gar darüber nachzusinnen, was Management eigentlich *ist*.¹²² Die – traditionell verdeckten – Widersprüche des hierarchischen Strukturprinzips werden nun thematisiert; das *Erkenne Dich selbst!* wird nicht nur vom individuellen Ich, sondern vermehrt auch von Unternehmen und ihren

¹¹⁹ Vgl. Städler (1984) 141f., Scholz (1997) 139, Sennett (1998) 70, 145ff.

„Teamwork ist die Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit.“ – Sennett (1998) 133

¹²⁰ Mintzberg (1996) 6

„Listen to what *Fortune* wrote a few years ago: ‚What’s truly amazing about P&G’s historic restructuring is that it is a response to the consumer market, not the stock market‘ ... What’s truly amazing about this statement is the use of the phrase ‚truly amazing‘.“ – ibd. 6

¹²¹ Staute (1997) 74

¹²² Vgl. Heintel/Krainz (1988) 10, 56

Unternehmensführungen gefordert: die Strukturform steht zur Diskussion. *Alle sind ... andauernd am Basteln, Flickern, Klittern.*¹²³

Nicht das Strukturprinzip Hierarchie an sich wird daher kontingent, seine spezifische Ausgestaltung wird es. Und wenn etwas immer anders, vorzugsweise: besser möglich ist, dann muß darüber immer wieder neu verhandelt werden. „The critical managerial issue ... is to figure out what to structure, and as essential, what *not* to structure.“¹²⁴ Es geht um Eingriffe in das wechselseitige Bedingungsverhältnis von Freiheit und Organisation, um Experimente mit Festlegungen, die variabel und korrigierfähig bleiben müssen, um *Unschärfe*.¹²⁵ Es läuft die Suche nach anderen Wegen, Entscheidungsvorgänge zu strukturieren, anderen Wegen, um weiterhin Unabhängigkeit *und* Abhängigkeit zu sichern: Kontingenzfreisetzung *und* Kontingenzbegrenzung oder: die Quadratur des Kreises – im Bewußtsein der Quadratur.

In der europäischen Kultur ist ein Individuum dadurch definiert, daß es in der Lage ist, *Freiheit* zu gebrauchen. Das bringt die Organisation als tendenziell weitreichendste Einschränkung individueller Freiheiten in eine grundsätzlich problematische Situation gegenüber Individuen. Diese Situation wird dadurch nicht weniger problematisch, daß Organisationen vielfach dazu übergehen, die Wahrnehmung von Freiheitsspielräumen als Teil des Aufgabenbereichs eines Individuums zu definieren. Damit gehört die Aufforderung zur Freiheit selbst zu den organisatorisch gängigen Einschränkungen der Freiheit. Es ist nicht klar, wie dies auf die beteiligten Individuen wirkt. Vermutlich spielt es eine wichtige Rolle bei dem Umstand, daß Organisationen heute, wie Niklas Luhmann ... feststellt, zunehmend nur noch zwei Sprachen haben, um über sich zu sprechen: eine offiziöse und eine zynische. Das Management einer Organisation jedenfalls sieht sich vor die kaum lösbare Aufgabe gestellt, das Motivationsproblem der Individuen dadurch zu lösen, daß es Freiheitsspielräume zur Verfügung stellt, denen sich die Individuen frei zurechnen können oder auch nicht. Damit werden Rollenanforderungen akut, denen zuallererst auch das Management selbst gerecht werden muß.¹²⁶

¹²³ Gross (1994) 199

¹²⁴ Brown/Eisenhardt (1998) 12

¹²⁵ Vgl. Baecker (1995) 213ff., Müller (1997) 215f.

„Ich glaube deshalb ... nicht, daß man einfach Ordnung abbauen kann zugunsten von mehr Freiheit; sondern wir müssen neue Ordnungsmuster entwickeln, die unserer Zeit angemessen sind.“ – Ulrich (1982d) 258

¹²⁶ Baecker (2000) 18

Aber es kommt darauf an, zu verstehen, daß jeder Versuch, Unternehmensorganisationen nichthierarchisch aufzubauen, aus guten Gründen die gesamte Managementtradition gegen sich hat, deren Leistungsfähigkeit in den westlichen Ländern auf eben dieser Hierarchie beruht. Alle Managementformen, die besser sind als Hierarchie, müssen mindestens so gut sein wie: Hierarchie.¹²⁷

Ein näherer Blick in Geschichte und aktuelles Geschehen zeigt, daß eine vertikal gegliederte Hierarchie als Rückrat der Organisationsstruktur eines Unternehmens keine historische Sackgasse, sondern – als *organisatorischer Imperativ* – den wirtschaftlichen Institutionen wesenseigen war und ist, wobei ihre Ausgestaltung inzwischen vielfältigen Modifikationen offensteht. (Nicht zufällig haben die vielen vergleichenden Studien vor allem eines ergeben: daß in den Organisationsstrukturen erfolgreicher Unternehmen erhebliche Unterschiede existieren.¹²⁸) Die konsequente Anwendung des hierarchischen Organisationsprinzips hat zu selbstgeschaffenen Problemen geführt, so daß die Fragen jetzt lauten: Wie erhält man den Erfolg? Wie verfährt man mit den selbstproduzierten Unzulänglichkeiten?

Das Krisenmanagement der Hierarchien bewegt sich selbst in einem ständigen Widerspruch. Einerseits dient es dazu, Hierarchien am Leben zu erhalten und ihren Erfolg zu sichern ..., andererseits ist es genötigt, dabei andere Organisationsformen zu erproben ... Dadurch entsteht ein Widerspruch auf qualitativ neuer Ebene.¹²⁹

Nicht die Hierarchien sind gefährdet, sondern die Hierarchen¹³⁰: Eine gebotene „Milderung“ straffer Befehls- und Befugnispyramiden durch Teams, Matrixorganisationen, netzwerkähnliche Strukturen und andere Reformansätze ist zu beobachten – eine Milderung, die mit neuen Problemen einhergeht: Die Paradoxien des hierarchischen Strukturprinzips, in Zeiten rigider Über- und Unterordnungsverhältnisse nicht weiter auffallend, brechen nun an allen Ecken und Enden hervor und müssen bearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund läßt sich zumindest eines

¹²⁷ Dirk Baecker, *Postheroisches Management*. Baecker (1994) 30

¹²⁸ Vgl. Städler (1984) 143

¹²⁹ Heintel/Berger (1998) 309f.

¹³⁰ Müller (1997) 217

prognostizieren, nämlich das Weiterbestehen der Hierarchiediskussionen oder: *die Hierarchiekrise als permanente Erscheinung*.¹³¹

Die neuen Hierarchien zeichnen sich gerade dadurch aus, daß sie kein einheitliches Muster darstellen, sondern ihre jeweiligen Konfigurationen durch Sprunghaftigkeit und durch Abruch von Bahnungsmustern charakterisiert sind. Die unterschiedlichen Muster von Hierarchie verweisen primär auf ein Formwandel von Hierarchie. Paradoxien sind dessen signifikantes Merkmal: Bei diesem Wandel der Hierarchie geht danach Fremdregulierung einher mit Eigenverantwortung, globale Kontrolle mit lokaler Autonomie, Desintegration mit Integration, Zentralisierung mit Dezentralisierung.¹³²

Gesteigerte Kontingenz: Das Wandlungstempo nimmt zu; die Innovations- und Veraltungsgeschwindigkeit wächst; die Komplizierungsrasanz steigt; der Abbau von Vertrautheit und die Produktion von Fremdheit zieht an: *alles fließt, und zwar immer schneller*.¹³³ Auf *gesamtgesellschaftlicher* Ebene läßt sich daher sehr wohl von Enthierarchisierung sprechen: Die explodierende Fülle an Möglichkeiten wird, wie Peter Gross schreibt, nicht mehr mittels selbstverständlicher, beispielsweise religiöser oder moralischer Gewißheiten aufgefangen, geordnet und – hierarchisiert.¹³⁴ Das verlangt nach Beschleunigungsbewältigung, nach Kontingenzbegrenzung. Hierarchien liefern selbiges auf Organisationsebene und sorgen dementsprechend für Handlungssicherheit, modernitätstheoretisch ausgedrückt: *Sie kompensieren verlorene Ordnungen*.¹³⁵ Auch deswegen ist das hierarchische Strukturprinzip auf Organisationsebene immer noch da, und deswegen wird es vermutlich weiterhin unter uns weilen.

Das Verschreiben einfacher Rezepte zur Hierarchiezertrümmerung wirkt vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wenig erfolgversprechend. Den Strukturänderern sei in ihrem Reformeifer die Einsicht Max Webers nahe gelegt, daß eine einmal voll durchgeführte Bürokratie zu den am schwersten zu zerschlagenden sozialen Gebilden

¹³¹ Vgl. Heintel/Berger (1998) 309

¹³² Regenshard (1997) 273

¹³³ Marquard (1982) 61

¹³⁴ Vgl. Gross (1994) 82f., 189f.

¹³⁵ ibd. 201

„Diese Institutionen sind, auch wenn sie häufig so genannt werden, gerade keine Institutionen. Im von Traditionen und Autoritäten leergefegten Raum wuchern kompensatorisch für die verlorengegangenen großen gesellschaftlichen Ordnungen die Organisationen, Administrationen, Bürokratien. Auf die Frage: ‚Wohin soll ich mich wenden?‘ erhalten die Fragenden Gesetze, Reglements, Ausführungsvorschriften.“
– ibd. 199

gehöre¹³⁶ – man denke nur an die verbissenen Reformbestrebungen in den öffentlichen Verwaltungen. Es gibt einen *unfreiwilligen Konservativismus aus Komplexität* (Luhmann), der, Odo Marquards „Bemerkungen über die Unvermeidlichkeit des Unverfügbaren“ zufolge, eine Konstante darstellt, „weil bei endlicher Kapazität nicht alles zugleich zur Disposition stehen kann, sondern immer nur sukzessiv Bestimmtes durch bestimmte Alternativen, die die Beweislast tragen; anders zu verfahren wäre so kompliziert, daß unsere komplexitätsreduktionsbedürftig endliche Einsichtskapazität nicht mitkäme“.¹³⁷

Structure kills? Das ist zwar ein griffiger, aber kein sonderlich kluger Satz, so ist am Schluß dieser Ausführungen zu konstatieren. Die angemessene Hierarchieform wird je nach Unternehmen irgendwo auf dem Kontinuum *zwischen* den Extremlösungen der rigiden pyramidalen Strukturen und der reformorientierten Verflachungs-/ (Abschaffungs-) Ansätze liegen. *Organisations need continuous care, not interventionist cures* bemerkt Henry Mintzberg, und er sieht *nursing*, also das Sorgen und Pflegen einer Krankenschwester, als eine angemessene Metapher für Management, im Gegensatz zum Manager als Chirurgen, der sich über Heraus- und Zusammenschneiden definiert.¹³⁸ Und falls Eingriffe notwendig erscheinen, sei als Konklusion dieser Ausführungen und in Fortführung der Metapher angefügt, so sollten sie vorsichtig erfolgen. Für den Umbau von Hierarchien dürfte gelten: *ne quid nimis* – nichts im Übermaß; aus dem unfreiwilligen Konservativismus – als Folge gewachsener Kontingenz – folgt ein skeptischer Konservativismus – im Hinblick auf den Umgang mit Hierarchien.

„Konservativ“ ist dabei ein ganz und gar unemphatischer Begriff, den man sich am besten von Chirurgen erläutern läßt, wenn diese überlegen, ob „konservativ“ behandelt werden könne, oder ob die Niere, der Zahn, der Arm oder Darm

¹³⁶ Vgl. Weber (1922) 569f.

„Der naive Gedanke des Bakuninismus: durch Vernichtung der Akten zugleich die Basis der ‚erworbenen Rechte‘ und die ‚Herrschaft‘ vernichten zu können, vergißt, daß unabhängig von den Akten die Eingestelltheit der Menschen auf die Innehaltung der gewohnten Normen und Reglements fortbesteht. Jede Neuordnung geschlagener und aufgelöster Truppenformationen und ebenso jede Herstellung einer durch Revolten, Panik oder andere Katastrophen zerstörten Verwaltungsordnung vollzieht sich durch einen Appell an jene bei den Beamten einerseits, den Beherrschten andererseits gezüchtete Eingestelltheit auf das gehorsame Sichfügen in jene Ordnungen, der, wenn er Erfolg hat, den gestörten Mechanismus sozusagen wieder zum ‚Einschnappen‘ bringt.“ – ibd. 570

¹³⁷ Marquard (1977) 77f.

¹³⁸ Mintzberg (1996) 10

„Maybe we should try nursing as a model for management. Organisations need to be nurtured – looked after and cared for, steadily and consistently. They don’t need to be violated by some dramatic new strategic plan or some gross new reorganisation every time a new chief executive happens to parachute in.“ – ibd. 10

herausmüsse: lege artis schneidet man nur, wenn man muß (wenn zwingende Gründe vorliegen), sonst nicht, und nie alles; es gibt keine Operation ohne konservative Behandlung: denn man kann aus einem Menschen nicht den ganzen Menschen herausschneiden.¹³⁹

¹³⁹ Marquard (1981) 16

V ***Kapitalismus und Depression* oder *Der lange Marsch in die Kontingenz*.¹
Eine Erörterung**

*Umfragen haben ergeben, daß 56% aller Seelen,
namenlos auf ihren Fitneßtrainern kauernnd,
an Psoriasis leiden.
Wie in einem wunderbaren Computerspiel
vermehren sich die Verschwörungen.
Draußen riecht es nach Börsencrash.
In der goldgeränderten Brille seines Patentinhabers
spiegelt sich unser neuestes Mäuse-Gen.
Der Präsident der Vereinigten Staaten kaut Erdnüsse
vor dem explodierenden Fernseher.
In der Damentoilette winseln Popstars um Gnade.
Immer kleiner werdende Maschinen
bohren sich durchs Gehirn.
In den Notstandsgebieten fehlt es
an Büstenhaltern der Größe D extra.
Auf der Suche nach der unberührten Natur
irren Familienväter durch Flughäfen,
in denen es nach Frittenfett stinkt.
Als erste verlassen die Ratten
die brennende Diskothek.
Arbeitslose Götter verkriechen sich,
wenn es regnet, in ihren Pappschachteln.
Die zuständigen Behörden versichern,
daß für die Bevölkerung keine Gefahr besteht.*

Hans Magnus Enzensberger, *Alles unter Kontrolle*

¹ „Kapitalismus und Depression“ ist der Titel einer Veranstaltungsreihe der Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz, Berlin

1

*Hamm ängstlich Was ist los? Was geschieht eigentlich?
Clow Irgend etwas geht seinen Gang.²*

*Ja, zum Lachen seid ihr mir, ihr Gegenwärtigen! Und
sonderlich, wenn ihr euch über euch selber wundert!³*

*Innerhalb einer Epoche gibt es keinen Standpunkt, eine
Epoche zu betrachten.⁴*

In was für einer Welt leben wir eigentlich? Seit Hegels Diktum, Philosophie sei ihre Zeit in Gedanken gefaßt, beschränkt sich ein Gutteil der *Freunde der Weisheit* nicht mehr auf das Zeitlose und die letzten Dinge, sondern analysiert und interpretiert die jeweilige Gegenwart. Und die Wissenschaft des sozialen Handelns und der Gesellschaft, die Soziologie, bewegt sich Gerhard Schulze zufolge ohnehin von Gegenwartsdiagnose zu Gegenwartsdiagnose.⁵ An zeitdiagnostischen Formeln besteht daher kein Mangel: Risikogesellschaft, Multioptionsgesellschaft, Simulationsgesellschaft, Kommunikationsgesellschaft, Organisationsgesellschaft, Erlebnisgesellschaft, Informationsgesellschaft, Wissensgesellschaft, postindustrielle Gesellschaft, *cyber society*, Gesellschaft X.

Irgend etwas geht seinen Gang. Das ist, folgt man dem zeitdiagnostischen Philosophen Peter Sloterdijk, das verborgene Schema sämtlicher zeitdiagnostischer Debatten. Intellektuelle und Pragmatiker hätten ein gemeinsames Interesse daran, ihr Unverständnis für das, was geschehe, mit klugen Formeln zu verschleiern: „Wir haben zu viele Wörter für das, was seinen Gang geht – aber es ist kein treffendes darunter. ‚Irgend etwas‘ ist für uns bis auf weiteres zu schwer.“⁶ *Zum Lachen seid ihr mir, ihr Gegenwärtigen:* „Kuriose Namen, die wir uns verliehen haben“, urteilt Hans Magnus Enzensberger, „weniger die Anstrengung des Begriffs spricht aus ihnen als die gewundene Phrase der Verlegenheit.“⁷ So ließe sich mit Goethe, hier im Gewande eines frühen Systemtheoretikers, sagen: Es gibt innerhalb einer Epoche keinen Standpunkt, um ebendiese zu beurteilen. Nachher ist man ohnehin immer schlauer.

² *Samuel Beckett, Endspiel.* Beckett (1957) 415

³ *Friedrich Nietzsche, Also sprach Zarathustra.* Nietzsche (1885) 125

⁴ *Johann Wolfgang Goethe, Maximen und Reflexionen.* Goethe (1907) 180

⁵ Vgl. Schimank (2000) 10

⁶ Sloterdijk (1990) 719

⁷ Enzensberger (1988) 251

Vielleicht aber lassen sich zumindest gewisse Bedingungen und Muster identifizieren, die zu der *neuen Unübersichtlichkeit* (Jürgen Habermas) geführt haben. Dabei sei zunächst an eines erinnert: Es geht um einen gesellschaftlichen status quo, der einen relativ übersichtlichen Teil der Welt betrifft: den sogenannten „postindustriellen Westen“. Jeremy Rifkin verdeutlicht mit Blick auf die Verfechter der *Informationsgesellschaft*, wie abstrus deren Thesen sind, sofern sie mit weltweitem Imperativ geführt werden. Denn während ein bloßes Fünftel der Weltbevölkerung auf dem Weg in Cyberspace, Vernetzung und Zugangsbeziehungen sei, leide der Rest der Menschheit noch immer unter materiellem Mangel. Auch wenn es sich manche nur schwer vorstellen könnten: über die Hälfte der heute lebenden Menschen habe noch nie telephonierte.⁸ Mag das Bild der individualistischen modernen Gesellschaft auch *de facto* zu einem global wirksamen Leitbild geworden sein, wie Carlos Oliveira im Gespräch mit Peter Sloterdijk – durchaus diskussionswürdig – behauptet⁹: Es geht um dieses Fünftel, um die *luxurierenden Multioptionsgesellschaften* (Peter Gross); nur für diese macht die Flut von Deutungsvokabeln Sinn – und auch das ist bereits eine Gratwanderung, sind doch diese Gesellschaften untereinander und in sich selbst äußerst heterogen.

Doch ist dieses Weltfünftel durch und durch ein Produkt der europäischen Moderne, die mit dem Versprechen antritt: *mehr* und *besser*. Was man sich wünscht, soll Wirklichkeit werden; was sich zum besseren Leben ausgedacht wird, gilt als erstrebenswert. Peter Gross konstatiert einen „tief in die modernen Gesellschaften eingemeißelten und ins Herz des modernen Menschen implantierten Willen zur Steigerung, zum Vorwärts, zum Mehr“.¹⁰ Ständig werden Lücken identifiziert zwischen dem Ist-Zustand und einem vorgestellten Soll-Zustand, und diese Lücken sind schleunigst zu schließen. Ein unendliches Programm: Nach jeder Lückenschließung leuchtet die nächste zu überwindende Differenz am Horizont. „Die Moderne ist ausgezogen, die Kluft zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit zu verringern. Das Phantasierte, Gedachte, Geträumte fordert Realisierung. Die

⁸ Vgl. Rifkin (2000) If.

Noch ein paar Zahlen: Die Beteiligung der ärmsten Entwicklungsländer am Welthandel sank von 1960-1990 von 4 auf 1 Prozent. 1993 betrug das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) 23 Billionen US-Dollar, wovon 18 auf die Industrieländer und 5 auf die Entwicklungsländer, die 80 Prozent der Weltbevölkerung umfassen, entfielen. Das Fünftel, um das es hier geht, erwirtschaftet 84,7 Prozent des Weltbruttosozialproduktes, wickelt 84,2 Prozent des Welthandels ab und verfügt über 85,5 Prozent aller Inlandssparguthaben. Vgl. Müller (1997) 812f.

⁹ Vgl. Sloterdijk (1993) 11

¹⁰ Gross (1994) 11

Realisierung schafft freilich immer neue Differenzen. Diese wollen wiederum durch Differenzminderungs- und Teilhabeprogramme gemildert werden, ein unendlicher, nie ein Ende erreichender ... Fortschritt.“¹¹ So führt die Wahrnehmung einer Differenz und ihre grundsätzliche Ablehnung zu Unruhe, zu *Drift*. Die Moderne lebt in der Möglichkeitsform; es geht immerfort um die Steigerung der Handlungsmöglichkeiten, um die Teilhabe an den gesteigerten Handlungsmöglichkeiten und um die Garantierung einer minimalen Teilhabe.¹²

Religionshistorisch gedeutet – und wer wollte Kulturdiagnostik betreiben, ohne die religiösen Wurzeln in den Blick zu nehmen? – ist die metaphysische *Transzendenz*, die als Verheißung auf das Jenseits Trost und letzten Sinn versprach, in säkularisierter und zersplitterter Form ins Diesseits, auf die Erde geholt. Die Vertröstung auf ein Jenseits zieht nicht mehr, das Paradies soll im Diesseits errichtet werden: „Die Himmelsleiter ist auf die Erde gefallen“¹³; *die Theologen gehen, die Designer kommen*.¹⁴ Nietzsches berühmtes Wort vom Tode Gottes besagt den *Zusammenbruch des metaphysischen Immunsystems* (Sloterdijk), und es besagt damit die Notwendigkeit des künftigen Lebens, sich „ersatzmetaphysisch“ auf kleinerer Flamme selbst zu helfen. So gesehen kann man nicht *nicht* religiös sein. *Säkularisierung* bedeutet nicht nur die Entlassung der meisten gesellschaftlichen Funktionsbereiche aus der Bestimmungssphäre der Religion, sie impliziert auch, daß bestimmte Motive aus dem christlichen Kosmos der Vergangenheit nun säkularisiert weitergeführt werden.¹⁵ Der Mensch, schreibt Peter Gross, bleibt ein metaphysisches Tier:

Er will immer und allzeit und unerbittlich mehr als bloßes Überleben. Er leidet an einem Lebensüberschuß, an zu viel Schmerz, zu viel Empfindung, zu viel Bewußtsein, an epistemologischer Überlastung. Das ist das anthropologische Apriori. Dieses anthropologische Minimum paart sich heute mit einem soziohistorischen Maximum an Optionen, in dem auch das individuelle Existenzmaximum möglich erscheint und unter dem Banner von Markt und Demokratie versprochen wird.¹⁶

¹¹ ibd. 301

¹² Vgl. ibd. 15, 324ff.

¹³ Gross (2001b) 2

¹⁴ Sloterdijk (1999) 589

„Ohne tausendjähriges Weltüberwindungstraining keine moderne Weltverdampfung. Wo dieses Training nicht stattgefunden hat, läßt sich die Modernität offenkundig nur sehr mühevoll implantieren, weil die Anschlüsse in den Mentalitäten fehlen.“ – Sloterdijk (1989) 146

¹⁵ Vgl. Nassehi (2001) 15

¹⁶ Gross (1999a) 293 [Fußnoten weggelassen]

„Bei den Politikern sind Vorstellungen wie Preisstabilität und Elektroautos die kläglichen Reste christlicher Chiliasmen.“ – ibd. 366

Die Vorstellung also, daß es andere, erstrebenswerte Wirklichkeiten gebe, die die Alltagswirklichkeit transzendieren, scheint ein Eigenwert der menschlichen Existenz zu sein. Nur wird nicht mehr die altmetaphysische Flucht ins Unbewegte angetreten, sondern die *Flucht ins Flüchtige* (Sloterdijk). Die Restbestände altzeitlicher Metaphysik und die neuzeitliche Technik arbeiten gemeinsam daran, den angetroffenen status quo als Beleidigung aufzufassen und ihn in stetiger Veränderungs- und Überwindungsarbeit zur Disposition zu stellen. Der epochemachende Unterschied besteht darin, daß die alte Metaphysik dem Leben eine zusammenhängende, unhintergehbare, beruhigende Ordnung wies, ein Alleingeltungsanspruch, der heute an einer simplen logischen Unterscheidung scheitert: Eine ordnende Betrachtung entspricht keineswegs zwingend der Betrachtung einer Ordnung; es ist lediglich eine Perspektive unter vielen, genauso sinnvoll oder unsinnig wie die anderen.¹⁷ Wer schwört weltlichen Zielen noch ab unter Berufung auf ein Jenseits? *Ja, wie solltet ihr glauben können*, ruft Friedrich Nietzsches Zarathustra, *ihr Buntgesprenkelten! – die ihr Gemälde seid von Allem, was je geglaubt wurde!*¹⁸ Und Ulrich, Robert Musils „Mann ohne Eigenschaften“, ahnt:

Diese Ordnung ist nicht so fest, wie sie sich gibt; kein Ding, kein Ich, keine Form, kein Grundsatz sind sicher, alles ist in einer unsichtbaren, aber niemals ruhenden Wandlung begriffen, im Unfesten liegt mehr von der Zukunft als im Festen, und die Gegenwart ist nicht mehr als eine Hypothese, über die man noch nicht herausgekommen ist.¹⁹

¹⁷ Vgl. Sloterdijk (1989) 129f., 145

¹⁸ Nietzsche (1885) 124

¹⁹ Musil (1932) 250

Überall, wo der europäische Geist herrscht, sieht man ein Maximum an Bedürfnissen, ein Maximum an Arbeit, Kapital, Leistung, Ehrgeiz, Macht und ein Maximum an Veränderung der äußeren Natur, ein Maximum der Wechselbeziehungen und –wirkungen auftreten. Das Gesamt dieser Maxima ist Europa oder Abbild Europas.²⁰

Auch eine Betrachtung des *Freiheitsbegriffs* verdeutlicht das Aufkommen des Musilschen *Möglichkeitsmenschen*: Bei den alten Griechen meint Freiheit das Recht der einzelnen und der Völker, nach den Sitten der Väter zu leben, also Verschonung von äußeren Mächten. Das Mittelalter kennt bereits ein juristisches und politisches Verständnis von *libertas* als Freiheit von Pflichten, als Privileg: man ist Herr seiner selbst. Erst die europäische Moderne jedoch läßt Selbsterfahrung, individuelle Autorenenschaft über das Leben und unternehmerisches Handeln mit dem Freiheitsbegriff auf. Dazu bedarf es Mobilität und Freizügigkeit, die sich sukzessive als Grundrechte etablieren.²¹ Die Moderne entdeckt die Freiheit zur Herstellung einer Welt, „in der es kommt, wie man denkt, weil man kann, was man will, und den Willen hat, zu lernen, was man noch nicht kann“.²²

In seinem Buch „Eurotaoismus“ formuliert Peter Sloterdijk seine zeitkritischen Überlegungen als eine Philosophie der Kinetik: Die neuzeitliche Subjektivität ist untrennbar mit dem Bewegungsmotiv verbunden. Da moderne Subjekte Freiheit *a priori* als Bewegungsfreiheit verstehen, läßt sich Fortschritt nur als Bewegungssteigerung denken, um zu immer höheren Bewegungsfähigkeiten zu kommen. Der Philosoph wählt für diese grundlegende Dynamik der Moderne den – durch Ernst Jünger „vorbelasteten“ – Begriff *Mobilmachung*: Wer den modernen Freiheitsbegriff verinnerlicht hat, wer also weiß, was Fortschritt bedeutet, der bewegt sich bereits im

²⁰ Paul Valéry, *Die Krise des Geistes*. Valéry (1924) 45

²¹ Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 326f.

„Wo ein Mensch zu der Grundüberzeugung kommt, daß ihm befohlen werden *muß*, wird er ‚gläubig‘; umgekehrt wäre eine Lust und Kraft der Selbstbestimmung, eine *Freiheit* des Willens denkbar, bei der ein Geist jedem Glauben, jedem Wunsch nach Gewißheit den Abschied gibt, geübt, wie er ist, auf leichten Seilen und Möglichkeiten sich halten zu können und selbst an Abgründen noch zu tanzen. Ein solcher Geist wäre der *freie Geist par excellence*.“ – Nietzsche (1887a) 203

²² Sloterdijk (1989) 22

„Es gibt eine Epoche namens Moderne überhaupt nicht, weil das Handelnkönnen westlicher Menschen in neuerer Zeit einen so hinreißenden Eindruck auf sich selbst hat machen können, daß es den Mut fand, die Einrichtung der Welt durch pure eigene Tat zu proklamieren.“ – ibd. 22

Gedachten – und ist bereits fortgeschritten und wird weiter fortschreiten. Der westliche Freiheitsbegriff gründet demnach im Paradigma der unverhältnismäßigen Beschleunigung.²³ Und es gilt: Eine kritische Theorie, die diesen Zusammenhang nicht hinterfragt, kann keine kritische Theorie sein, sondern bleibt Teil der allgemeinen Mobilmachung – zwischen Kritik und Kritisiertem besteht dann im Grunde kein Unterschied, wie es Sloterdijk mit Blick auf den Marxismus und die sogenannte Frankfurter Schule sich zu bemerken nicht nehmen läßt.²⁴

Wir wohnen einer so durchdringenden Entewigung und Mobilmachung bei, daß wir einen Gegenbegriff zu den herrschenden Bewegungs- und Ereignisbegriffen nicht einmal spekulativ zu denken imstande sind. Zwei Jahrhunderte haben genügt, um die immobilistischen Reserven eines Weltalters aufzubrechen. Ein geschichtlich vorbildloser Bewegungskult hat das neuzeitliche Denken und Handeln überzogen. Für ihn macht sich lächerlich, was stillsteht, festhält, auf sich beruht und ungenutzt rastet. Als müßte sie sich von einer langen Krankheit erholen, hat sich die Neuzeit von ihrer in die Starre verliebten Vorwelt abgesprengt und genießt ihre neue Macht, ‚alles Ständische und Stehende‘ zu verdampfen [berühmte Formulierung Karl Marxens; Anm. d. Verf.]. An Immobilien glauben heute nur noch die Makler.²⁵

Ohne diese selbstantreibende Selbstbewegung gäbe es die Moderne, die *sich selbst mahlende Mühle der Neuzeit* (Novalis), samt ihrer ingeniosen und weniger ingeniosen Durchbrüche nicht: „Fortschritt ist Bewegung zur Bewegung, Bewegung zur Mehrbewegung, Bewegung zur gesteigerten Bewegungsfähigkeit“.²⁶ „Was einmal war, wird

²³ Vgl. ibd. 36f., 47ff. sowie Sloterdijk/Heinrichs (2001) 323

²⁴ „Wenn es nach dem Debakel des Marxismus und nach dem zweideutigen Verklingen der Frankfurter Schulen noch eine dritte Version von kritischer Theorie anspruchsvollen Typs geben kann, dann wohl nur in Form einer kritischen Theorie der Bewegung ... Durch eine kritische Theorie der Mobilmachung würde die Kluft zwischen dem Denkprozeß und dem Realgeschehen im Grundbegrifflichen überbrückt – es gäbe kein Denken ‚draußen‘ mehr, der Theoretiker müßte sich bei jedem Satz fragen lassen, ob das, was er selbst tut, dem Götzen der Mobilmachung opfert, oder ob es aus einer deutlichen Differenz zu dieser geschieht.“ – Sloterdijk (1989) 52f.

Sloterdijk schließt daraus, daß es in der Sache gar keine Frankfurter kritische Theorie gebe, sondern nur eine Freiburger: Heideggers Prinzip der *Gelassenheit*. Vgl. ibd. 143f.

„Aber wir können auch Anderes. Wir können zwar die technischen Geräte benutzen und doch zugleich bei aller sachgerechten Benützung uns von ihnen so freihalten, daß wir sie jederzeit loslassen ... Wir lassen die technischen Gegenstände in unsere tägliche Welt hinein und lassen sie zugleich draußen, d.h. auf sich beruhen als Dinge, die nichts Absolutes sind, sondern selbst auf Höheres angewiesen bleiben. Ich möchte diese Haltung des gleichzeitigen Ja und Nein zur technischen Welt mit einem alten Wort nennen: *die Gelassenheit zu den Dingen*.“ – Heidegger (1959) 24f.

²⁵ Sloterdijk (1989) 140f.

²⁶ ibd. 36

„Darum ist das Automobil das Allerheiligste der Moderne, es ist die kultische Mitte einer kinetischen Weltreligion, es ist das rollende Sakrament, das uns Teilhabe verschafft an dem, was schneller ist als wir selbst ... Deswegen sind ... die großen Staus auf den sommerlichen Autobahnen Mitteleuropas Phänomene

niemals wieder in der gleichen Weise sein“, denkt Graf Leinsdorf, Aristokrat alter Schule im „Mann ohne Eigenschaften“, und erstaunt über seine Gedanken fährt er fort: „Denn angenommen, daß es in der Geschichte kein freiwilliges Zurück gebe, so glich die Menschheit einem Mann, den ein unheimlicher Wandertrieb vorwärtsführt, für den es keine Rückkehr gibt und kein Erreichen, und das war ein sehr bemerkenswerter Zustand.“²⁷

Das also wären Antworten auf die Frage nach Erklärungsmustern für Grundprozesse der westlichen Welt (und für die steigende Anzahl von Welterklärungsvokabeln): die Kinetik bzw. Mobilmachung als grundlegende Ethik der Moderne; die Anbetung des *Mehrgottes* (Gross), dem die säkularisierten Individuen als Religionsersatz huldigen. Demzufolge weisen die „postindustriellen“ Gesellschaften zugleich ein nicht-kontingentes und ein kontingentes Moment auf, oder: sie sind in einem nicht-kontingenten Rahmen kontingent. Denn *Kontingenz* steht (zumeist) für das Anders- und Nichtseinkönnen, das Mögliche, den Zufall, das Unvorhergesehene, das Beliebige.²⁸ Beliebig sind die hier skizzierten Grunddynamiken keineswegs; auf ihrer Notwendigkeit fußt das Projekt der Moderne. Sie sind das Fundament, auf dem die Wesensmerkmale der europäischen Neuzeit – *Kapitalismus*, *Verwissenschaftlichung*, *Individualisierung*, *Demokratie* – bauen. Zugleich jedoch sorgen Mobilmachung und Mehrgott für entgrenzte Kontingenz: *Innerhalb* des Selbstläufers namens Moderne scheint inzwischen alles möglich und nichts notwendig. Wer hat noch den Glauben, er wisse, wohin es mit diesem Projekt gehe? Besteht es doch aus der Abschaffung des Selbstverständlichen – außer des einen: daß die Disqualifizierung des alten Selbstverständlichen das einzig Selbstverständliche ist. „Es kommt anders, als man denkt, weil man die Rechnung ohne die Bewegung gemacht hat. Es kommt unweigerlich anders, weil man beim Herbeidenken und Herausbringen dessen, was kommen soll, immer auch etwas ins Laufen bringt, was man nicht gedacht, nicht gewollt, nicht berücksichtigt hat.“²⁹

von geschichtsphilosophischem Stellenwert, ja sogar von religionshistorischer Bedeutung. Durch sie kommt ein Stück falscher Moderne zum Scheitern, in ihnen begegnet uns das Ende einer Illusion – sie sind der kinetische Karfreitag, an dem die Hoffnung auf Erlösung durch Beschleunigung zugrunde geht ... Da steigen schwarze geschichtsphilosophische Einsichten auf wie Auspuffgase, da geht einem Kulturkritisches glossolalisch von den Lippen, Nachrufe auf die Moderne wehen aus den Seitenfenstern, und unabhängig vom Niveau ihrer Schulabschlüsse kommt in den Insassen der Fahrzeuge die Ahnung auf, daß dies nicht mehr lange so weitergehen kann.“ – ibd. 42f.

²⁷ Musil (1932) 234

²⁸ Vgl. Wetz (1998a) 30

²⁹ Sloterdijk (1989) 24; vgl. Sloterdijk (1987) 50

Daher rührt die Verlegenheit, *Irgend etwas* abschließend zu definieren, die gegenwärtige Zeit endgültig in Gedanken zu fassen – und die *freie Wahl des behandelnden Illusionisten* (Sloterdijk). Je ungewisser die Geschichte, je turbulenter der Wandel, je unsicherer die Zukunft und je größer die Orientierungslosigkeit, desto dringlicher wird zwar das Bedürfnis nach Koordinatensystemen, an denen sich der Stand der Dinge ablesen läßt. Die Tatsache aber, daß auch die Koordinatensysteme selbst hin- und hergewendet werden, ist bereits Ausweis genug für die zunehmende Unbestimmtheit des Geschehens. Auch sein Welterklärungsmodell kann man wählen.³⁰ So wird der Zeitgeist zum Konzert der Spatzen auf dem Dach:

Möglicherweise ist die Postmoderne nichts anderes als das, was von den Dächern tönt, wenn Spatzen, die bisher den Schnabel gehalten haben, plötzlich nicht mehr einsehen, warum sie ihn länger halten sollen, und nun dieses Nicht-Einsehen als neuesten Trend von den Dächern pfeifen. Wenn Zeitgeist und Spatzenmusik seit je identisch waren, dann braucht man nur diese erschütternde Einsicht von den Dächern zu pfeifen, und ein neuer Zeitgeist ist geboren, der seine Substanz in der Erkenntnis hat, daß alle Spatzen dem Himmel gleich nahe sind – vorausgesetzt, sie hätten ein Dach, um herabzupfeifen.³¹

Vor diesem Hintergrund ist die populäre – und auch in diesen Texten verwendete – Bezeichnung *Postmoderne* zumindest zwiespältig: Es bleiben ja, wie gesehen, Fortschreibungen genuin moderner Prozesse; „wir sagen Nachmoderne mit einem verlegenen Lächeln, als wüßten wir, daß es Nochmoderne heißen müßte“.³² Der Begriff ist nur dann sinnvoll, wenn er nicht als Epochenbegriff mit Anspruch auf geschichtsphilosophische Substanz, sondern als Index genommen wird für das, was neu zu sein scheint an der Moderne: als Index zum einen für die Reflexionssteigerungen, für die Selbsterforschungsexzesse als Zeichen der Zeit; als Index zum anderen für den Bewußtseinszustand, daß das, was kommt, nicht mehr unter Kontrolle

³⁰ Vgl. Gross (2001b) 2

³¹ Sloterdijk (1987) 11

„Wenn zahllose Einzelne perspektivisch und freihändig ihre Neuen Synthesen entwerfen, um Übersicht im Chaos der Neuzeit zu gewinnen, dann wächst insgesamt die Konfusion exponentiell an. Damit haben wir es jetzt zu tun. Eine weitere Übersicht über die Neuen Übersichten, die alte Unübersichtlichkeiten wegarbeiten sollten, erkennt mit Notwendigkeit Neue Unübersichtlichkeit.“ – ibd. 13f.

³² Sloterdijk (1989) 276

„Die Postmodernen meinen, sie hätten etwas Neues und Umwälzendes entdeckt, in dem sie Vorstellungen wie Emanzipation oder Geschichte als große Erzählungen entlarvt haben wollen ... Heute kann der letzte Depp mit Genugtuung behaupten: Ach, Klassenkampf, Revolution, Proletariat, das waren doch alles Mythen! Na und? Deswegen habt ihr euch immerhin 200 Jahre lang in die Hosen gemacht. Und was ist eure ‚unsichtbare Hand‘, was sind denn eure ‚ökonomischen Gesetzmäßigkeiten‘, die ‚Steuerung der Evolution‘ und sämtliche digitale und genetische Zukunftsvisionen, wenn nicht Erzählungen und auch noch schlechte dazu?“ – Paoli (2001) 82

ist, und das Anderskommenkönnen, die entgrenzte Kontingenz, durch das Projekt der Moderne hindurchschlägt.

Postmodernismus hieße also, mit Blick auf das Spatzenkonzert einen kontingenten, dissonanten Lärm auf den Dächern zu konstatieren, ohne ihn letztgültig auflösen zu können. Und er entspräche der Einsicht, daß aus dem als kontrolliert gedachten Aufbruch zur Freiheit eine unüberschaubare Ansammlung unkontrollierbarer, kontingenter Prozesse, eine *Zeit ohne Synthese* (Musil) geworden ist, eine Einsicht, schreibt Sloterdijk, die nun das Passiv des modernen Aktivs formuliere, die Schattenseiten des modernen Aufbruchsimperativs – die Stauungen, Vakuen und *Depressionen* – in sich aufnehme.³³ Postmodernen Beobachtern steht der kinetische Überschuß vor Augen, der die Bewegung der Moderne aus dem Ruder laufen läßt – und zugleich die Art der geschichtemachenden Bewegung selbst darstellt. „Das kinetische Kapital sprengt alte Welten in die Luft – es hat nichts gegen sie, es ist nur sein Prinzip, sich nicht aufhalten zu lassen.“³⁴ Es handelt sich, mit anderen Worten, um das *Faustische* im europäischen Menschen mitsamt seinem amerikanischen Ableger: ein ständiges Aufbegehren gegen die Endlichkeit, eine prinzipielle Wut gegen Grenzen und Knappheiten – wie der Teufel in Gestalt des Mephistopheles weiß:

Ihm hat das Schicksal einen Geist gegeben,
Der ungebündelt immer vorwärts dringt.
Und dessen übereiltes Streben
Der Erde Freuden überspringt.
Den schlepp ich durch das wilde Leben,
Durch flache Unbedeutenheit,
Er soll mir zappeln, starren, kleben,
Und seiner Unersättlichkeit
Soll Speis und Trank vor gier'gen Lippen schweben;
Er wird Erquickung sich umsonst erlehn,
Und hätt er sich auch nicht dem Teufel übergeben,
Er müßte doch zugrunde gehn!³⁵

³³ Vgl. Sloterdijk (1989) 22ff.

³⁴ ibd. 29

³⁵ Johann Wolfgang Goethe, *Faust: Der Tragödie erster Teil*. Goethe (1808) 52f.

Denn ein asketisches Leben ist ein Selbstwiderspruch: hier herrscht ein Ressentiment sonder Gleichen, das eines ungesättigten Instinktes und Machtwillens, der Herr werden möchte, nicht über Etwas am Leben, sondern über das Leben selbst, über dessen tiefste, stärkste, unterste Bedingungen; hier wird ein Versuch gemacht, die Kraft zu gebrauchen, um die Quellen der Kraft zu verstopfen; hier richtet sich der Blick grün und hämisch gegen das physiologische Gedeihen selbst, in Sonderheit gegen dessen Ausdruck, die Schönheit, die Freude, während am Mißraten, Verkümmern, am Schmerz, am Unfall, am Häßlichen, an der willkürlichen Einbuße, an der Entselbstung, Selbstgeißelung,, Selbstopferung ein Wohlgefallen empfunden und gesucht wird.³⁶

Augenscheinlich liegt dem faustischen Menschen das Wirtschaften im *Kapitalismus*; augenscheinlich erweist sich dieser als angemessenes Revier für die prinzipielle Wut gegen Knappheit und Grenzen. Mehr noch als Demokratie und Individualisierung hat sich vor allem das kapitalistische Wirtschaftssystem, also freies Unternehmertum und Gewinnstreben einzelner, (mit mehr oder weniger Zwang) zum Exportschlager der europäischen Moderne entwickelt. Der Begriff ist dabei jünger als sein Inhalt: Geprägt zu Beginn des 19. Jahrhunderts vom Dichter Samuel Taylor Coleridge, demzufolge Kapitalisten über Arbeiter verfügten und Maschinen befehligten, wurde er von Karl Marx eine Generation später theoretisch fruchtbar gemacht, bevor er sich gegen Ende des Jahrhunderts im allgemeinen Sprachgebrauch etablierte.³⁷

Max Weber, berühmter Theoretiker des kapitalistischen Siegeszugs, argumentiert ebenfalls kulturhistorisch – also religionshistorisch: Er führt den *Geist des Kapitalismus* zurück auf das puritanische Berufsethos, die *innerweltliche Askese*. Auch dem Soziologen ist zu Beginn des 20. Jahrhunderts bewußt, daß sich die Moderne von alten metaphysischen Stützen längst emanzipiert hat; doch ließen sich, so argumentiert er, die psychologischen Antriebe des freien Unternehmertums nur vor einem religionshistorischen Hintergrund verstehen.³⁸

³⁶ Friedrich Nietzsche, *Zur Genealogie der Moral*. Nietzsche (1887b) 116

³⁷ Vgl. Sennett (1998) 9

³⁸ „Aber die ursprüngliche Verankerung an jenen Dogmen hat nicht nur in der ‚undogmatischen‘ späteren Ethik mächtige Spuren hinterlassen, sondern *nur* die Kenntnis des ursprünglichen Gedankengehalts lehrt verstehen, wie jene Sittlichkeit mit dem die innerlichsten Menschen jener Zeit absolut beherrschenden Gedanken an das *Jenseits* verknüpft war, ohne dessen alles überragende Macht damals *keinerlei* die Lebenspraxis ernstlich beeinflussende sittliche Erneuerung ins Werk gesetzt worden ist.“ – Weber (1920) 86

Als eine der bedeutendsten und folgenschwersten Leistungen der Reformation gilt Weber die Qualifizierung des *weltlichen* Erwerbslebens, also die Auffassung, daß berufliche Pflichterfüllung die höchste Form der sittlichen Selbstbestätigung darstelle.³⁹ In „traditionellen“ Gesellschaften ging es dem Menschen in der Regel nicht darum, mehr und mehr Geld zu verdienen; er wollte leben, wie er es gewohnt war – und so viel einnehmen, wie dazu erforderlich. Das heißt nicht, es hätte keine früheren Spielarten des Kapitalismus gegeben, was diesen aber fehlte, war jener eigentümliche *protestantische Ethos*, der die Welt „entzaubert“, indem er jegliche Form religiöser Magie als falsches Heilmittel verwirft.⁴⁰ Die Askese wird zu einer rein innerlichen Leistung, die dem Subjekt um seiner Seligkeit willen *selbst* zuzumuten ist und die kein Wiedergutmachen von Schwäche oder Leichtsinns durch Bußübung, wie sie im Katholizismus praktiziert wird, zuläßt.⁴¹

Die in diesem Zusammenhang herausragende Funktion kommt jener Reformationsbewegung zu, die in den frühen kapitalistischen Gesellschaften des 16. und 17. Jahrhunderts – Niederlande, England, Frankreich – eine zentrale Rolle spielt, dem *Calvinismus*. In dessen Prädestinationslehre läßt Gott von Anfang an einen Teil der Menschen an seiner Gnade teilhaben – ohne daß jemals klar würde, wer darunter fällt und wer nicht. Was dem Menschen bleibt, ist harte Arbeit und enthaltsames Leben. Denn obwohl der Gläubige immerzu vor der Frage *erwählt oder verworfen?* steht, ohne sie jemals objektiv beantworten zu können, kann er zumindest versuchen, sich im täglichen „Kampf“ zu bewähren, um die *subjektive* Gewißheit der eigenen Erwähltheit zu erringen. Dieser Bewährungsgedanke ist im Calvinismus in der konsequentesten Form zu finden; keiner verkörpert die innerweltliche Askese wie die auf sich selbst zurückgeworfenen, „selbstbewegten“ puritanischen Kaufleute der Neuzeit mit ihrer konstanten Selbstkontrolle und planmäßigen Reglementierung der eigenen Vita – mit ihrem Erfolg im nimmermüden Berufsleben. Es sind Idealtypen einer verinnerlichten Sloterdijkschen Kinetik.⁴² „Diese *Rationalisierung* der Lebensführung innerhalb der

³⁹ Vgl. ibd. 71f.

⁴⁰ Vgl. ibd. 34ff.

⁴¹ Vgl. ibd. 114ff.

⁴² Vgl. ibd. 86ff., 102ff.

„Nicht Muße und Genuß, sondern *nur Handeln* dient nach dem unzweideutig geoffenbarten Willen Gottes zur Mehrung seines Ruhms. *Zeitvergeudung* ist also die erste und prinzipiell schwerste aller Sünden.“ – ibd. 167 [Fußnoten weggelassen]

Welt im Hinblick auf das Jenseits war die Wirkung der *Berufskonzeption* des asketischen Protestantismus.“⁴³

Die religiös motivierte Einschätzung rastloser, stetiger Erwerbsarbeit als höchste asketische Form und sichtbare Bewährung der Glaubensechtheit war der größte Hebel der Expansion des *Geistes des Kapitalismus* und steht an der Wiege des modernen *homo oeconomiae*. Weber zufolge hat die zunehmende Säkularisierung diesem Lebensverständnis alles andere als geschadet: Ihre volle ökonomische Wirkung entfaltete diese religiöse Bewegung erst dann, als die Mühen der Suche nach dem Reich Gottes sich allmählich in nüchterne Berufstugend wandelte, als also die religiöse Wurzel verkam. Ein gutes Gewissen dem Gelderwerb gegenüber hatte sich etabliert; ein *bürgerlicher* Berufsethos war entstanden.⁴⁴ Und wie unaufhaltsam läuft dieses Programm! Das kapitalistische Wirtschaftssystem, die *schicksalsvollste Macht des modernen Lebens* (Weber), hat sich zu einem weltweiten Imperativ entwickelt, dem sich kaum noch entzogen werden kann; auf den Weltmärkten liefert die sozialistische Alternative der wirtschaftlichen Mobilmachung ihre letzten kubanisch-chinesisch-nordkoreanischen Rückzugsgefechte.

Die heutige kapitalistische Wirtschaftsordnung ist ein ungeheurer Kosmos, in den der einzelne hineingeboren wird und der für ihn, wenigstens als einzelnen, als faktisch unabänderliches Gehäuse, in dem er zu leben hat, gegeben ist. Er zwingt den einzelnen, soweit er in den Zusammenhang des Marktes verflochten ist, die Normen seines wirtschaftlichen Handelns auf. Der Fabrikant, welcher diesen Normen dauernd entgegenhandelt, wird ökonomisch ebenso unfehlbar eliminiert, wie der Arbeiter, der sich ihnen nicht anpassen kann oder will, als Arbeitsloser auf die Straße gesetzt wird.⁴⁵

⁴³ ibd. 163

⁴⁴ Vgl. ibd. 192ff.

⁴⁵ ibd. 37

*Manchmal, wenn es im Westen aufklärt,
schaue ich den glitzernden Geldflüssen zu,
die schäumend über die Ufer treten
und das eben noch dürre Land überschwemmen.
Mich amüsiert die Diktatur des Geschwätzes,
die sich als Theorie der Gesellschaft
bezahlt macht, wenn ich den Nachrichten
von unten glauben darf. Mir geht es gut.
Manchmal sehe ich Gott. Gut erholt sieht er aus.
Wir sprechen, nicht ohne Witz und dialektisch
erstaunlich versiert, über metaphysische Fragen.
Kürzlich fragte er mich nach der Ausgabe
meiner Gesammelten Werke, weil er sie
angeblich nirgendwo auftreiben konnte.
Nicht daß ich daran glauben will, sagte er,
aber es kann ja nichts schaden.
Ich gab ihm mein Handexemplar, das letzte
der blauen Ausgabe, samt Kommentaren.
Übrigens ist er gebildeter, als ich dachte,
Theologie ödet ihn an, der Dekonstruktion
streut er Sand ins Getriebe, Psychoanalyse
hält er für Unsinn und nimmt sie nicht
in den Mund. Erstaunlich sind seine Vorurteile.
Nietzsche zum Beispiel verzeiht er jede
noch so törichte Wendung, Hegel dagegen
kann er nicht leiden. Von seinem Projekt
spricht er aus Schüchternheit nie. Bitte,
sagte er kürzlich nach einem langen Blick
auf die Erde, bitte halten Sie sich bereit.⁴⁶*

Wer kann sich heute etwas anderes vorstellen als den globalen Markt? fragen Karl Heinz Bohrer und Kurt Scheel zur Einleitung des „Merkur“-Sonderheftes 1997, das den bangen Titel *Kapitalismus als Schicksal?* trägt.⁴⁷ Schaut man die Beiträge der renommierten Autoren durch, erweist sich die Frage der Einleitung als weitgehend rhetorische: Kaum einer kann oder mag sich wirklich etwas anderes vorstellen; es wird im Rahmen des Bestehenden beschrieben, bekräftigt, bekrittelt oder bedauert. Warum der Kapitalismus heute allumfassend scheint, dem sei daher noch aus anderer theoretischer Perspektive nachgegangen. Was Max Weber auf „klassischer“ subjektphilosophischer Grundlage mit Verweis auf die innerweltliche Askese des Unternehmers erklärt, nämlich die prinzipielle Überlegenheit des modernen kapitalistischen Wirtschaftssystems, begründen der Philosoph Gilles Deleuze und der Psychiater Felix

⁴⁶ Michael Krüger, *Marx redet*. Krüger (1998) 55

Guattari in ihrem Buch „Anti-Ödipus“ aus ganz anderer, „subjektloser“ Ecke. Das einzig reale Prinzip, das die beiden Franzosen in ihrer *materialistischen Psychiatrie* anerkennen, ist die *Wunschproduktion*; sie ist das Universelle, das von vornherein die ganze Welt besetzt (ohne notwendigerweise auf einen Mangel, auf ein Objekt, das dem Wunsch fehlt, zu verweisen). Zwar knüpfen Deleuze und Guattari an die Entdeckung der unbewußten Wunschproduktion durch die Psychoanalyse an, doch gibt es für sie nichts zu deuten; da sei nichts, was das Unbewußte repräsentieren sollte, wofür es stehen könnte.⁴⁸ Damit hat der Wunsch nichts mit Einbildungskraft oder individueller Phantasie zu tun und läßt sich nicht über die Kategorie des Subjektes bestimmen. „*Es gibt nur den Wunsch und das Gesellschaftliche, nichts sonst.* Selbst die repressivsten und demütigsten Formen gesellschaftlicher Produktion werden vom Wunsch ... erzeugt.“⁴⁹

Was Wunschmaschinen ausmacht, ist ihre Fähigkeit zu unendlichen, sich in alle Richtungen erstreckenden Konnexionen. Sie beherrschen und durchdringen mehrere Strukturen gleichzeitig; sie verfügen einerseits über das Stetige, die Verbindung verschiedener Teile, andererseits über den Richtungswechsel, die Mutation (das Autorenduo versteht den Maschinenbegriff keineswegs metaphorisch).⁵⁰ Vorkapitalistische, „despotische“ Gesellschaften kodieren die Wunschströme, so daß diese niemals zur Unabhängigkeit geraten, sie haben Angst vor dekodierten Strömen und überkodieren das gesamte gesellschaftliche Feld; sie schließen den ganzen Menschen gewissermaßen in ihre Einheitsform ein. Anders der Kapitalismus, bei dessen Entstehung – frei nach Marx – das Kapital als deterritorialisierter Reichtum und die Arbeitskraft als deterritorialisierter Arbeiter zusammentreffen – und eine noch nie dagewesene Dynamik entwickeln, die keinen umfassenden Kode mehr zuläßt. Unter all den Gesellschaftsmodellen ist der Kapitalismus damit die einzige Gesellschaftsmaschine, die explizit auf dekodierten Strömen aufbaut und die Wunschströme befreit

⁴⁷ Bohrer/Scheel (1997) 761

⁴⁸ Vgl. Deleuze/Guattari (1979) 11ff., Balke (1998) 128ff.

Daher *Anti-Ödipus*: Mit dem Ödipus-Konzept, so Deleuze und Guattari, wurde die große Entdeckung der Psychoanalyse, die Wunschproduktion, wieder ins Dunkel verbannt, wurde die Chance vertan. Vgl. Deleuze/Guattari (1979) 32f.

⁴⁹ ibd. 39

Das Subjekt gilt daher nicht als unhintergehbare Basis, es wird bloß erschlossen aus den Zuständen, die es durchläuft: „Ein seltsames Subjekt ist es, bar jeder festen Identität, fortwährend auf dem organlosen Körper an der Seite der Wunschmaschinen herumirrend, definiert durch das, woran es am Produkt teilhat, überall als Gratifikation ein Werden oder eine Verwandlung erhaltend, aus Zuständen geboren, die es konsumiert, und einem jeden Zustand zurückgegeben.“ – ibd. 24

⁵⁰ Vgl. ibd. 503

– das jedoch innerhalb seiner Bedingungen, der Axiomaten Geld und Markt.⁵¹ „Die Zivilisation“, behaupten Deleuze und Guattari gar, „definiert sich durch die Dekodierung und Deterritorialisierung der Ströme innerhalb kapitalistischer Produktion.“⁵²

Auch das Kapital kodiert die Wunschströme. Aber der Kapitalismus verfügt über keinen Kode, der die gesamte Gesellschaft umfassend reguliert, er hat nur die „offene“ Axiomatik des Geldes in ihrer Unbestimmtheit und Richtungslosigkeit, mit der die Deterritorialisierung konstant vorangetrieben wird – eine soziokulturelle Dynamik, die Traditionelles auflöst, ohne Bleibendes an seine Stelle zu setzen; die Gesellschaft wird zu einem ungesteuert wachsenden, dabei aber auf kein bestimmtes Ziel zusteuernden Prozeß.⁵³ *Kapitalismus und Schizophrenie* lautet der Untertitel sowohl vom „Anti-Ödipus“ als auch von dem einige Jahre später veröffentlichten Folgewerk „Tausend Plateaus“: Das meint nicht, wie man vorschnell urteilen könnte, daß der Kapitalismus massenweise „Kranke“ produziere; es steht vielmehr für das Paradox, für den inneren Zwiespalt der kapitalistischen Gesellschaftsform, sich selbst Grenzen zu setzen, weil von „außen“ keine Grenzen mehr gesetzt werden können, diese selbstgesetzten provisorischen Grenzen indes stets erneut zu verschieben. Um diese strukturelle Ambivalenz geht es, die ständig die Suche nach Ersatz-Heimaten und neuen Sicherheiten – oder, wie gesehen, Selbstversicherungsformeln über den Zustand der Gesellschaft – provoziert, um sie früher oder später wieder zu verstoßen. Der *Schizo*, die verkörperte Mehrstimmigkeit, ist die charakteristische Subjektivierungsweise des modernen Menschen.⁵⁴

⁵¹ Vgl. ibd. 177, 289ff., 518

Im Rahmen der gesellschaftlichen Produktion entspricht das Kapital gleichsam einem Anti-Produktionselement, einem *Sozius*, der die Oberfläche bildet, auf der sich Produktivkräfte und Produktionsagenten einschreiben – das Kapital ist der *organlose Körper* des kapitalistischen Wesens, der sich auf die Wunschproduktion senkt und diese vereinnahmt, so daß ihm die Wunschmaschinen zu entspringen scheinen. Vgl. ibd. 16ff.

⁵² Vgl. ibd. 315

⁵³ Vgl. ibd. 43f., Balke (1998) 135

Gemäß systemtheoretischer Lesart führt das Geld eine Unruhe in die Gesellschaft ein, die wiederum nur durch das Geld – und nichts anderem! – aufgefangen und bearbeitet werden kann. Die Axiomatik des Kapitals liefert eine (äußerst fragile) Form der Stabilisierung qua steter Destabilisierung. Vgl. Baecker (1998) 82f. – Daher stellt auch der Nationalstaat keine transzendente Instanz mehr dar, die sich der Produktion als Grenze oder Bremse entgegenstellen könnte; er verschmilzt mit der Produktionsmaschine. Vgl. Deleuze/Guattari (1979) 302f.

⁵⁴ „In der Tat meinen wir, daß der Kapitalismus im Zuge seines Produktionsprozesses eine ungeheure schizophrene Ladung eröffnet ..., die sich ... unaufhörlich als Grenze des Prozesses reproduziert. Denn der Kapitalismus hört nicht auf, seine Entwicklungstendenz zu durchkreuzen und zu hemmen, wie gleichermaßen sich in sie zu stürzen und zu beschleunigen; er hört nicht auf, seine Grenze wegzustoßen und sich ihr zu nähern.“ – ibd. 45, vgl. Balke (1998) 134ff.

Seine *schizophrene Ladung* macht nun die Leistungsfähigkeit des kapitalistischen Systems aus: es schluckt alles. Deleuze und Guattari nutzen Friedrich Nietzsches Bild vom buntgesprenkelten, kunterbunten Gemälde aus „Also sprach Zarathustra“, um die ideologiezersetzende, alles in sich aufnehmende Kraft des Kapitalismus zu illustrieren – *hier ist ja die Heimat aller Farbentöpfe!*⁵⁵ So werden in den westlichen Gesellschaften fröhlich und unbeschwert auch radikalste Kritiken am eigenen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem veröffentlicht – und zu Geld gemacht, der Axiomatik des Kapitals unterstellt. Was heute dissident daherkommt, ist morgen ein profitabler Markt; Kritik, erkennt der Marketingprofessor Franz Liebl, sei eine kapitalistische Optimierungsfunktion.⁵⁶ Man vergleiche das mit dem aufmerksam wachenden Zensor der real existierenden oder existiert habenden Staatssozialismen. Es mache, so Deleuze und Guattari, die Potenz des Kapitals aus, daß seine Axiomatik nie saturiert und immer imstande sei, den bestehenden Axiomen ein weiteres hinzuzufügen. Der Kapitalismus spanne ein Immanenzfeld auf und fülle es fortwährend aus; noch für die lächerlichsten, die winzigsten Dinge werde ein Axiom gefunden.⁵⁷

Welche Geschmeidigkeit in der Axiomatik des Kapitalismus, immer bereit, seine eigenen Grenzen zu erweitern, um ein neues Axiom dem eben noch saturierten System anzufügen! Sie möchten ein Axiom für die Lohnabhängigen, die Arbeiterklasse und die Gewerkschaften, wird gemacht, und von nun wird der Profit auf die Seite des Lohns fließen, beide, Rückstrom und Ansammlung, Seite an Seite ... Nein, niemand wird bestohlen. Denn alles beruht jetzt auf der Disparität zweier Arten von Strömen, wo Profit und Mehrwert wie in einem unergründlichen Schlund sich erzeugen: der Strom der ökonomischen Macht des Warenkapitals und der so höhnisch mit der Bezeichnung ‚Kaufkraft‘ bedachte Strom, der wahrhaft ohnmächtig, *impotent gemachte* Strom, der die absolute Ohnmacht des Lohnabhängigen wie die relative Abhängigkeit des Industriekapitalisten offenkundig werden läßt. Geld und Markt sind die wirklichen Polizisten des Kapitalismus.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Deleuze/Guattari (1979) 45, Balke (1998) 140

„Mit fünfzig Klexen bemalt an Gesicht und Gliedern: so saßet ihr da zu meinem Staunen, ihr Gegenwärtigen! Und mit fünfzig Spiegeln um euch, die eurem Farbenspiele schmeichelten und nachredeten! ... Vollgeschrieben mit den Zeichen der Vergangenheit, und auch diese Zeichen überpinselt mit neuen Zeichen: also habt ihr euch gut versteckt vor allen Zeichendeutern! ... Alle Zeiten und Völker blicken bunt aus euren Schleiern; alle Sitten und Glauben reden bunt aus euren Gebärden ... “ – Nietzsche (1885) 123f.

⁵⁶ Vgl. Liebl (2001b) – Und so tummeln sich die Trendforscher beispielsweise in „Anti-Globalisierungs“-Milieus, um den Kapitalisten bzw. Globalisierern nachher zu berichten, wo die nächsten Marktpotentiale lägen...

⁵⁷ Vgl. Deleuze/Guattari (1979) 322ff.

Die Franzosen illustrieren die Aufnahmefähigkeit des Kapitalismus unter anderem an der Karriere des „Querkopfes“ Gregory Bateson – am Ende hartete die Grundlagenforschung der US-Armee seiner Erkenntnisse. Vgl. ibd. 303f.

Man merkt: Bei aller Bewunderung für die scheinbar unaufhaltsame Kraft des Kapitalismus zur Entgrenzung und Verflüssigung (die schon Marx bestaunte) sind Deleuze und Guattari erzürnt; sie sprechen von Sklaverei, die historisch keinen Vergleich habe: Es gebe keine Herren mehr, es gebe nur noch Sklaven der Gesellschaftsmaschine, die anderen Sklaven Befehle erteilten⁵⁹ – das Tier belädt sich selbst, der Mensch als Reproduktionsvieh des Kapitals. Nicht zufällig wurde „Anti-Ödipus“ zu einem der Leib- und Magen-Bücher der revolutionsbewegten französischen Studentenbewegung der siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Doch sind Deleuze und Guattari weit entfernt von hegelmarxistischer Gewißheit, daß der Kapitalismus unweigerlich und *irgendwann einmal* an seinen Widersprüchen zugrunde gehen werde. Im Gegenteil, diese „automatische Maschine“ benötigt und kultiviert das Prinzip, wonach die Dinge nur dann gut gehen, wenn sie fortwährend in Unordnung geraten – siehe die unablässigen Fortschrittssprünge der technischen Produktionsweisen und der (Natur-)Wissenschaften.⁶⁰ „Auch eine politisch noch so artikulierte Identität“, schreibt der Deleuze-Anhänger Brian Massumi, „stellt im besten Fall eine statische Oase in der höchst beweglichen Wüste des Kapitals dar, eine lokale Reterritorialisierung, die in unwirtlichem Gelände Grenzpfähle errichtet.“⁶¹

Dabei ist die Streitprozedur mit dem Gegner sehr artig geworden. Man merkt, daß Kommunikationstrainer um sich geschlagen haben. Wie bei seiner Bankfiliale wird der Kulturkämpfer höflich aufgenommen, sein Standpunkt wird fair und unparteiisch bewertet, ja ihm wird gar zum großen Teil recht gegeben, nur, egal worum die Diskussion geht, immer kommt das gleiche Schlußwort, eine freundliche Hand auf der Schulter: „Leider, leider, diese Entwicklung ist unaufhaltsam. Danke für dieses Gespräch.“⁶²

⁵⁸ ibd. 306f.

⁵⁹ Vgl. ibd. 327f.

Ja, auch die vulgärmarxistisch gesehen „bösen“ Kapitalisten sind Sklaven des Systems:

„Wenn man das Bild eines Herren, die Idee eines Staates oder einer geheimen Regierung an die Grenzen des Universums projiziert, als ob die Strömungen und Segmente beherrscht werden könnten ..., fällt man auf eine lächerliche und fiktive Vorstellungsweise herein. Die Börse liefert ein besseres Bild von den Strömungen und ihren Quanten als der Staat. Die Kapitalisten können den Mehrwert und seine Aufteilung steuern, aber sie haben keinen Einfluß auf die Strömungen, aus denen der Mehrwert hervorgeht.“ – ibd. 308

⁶⁰ Vgl. ibd. 296

Daher stellen Deleuze und Guattari die Frage: Welcher revolutionäre Weg steht offen, ist überhaupt einer vorhanden? Das einzige, was nach ihrer Auffassung und aus ihrer Theorie heraus funktionieren kann, besteht in noch mehr Dekodierung, noch mehr Deterritorialisierung, den Prozeß unaufhaltsam beschleunigen, noch mehr Schizophrenie – sich an den Rändern des Kapitalismus aufhalten. Vgl. ibd. 308

⁶¹ Massumi (1993) 96

⁶² Paoli (2001) 69

Und so treffen sich grundverschiedene Denker wie Max Weber und das französische Autorenduo in einem gemeinsamen Nenner: der Kapitalismus ist ein Selbstläufer; *allumfassend*, sagen Deleuze und Guattari, ein *unabänderliches Gehäuse*, sagt Weber. Er erweist sich nunmal, sei hier angefügt, als das passende Wirtschaftssystem für die kinetisch entfesselte, selbstbewegte, Kontingenz erzeugende und dem Mehrgott huldigende Moderne. In dieser scheinbar alternativlosen *Welt ohne Drüben* (Jörg Lau) ist Kapitalismuskritik genauso folgenlos wie wohlfeil und damit jedermanns Angelegenheit – auch Profiteure der globalen Wirtschaft wie der Spekulant George Soros können ihren Unmut zur *kapitalistischen Bedrohung* loswerden.⁶³ Kein Wunder, daß manch ein „Linker“ die Zeiten klarer Unterscheidungen zurücksehnt.

Künftige Archäologen werden aus den Zeichen, die sie an einer Kreuzberger Hauswand, Ohlauer Straße, vorfinden, eine Menge über unsere Zeit erfahren. Sie werden an den Graffiti die verschiedenen Schichten ablesen, die das allgemeine Bewußtsein in den vergangenen Jahrzehnten durchlaufen hat. ‚Es lebe der proletarische Internationalismus‘, werden sie als erste Schicht entziffern und daraus ableiten, daß es damals noch die Rückendeckung eines Systems mit einer kompletten eigenen Sprache gegeben haben muß. An der zweiten Schicht – ‚Scheiß-Yuppies!‘ – werden sie erkennen, daß davon nur trotziges Ressentiment die Zeit überdauert hat. Wirkliche Rätsel wird ihnen erst die dritte Schicht aufgeben, in der es heißt: ‚Scheiß-Relativität!‘ Das ist die Schicht unserer Gegenwart. Die Verzweiflung hat keinen Adressaten mehr. Der neue Gegner ist das Verschwinden des Gegners.⁶⁴

⁶³ Vgl. Lau (1997) 885; George Soros, *The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered* [New York 1998]

⁶⁴ Mark Siemons, *Verwehrlosung*. Siemons (2000) 14f.

Heute fühlt man sich verantwortlich für das, was man will und tut, und hat in sich selber seinen Stolz ... Aber die längste Zeit der Menschheit hindurch gab es nichts Fürchterliches, als sich einzeln zu fühlen. Allein sein, einzeln empfinden, weder gehorchen noch herrschen, ein Individuum bedeuten – das war damals keine Lust, sondern eine Strafe; man wurde verurteilt ‚zum Individuum‘. Gedankenfreiheit galt als das Unbehagen selber. Während wir Gesetz und Einordnung als Zwang und Einbuße empfinden, empfand man ehemals den Egoismus als eine peinliche Sache, als eine eigentliche Not ... Damals hatte der ‚freie Wille‘ das böse Gewissen in seiner nächsten Nachbarschaft: und je unfreier man handelte, je mehr der Herden-Instinkt und nicht der persönliche Sinn aus der Handlung sprach, um so moralischer schätzte man sich ... Darin haben wir am allermeisten umgelernt.⁶⁵

Wie geht es dem Individuum in dieser Welt? Mit Blick auf die soeben skizzierten Theorien der Moderne und des Kapitalismus läßt sich bereits erahnen, daß deren Autoren ein gewisses Unbehagen umtreibt. Dank historischer Aufklärung, die zwangsläufig von den Verlusten, Brüchen und Gegenerzählungen der heroischen Verbesserungsprogramme der Moderne reden müsse, liege die Welt nun, schreibt Sloterdijk mit Anspielung auf Nietzsches fröhlichen Wissenschaftler, unter dem Auge einer *traurigen Wissenschaft*.⁶⁶ Am Ende seiner Ausführungen zur „Berufsethik des asketischen Protestantismus“ deutet Weber das Erbe an, das die weltliche Askese des Protestanten dem Kapitalisten hinterläßt: die Theologie des Individuums, Selbstverleugnung, Getriebenheit. Obwohl der Soziologe die Auffassung vertritt, ein Wissenschaftler habe sich Werturteilen prinzipiell zu enthalten, bricht Skepsis durch gegenüber dem, das dem einzelnen im modernen Kapitalismus blüht: Wie ein stahlhartes Gehäuse schließt sich die Sorge um äußere Güter um das säkularisierte Individuum, das nur noch den beruflichen Erfolg kennt, um seinen moralischen Wert zu beweisen. Weber fürchtet die „letzten Menschen“ dieser Kulturentwicklung:

⁶⁵ Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*. Nietzsche (1887a) 115f.

⁶⁶ Vgl. Sloterdijk (1989) 164f.

„Erst der Historismus macht den Alptraum der vergangenen Geschlechter fühlbar, der auf den gegenwärtigen Generationen lastet. Es gibt innerhalb dieser Struktur – vom kleinen Gelehrtenstück abgesehen – kaum ein Denken ohne Zorn auf das Ergebnis der Geschichte.“ – ibd. 163

Jörg Lau bemerkt zu solchen Aussagen, die dem Unbehagen seine Selbstverständigung nachlieferten, sarkastisch: „Wir dürfen uns also durch die Kontaminierung einiger unserer besseren Eigenschaften – Neugierde, Entdeckerfreude, die Fähigkeit zu staunen – an der Geschichtsschuld beteiligt fühlen.“ – Lau (1997) 889

„Fachmenschen ohne Geist, Genußmenschen ohne Herz: dies Nichts bildet sich ein, eine nie vorher erreichte Stufe des Menschentums erstiegen zu haben“.⁶⁷

Auch Gross sieht den Schrecken, der sich hinter der innerweltlichen Askese und der *Verurteilung zum Individuum* verbirgt, und sorgt sich um den modernen Menschen, für den Transzendenzerfahrung in bloßer Steigerungsideologie besteht. Die Gnadenlosigkeit von Webers Prädestinationslehre schlägt heute, seines religiös-ethischen Sinnes entkleidet, erst richtig durch: Die neuen Hierarchien würden ausschließlich als das Ergebnis persönlicher Anstrengung und Leistung gerechtfertigt. Es gebe kein unabänderliches Schicksal, keine festen Plätze in der Gesellschaft, keine zugewiesenen Lebenswege mehr; die Gesellschaft gleiche einer gewaltigen Zirkuskuppel mit einem Geflecht von Leitern, die das Vor- und Aufwärtskommen ermöglichten, während alle durcheinander versuchten, an einer der Sprossenleitern Griff und Tritt zu fassen und sie zu erklimmen.⁶⁸

Wir stehen heute vor einer eigentümlichen Verkehrung der Dinge. Während in einer determinierten, kosmologischen Weltordnung, über die ein Schöpfer wacht, die Verantwortung externalisiert werden kann, Gott oder der Teufel, Dämonen oder Geister, oder ein numinoses Fatum die Handlungen schicksalsmächtig bestimmen, streicht die Aufklärung die Externalisierungsmöglichkeiten. Gnadenlos wird der Einzelne für sein Tun und lassen verantwortlich gemacht.⁶⁹

Ähnlich argumentiert, ohne als „deutsche Jammerseele“ gelten zu wollen, Sloterdijk in seiner „Kritik der politischen Kinetik“: Der Philosoph sieht die gegenwärtige Menschheit in einem ungeheuren Durchmischungs- und Mobilisierungsvorgang, der voller Risiken sei. „Wenn wirklich die Neuzeit eine Revolte des Subjekts gegen seine erste Passivität war – andere sprechen von einem Feldzug zur Sabotage des Schicksals –, was ist dann von der zweiten Passivität zu halten, die als Leiden an der Geschichte, als Unbehagen am Geschichtemachenkönnen und als Zwang zum Mitmachen an dieser

⁶⁷ Weber (1920) 204; vgl. Sennett (1998) 137ff.

„Nur wie ‚ein dünner Mantel, den man jederzeit abwerfen könnte‘, sollte nach Baxters Ansicht die Sorge um die äußeren Güter um die Schultern seiner Heiligen liegen. Aber aus dem Mantel ließ das Verhängnis ein stahlhartes Gehäuse werden. Indem die Askese die Welt umzubauen und in der Welt sich auszuwirken unternahm, gewannen die äußeren Güter dieser Welt zunehmende und schließlich unentrinnbare Macht über den Menschen, wie niemals zuvor in der Geschichte. Heute ist ihr Geist – ob endgültig, wer weiß es? – aus diesem Gehäuse entwichen. Der siegreiche Kapitalismus jedenfalls bedarf, seit er auf mechanischer Grundlage ruht, dieser Stütze nicht mehr. Auch die rosige Stimmung ihrer lachenden Erbin: der Aufklärung, scheint endgültig im Verbleichen und als ein Gespinnst ehemals religiöser Glaubensinhalte geht der Gedanke der ‚Berufspflicht‘ in unserem Leben um.“ – Weber (1920) 203f.

⁶⁸ Vgl. Gross (1994) 329

⁶⁹ ibd. 89

dubiosen Großunternehmung auf dem modernen Leben lastet?“⁷⁰ Dazu kommt, daß die allgemeine Mobilmachung angetrieben wird von illusorischen Vorstellungen über die Verträglichkeit und Vermischbarkeit von allem mit allem. Vor dem Hintergrund der Endlichkeit von Lebenszeiten – *vita brevis* –, der Knappheit moralischer Energien, der Kostbarkeit geteilter, motivierender Erinnerungen und der Begrenztheit von Aufmerksamkeit sei es, sagt Sloterdijk, eine unverantwortliche Illusion zu glauben, die Reserven der Anteilnahme von Menschen an Menschen seien nicht erschöpfbar. Sie seien es nur allzusehr.⁷¹ Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, wenn sich der Fortschrittsoptimismus immer wieder in Prozeßmelancholie zu wandeln scheint. Der Philosoph findet dafür eine eindruckliche Metapher:

Postmoderne Prozeßgefühle sind nicht die von Leuten, die von sich glauben, es gehe mit ihnen geschichtlich bergauf. Sie sind eher die Empfindungen von Passanten auf einer Rolltreppe, auf der man automatisch vorwärts kommt, gleichgültig, ob man sich an die Vorschriften hält oder nicht, rechts zu stehen bzw. links zu gehen ... Seit der Fortschritt selbstläufig geworden ist, hat sich der Zukunftsoptimismus in Prozeßmelancholie verwandelt ... Auch kann kein Mensch wissen, wohin die Treppe führt, nur läßt sich der Gedanke nicht ganz verdrängen, daß auch das längste Förderband einmal zu Ende sein muß und die Passanten abwerfen wird.⁷²

Auch bei Deleuze und Guattari ließe sich ableiten, daß in dem uferlosen Ozean namens Kapitalismus nur wenige souverän obenauf schwimmen, während die anderen sich verzweifelt über Wasser zu halten versuchten. Was ständig seine Grenzen verschiebt und konstant in Bewegung ist, sorgt für individuelle Unsicherheit. Allerdings scheint den beiden Franzosen das fröhliche Lachen Nietzsches keineswegs vergangen zu sein, und sie gehen in die theoretische Offensive, herrscht ihnen doch eher zu wenig Chaos, zu wenig Kontingenz: Noch mehr Dekodierung und

⁷⁰ Sloterdijk (1989) 28f.

„Nur Anfänger konnten einen Herrn Sloterdijk als Geheimagent der Faschisten enttarnen, wo doch jeder halbwegs erfahrene Spieler weiß, daß der Sloterdijk bloß ein ganz gewöhnlicher Angestellter bei der Resignationsabteilung ist.“ – Paoli (2001) 63

⁷¹ Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 188f.

„Was ‚alle Menschen‘ bis vor sehr kurzem ohne Ausnahme ‚von Natur aus‘ charakterisierte, war ihre gemeinsame und universelle Neigung und Fähigkeit, die ungeheure Mehrheit der Menschen außerhalb des ethnischen Behälters schuldlos zu ignorieren.“ – Sloterdijk (1999) 981

⁷² Sloterdijk (1989) 269f.

„Seit dies alles sich zu einer modernen ‚Ordnung der Dinge‘ verfestigt hat, sind Lagebesprechungen auf der Rolltreppe zum Massenbedürfnis geworden. Man muß befürchten, daß der heutige Kulturbetrieb nicht mehr viel anderes ist als die Summe der geistigen Werkeleien von Rolltreppenfahrern. Auch diese Werkeleien sind inzwischen von ihrer Selbstläufigkeit so durchdrungen, daß es kaum noch einen Unterschied macht, ob einer affirmativ rollt oder kritisch rollt – ja es kann sogar revolutionär gerollt werden.“ – ibd. 270f.

Deterritorialisierung ist geboten, um den Kapitalismus gewissermaßen an Schizophrenie zu überbieten; nur der wahre Schizo entkommt der Axiomatik des Kapitals.

Nun herrscht, so sei hier vermutet, bei „westlich“ geprägten Menschen ein Selbstverständnis vor, daß eher dem Bilde Webers als dem von Deleuze und Guattari gleicht. Statt sich als bloßes Produkt der wilden, unbewußten Wunschströme zu verstehen, als zufälliges und ständig im Werden begriffenes Abstraktum, sieht man sich vornehmlich als „festes“ Individuum mit – bzw. auf der Suche nach – eigener Identität, das sein Leben bewußt und selbstverantwortlich im Griff hat. Es handelt sich um den berühmten „westlichen“ Individualismus, der Sloterdijk zufolge dann entsteht, wenn Menschen die Autorenrechte an ihren eigenen Geschichten und Meinungen zu reklamieren begannen und ihre Selbstbeschreibungen selbst verfaßten⁷³ (und den gegenwärtige Kulturkritiker für eine Ansammlung nomadischer Zombies in Ego-Gesellschaften verantwortlich machen). Jeder, so die kulturkritische These, ist heute selbst für seine Wahrheiten verantwortlich. Zugleich erodieren übergeordnete Gewißheiten und Glaubensüberzeugungen, allenfalls das Geld – die Axiomatik des Kapitals, wie Deleuze und Guattari sagen würden – hat noch die Wirksamkeit der alten Metaphysik. Diesem *Prozeß der Verwahrlosung*, konstatiert der Dramaturg Carl Hegemann, stehe nur noch das einzelne Leben gegenüber, das einmalige, individuelle, zerbrechliche, offene Leben.⁷⁴ Es gibt also der Grundlage genug für ein Unbehagen an der Moderne und ein *Unbehagen im Kapitalismus* (Uwe Jean Heuser), für Webers düstere Prophezeiungen, für Sloterdijks und Gross' Suchen nach Alternativen zur allgemeinen Mobilmachung und zunehmenden Kontingenz der „postindustriellen“ Lebenswelt.

*Das einzig positive Zeichen unserer Epoche, der einzig wirkliche Fortschritt: in seinem Innersten glaubt kein luzides Wesen an die Zukunft, oder wenn es an sie glaubt, so aufgrund eines Automatismus, aufgrund eines ererbten Mißverständnisses. Dieses ist stärker als die Gewißheit, von der die Desillusion lebt, jenes poetische Äquivalent der Erkenntnis.*⁷⁵

⁷³ Vgl. Sloterdijk (1993) 12

⁷⁴ Vgl. Hegemann (2000) 6

⁷⁵ E.M. Cioran, *Die negative Seite des Fortschritts*. Cioran (1990) 666f.

*Und wir: Zuschauer, immer, überall,
dem allen zugewandt und nie hinaus!
Uns überfüllts. Wir ordnens. Es zerfällt.
Wir ordnens wieder und zerfallen selbst.*

*Wer hat uns also umgedreht, daß wir,
was wir auch tun, in jener Haltung sind
von einem, welcher fortgeht? Wie er auf
dem letzten Hügel, der ihm ganz sein Tal
noch einmal zeigt, sich wendet, anhält, weilt –,
so leben wir und nehmen immer Abschied.⁷⁶*

Schon Alexis de Toqueville wundert sich, 1830 die Vereinigten Staaten bereisend, daß die Bürger der Vorzeigedemokratie, Gottes eigenem Land der Freien und Gleichen, dieser „großartigen Schöpfung des europäischen Geistes“ (Paul Valéry), inmitten ihres Wohlstands von seltsamer Melancholie heimgesucht würden – und Melancholie, der *Silberblick der Selbstbesinnung* (Walter Benjamin), erwächst aus übersteigerter Selbstbewußtheit: sie ist die Müdigkeit, bloß man selbst zu sein, das Krankheitsbild eines Bewußtseins, was nur es selbst ist.⁷⁷ In seinem Buch „Ich-Jagd“ beschreibt Peter Gross die zusehends verzweifelten Versuche der modernen „westlichen“, auf sich selbst zurückgeworfenen Individuen, bei mehr und mehr Deregulierung des Äußerlichen Ruhe, Festigkeit und Harmonie in sich selbst zu finden. Der gesuchte Fluchtweg aus der Unsicherheit, aus der gestiegenen Kontingenz, heißt Identität.

Es läßt sich ... behaupten, daß immer, wenn die Möglichkeiten gegenüber den Notwendigkeiten hervor- und ins Leben treten, der Mensch auf sich selber verwiesen wird, sich auf sich zurückwendet, eine Partitur im Inneren sucht und eine Innenwelt entwickelt, um klar zu kommen mit der Außenwelt. Auf die Evakuierung aus den äußeren Schalen folgt die Epiphanie des Ich.⁷⁸

Das ist ein schwieriges Unterfangen. 1849 veröffentlicht Sören Kierkegaard eine dialektische Abhandlung über die *Verzweiflung* unter dem (erbaulichen) Titel „Die Krankheit zum Tode“. Dabei handele es sich um eine allgemeine Krankheit, gebe es doch keinen Menschen, der das Gefühl der Verzweiflung, also das Gefühl der Angst vor einer, wie auch immer gearteten, unangenehmen Möglichkeit des Daseins nicht kenne: „Nicht verzweifelt sein muß die vernichtete Möglichkeit bedeuten, es sein zu

⁷⁶ Rainer Maria Rilke, *Duineser Elegien*, aus der *Achten Elegie*. Rilke (1922) 660

⁷⁷ Vgl. Wehrmann (2001) 92, Ehrenberg (2000) 124

können; wenn es wahr sein soll, daß ein Mensch nicht verzweifelt ist, dann muß er die Möglichkeit in jedem Augenblick vernichten“.⁷⁹ Ausgehend von der dreiteiligen Unterscheidung, Verzweiflung heiße entweder, verzweifelt nicht sich bewußt zu sein, ein Selbst zu haben (uneigentliche Verzweiflung), verzweifelt nicht man selbst sein zu wollen oder verzweifelt man selbst sein zu wollen, erschließt Kierkegaard die Erscheinungsformen dieser „Krankheit“.⁸⁰

Die Verzweiflung, verzweifelt nicht man selbst sein zu wollen, nennt der Philosoph *Verzweiflung der Schwäche* (die uneigentliche Verzweiflung sei hier beiseite gelassen). Wenn man nun dialektisch einen Schritt weitergeht, „wenn sich der so Verzweifelte bewußt wird, warum er nicht er selbst sein will, dann kommt es zum Umschlag, dann ist der Trotz da, denn der Grund dafür ist gerade, daß er verzweifelt er selbst sein will.“⁸¹ Die Verzweiflung, verzweifelt man selbst sein zu wollen, entspricht daher einem höheren Bewußtseinsgrad – und je mehr Bewußtsein, desto intensiver die Verzweiflung. Denn wenn ein Mensch glaubt, auf seine Verzweiflung aufmerksam geworden zu sein, und nicht bloß sinnlos darüber palavert, und wenn er dann mit aller Macht daran arbeitet, mit sich und seiner Verzweiflung ins Reine zu kommen – dann wühlt er sich mit all seiner Arbeit in eine tiefere Verzweiflung hinein.⁸² Verzweifelt man selbst sein wollen entspricht daher der *Verzweiflung des Trotzes*; Gross zufolge ist es genau das, worunter die Gegenwart leidet: die mühselige Suche nach Ich-Identität.⁸³

⁷⁸ Gross (1999a) 9

⁷⁹ Kierkegaard (1849) 16

„Das Seltene ist nicht, daß jemand verzweifelt ist; nein, das überaus Seltene ist es, daß jemand es in Wahrheit nicht ist.“ – ibd. 24

Wenn aber jeder tatsächliche Moment der Verzweiflung zurückzuführen ist auf die Möglichkeit, sich Verzweiflung zuzuziehen, so läßt sich sagen: *Voraussetzung für das Verzweifeln ist Kontingenz*, denn Möglichkeit ist eine Teilmenge der Kontingenz.

⁸⁰ Vgl. ibd. 13

⁸¹ ibd. 77

„Über etwas zu verzweifeln ist ... noch nicht eigentlich Verzweiflung. Es ist der Anfang oder damit zu vergleichen, daß der Arzt von einer Krankheit sagt, sie sei noch ungeklärt. Das Nächste ist die erklärte Verzweiflung, über sich selbst zu verzweifeln.“ – ibd. 21

⁸² Vgl. ibd. 14f.

Zugleich aber gilt Kierkegaard jene höhere Form der Verzweiflung, die sich ihrer Existenz gewahr ist, als die geistvollere Variante, und er nutzt diese Unterscheidung, um seinen Zeitgenossen die Leviten zu lesen:

„Denn die Spießbürgerlichkeit glaubt, sie würde über die Möglichkeit herrschen, sie hätte diese ungeheure Elastizität in die Falle oder Irrenanstalt des Wahrscheinlichen gelockt, glaubt, sie gefangen zu halten; sie führt die Möglichkeit eingesperrt im Käfig der Wahrscheinlichkeit herum, zeigt sie vor, bildet sich selber ein, der Herr zu sein, merkt nicht, daß sie gerade dadurch sich selbst gefangen hat und Sklave der Geistlosigkeit und das Erbärmlichste von allem geworden ist. Denn mit der Kühnheit der Verzweiflung schwingt sich auf, wer sich in der Möglichkeit verlieh; zerknirscht in Verzweiflung verhebt sich am Dasein, wem alles zur Notwendigkeit wurde – doch geistlos triumphiert die Spießbürgerlichkeit.“ – ibd. 46

⁸³ Vgl. Gross (1999a) 9

Ist das verzweifelte Selbst ein handelndes, verhält es sich eigentlich ständig nur experimentierend zu sich selbst ... Es erkennt keine Macht über sich an, und deshalb fehlt ihm im letzten Grund der Ernst, und es kann nur einen Schein davon hervorzaubern, wenn es seinen Experimenten selbst seine allerhöchste Aufmerksamkeit schenkt ... Insofern arbeitet es sich in seinem verzweifelten Bemühen, es selbst sein zu wollen, in genau das Gegenteil hinein, es wird eigentlich kein Selbst ... Das verzweifelte Selbst baut also ständig nur Luftschlösser und ficht ständig bloß in der Luft.⁸⁴

Aus dem Blickwinkel der Kontingenz besonders interessant sind die Formen der Verzweiflung, die Kierkegaard unter der Bestimmung Möglichkeit/Notwendigkeit verhandelt: „Ein Selbst, das keine Möglichkeit hat, ist verzweifelt, und desgleichen ein Selbst, das keine Notwendigkeit hat“.⁸⁵ Im ersten Fall gründet die *Verzweiflung der Notwendigkeit* in dem *Fehlen von Möglichkeit*, denn mangelt es dem Menschen an Optionen, strampelt er sich ab im starren Gefäß seiner Beschränkungen⁸⁶ – und es läßt sich sagen: Verzweiflung der Notwendigkeit resultiert aus einem *Mangel an Kontingenz*. Im zweiten Fall gründet die *Verzweiflung der Möglichkeit* in dem *Fehlen von Notwendigkeit*, denn mangelt es dem Menschen an verlässlichen Gewißheiten, strampelt er sich ab in haltloser Beliebigkeit⁸⁷ – und es läßt sich sagen: Verzweiflung der Möglichkeit resultiert aus einem *Übermaß an Kontingenz*. In den Worten des Philosophen:

Wenn nun die Möglichkeit die Notwendigkeit über den Haufen rennt, so daß das Selbst in der Möglichkeit von sich selbst wegrennt und also nichts Notwendiges hat, zu dem es zurück soll, dann ist dies die Verzweiflung der Möglichkeit. Ein solches Selbst wird eine abstrakte Möglichkeit, es zappelt sich in der Möglichkeit müde, ohne doch von der Stelle noch an eine Stelle zu kommen, denn diese Stelle ist gerade das Notwendige; sich selbst werden ist ja gerade eine Bewegung auf der Stelle.⁸⁸

⁸⁴ ibd. 79f.

⁸⁵ Kierkegaard (1849) 39

⁸⁶ Vgl. ibd. 41ff.

„Das Notwendige ist wie lauter Konsonanten, doch um sie auszusprechen, braucht es Möglichkeit. Wenn diese fehlt, wenn eine menschliche Existenz so weit gebracht ist, daß ihr die Möglichkeit fehlt, dann ist sie verzweifelt, und zwar in jedem Augenblick, da ihr die Möglichkeit fehlt.“ – ibd. 41f.

⁸⁷ Vgl. ibd. 39ff.

⁸⁸ ibd. 39

„In der Möglichkeit aber ist alles möglich. Deshalb kann man sich in der Möglichkeit auf alle möglichen Arten verlaufen ... Anstatt die Möglichkeit in der Notwendigkeit zurückzunehmen, läuft ihr der Mensch hinterher und kann schließlich nicht zu sich selbst zurückfinden.“ – ibd. 41

Für Kierkegaard gibt es nur einen Weg, diesem depressiven Reigen zu entkommen: den christlichen Glauben – der Untertitel der „Krankheit zum Tode“ lautet: „Eine christlich-psychologische Darlegung zur Erbauung und Erweckung“. Einerseits braucht der Gläubige nicht im Sumpf der schrankenlosen Kontingenz zu versinken; er hat die Gewißheit seines Glaubens. Andererseits verfügt er über ein sicheres Gegengift gegen die absolute Notwendigkeit, denn bei Gott ist alles in jedem Augenblick möglich.⁸⁹ Zwar stellt die Verzweiflung eine Grundbestimmung menschlicher Existenz dar, doch vor Gott zu verzweifeln, bezeichnet der Philosoph als Frevel: „Sünde ist die Potenzierung von Verzweiflung.“⁹⁰

Nun leben wir in säkularisierten, rücksichtslos aufgeklärten Gefilden. Sprünge in den Glauben seien, schreibt Gross, nach der Verweltlichung des christlichen Futurismus keine erfolversprechenden Auswege mehr.⁹¹ Was Kirchen und Kosmen angeht, hat eine Vertreibung aus der Naivität stattgefunden. Der reine Text der christlichen Metaphysik läßt zwar die schmerzlichen Grunderfahrungen menschlicher Existenz als überwundene erscheinen, aber „als Menschen von heute können wir die Texte solcher Siegesmeldungen nicht mehr ohne weiteres verstehen, weil wir inzwischen unsere Gefechte gegen den Weltschmerz mit anderen Waffen führen als die alten Metaphysiker“.⁹² *Uns überfüllts. Wir ordnens. Es zerfällt. Wir ordnens wieder – und zerfallen selbst?*

⁸⁹ Vgl. ibd. 44

⁹⁰ ibd. 87

„Sieh, im Vorhergehenden wurde jene Form von Verzweiflung, über das Irdische oder etwas Irdisches zu verzweifeln, so verstanden dargestellt, daß dieses im Grunde bedeutet, was sich auch bestätigt, am Ewigen zu verzweifeln, das heißt, man will sich nicht durch das Ewige trösten und heilen lassen und veranschlagt das Irdische so hoch, daß das Ewige kein Trost sein kann. – ibd. 81

⁹¹ Vgl. Gross (1999a) 291

⁹² Sloterdijk (1989) 126

„Ironischerweise schließt uns die Krise der Moderne unfreiwillige Zugänge zum metaphysischen Weltbewältigungsversuch auf – denn wir beobachten mit einer Ratlosigkeit, die eher Urvölkern als Spätkulturen anstünde, wie auf der Passivseite des modernen Alleskönnens ein Zeitalter der zweiten Hilflosigkeit heraufzieht ...“ – ibd. 126

*Wie ‚regiert‘ man sich selbst, wenn man selbst das Objekt der eigenen Handlungen ist, der Bereich, in dem sie sich abspielen, das Instrument, dessen sie sich bedienen, und zugleich das Subjekt, das handelt?*⁹³

Spiegelt man Kierkegaards Unterscheidung des Verzweifeln in Notwendigkeiten und in Möglichkeiten an den zuvor beschriebenen Modernitäts- und Kapitalismustheorien, so weisen die „postindustriellen“ Gesellschaften eine klare Schlagseite auf: Wenn, dann verzweifelt es sich an fehlender Notwendigkeit und am Zappeln in Möglichkeiten, nicht an mangelnden Optionen und einschnürenden Obligationen; wenn, dann verliert man den Mut an und in der kontingenten Lebenswelt, in der man, auf sich selbst verwiesen, im Strom der Mobilmachung mitgerissen wird und nach Anhaltspunkten, Pflöcken, Ufern sucht. Eine Gesellschaft, die sich, altmetaphysische Heilversprechen ablehnend, „Zug um Zug aus den Notwendigkeiten herausgearbeitet und herausgeschält hat, öffnet und öffnet sich und erzwingt das Strampeln in Möglichkeiten, das Improvisieren, Wählen und Probieren, während sie das Ausführen und Kopieren hintanstellt und exorziert“.⁹⁴ Wie Ulrich, der *Mann ohne Eigenschaften* in Robert Musils gleichnamigem Jahrhundertbuch, das wie kein anderes den fern von Notwendigkeiten agierenden Möglichkeitsmenschen beschreibt, geriert man sich als prinzipieller Häretiker, als Experimentator seiner selbst: „Früher hat man gleichsam deduktiv empfunden, von bestimmten Voraussetzungen ausgehend, und diese Zeit ist vorbei; heute lebt man ohne leitende Idee, aber auch ohne das Verfahren einer bewußten Induktion, man versucht darauf los wie ein Affe!“⁹⁵ *Disziplinierung durch Kontingenz*: Die Leerstelle Zukunft, auf der nichts notwendig, aber alles möglich ist, wird zum unerbittlichen Disziplinierungsinstrument.⁹⁶

Wir leben ... im Glauben, daß jeder die Möglichkeit haben müsse, sich sein Leben zu gestalten, anstatt es als Schicksal auf sich zu nehmen. Durch individuelle Initiative und die Eröffnung von Möglichkeiten hat sich der Mensch bis in seine intimsten Bereiche hinein in Bewegung gesetzt. Diese Dynamik steigert sein Nicht-festgelegt sein, beschleunigt die Auflösung von Beständigkeit, vervielfacht

⁹³ Michel Foucault, *Résumé des cours*. Zitiert nach: Sennett (1998) 178

⁹⁴ Gross (1999a) 9

„Die Verzweiflung, die daraus resultiert, ist die Verzweiflung ob des Abstrampeln in Möglichkeiten, die die Wirklichkeit überrennen, das Ich zu immer neuen Anstrengungen verführen und es foppen, und die Verzweiflung über die Endlosigkeit dieses Kampfes.“ – ibd. 21

⁹⁵ Musil (1932) 636

das Angebot an Anhaltspunkten und verwirrt es zugleich. Musils ‚Mann ohne Eigenschaften‘ ist offen für das Unbestimmte und legt allmählich jede von außen vorgegebene Identität ab, die ihn strukturierte. ‚Die Menschen gleichen den Halmen im Getreide; sie wurden von Gott, Hagel, Feuersbrunst, Pestilenz und Krieg wahrscheinlich heftiger hin- und herbewegt als jetzt, aber im Ganzen, stadtweise, landstrichweise.‘ Die neuen Erschütterungen sind individuell, sie kommen von innen.⁹⁷

Die moralischen Zwänge haben nachgelassen, der psychische Druck hat zugenommen. Die individuelle Verantwortlichkeit weitet sich maßlos aus – und provoziert das Bewußtsein, nur man selbst zu sein.⁹⁸ Das Leben, schreibt Gross, sei multipel geworden, überladen mit Ereignissen und überfrachtet mit Zukünften gleiche es einem riesigen *Multiple-Choice-Test*, der jedoch nie erlaube, nur *eine* Möglichkeit anzukreuzen. Was daraus resultiere, nenne die Anlageberatung Optimierung, die Psychologie Multiphrenie, die Psychiatrie Präsenzpsychose und die Soziologie Individualisierung. Das Ich gerate andauernd in Gefahr, sich im endlosen Möglichkeitsraum zu verlieren, der Mensch werde zum Portfolio-Tier⁹⁹ – doch wie groß ist die Gefahr, sein Portfolio nicht mehr zusammenzubringen? *In den Weiten dieser vergeblichen Anstrengungen wird die Melancholie geboren.*¹⁰⁰

Nicht nur Melancholie, nicht nur das schwermütige Bewußtsein, *nur* man selbst zu sein, sind *Begleiterscheinungen des Endlosen* (Gross). Der Zwang des *Delirium praesens* (Martin Roda), um jeden Preis zu handeln, auf der Höhe seiner Kräfte und Möglichkeiten zu sein und sich nur auf innere Ressourcen stützen zu können, führt in einer Kultur, die sich auf Leistung, persönlichen Einsatz und gegenseitige Konkurrenz gründet, zwangsläufig zu energetischen Ausfällen – mit oft schwerwiegenden Folgen. *Depression*, behauptet Alain Ehrenberg, sei die Kehrseite einer Gesellschaft, in der es immer weniger um Fragen von Gehorsam und Verbot gehe und immer mehr darum, nach dem Möglichen suchen und die Initiative ergreifen zu müssen. Die Handlung habe heute, so der französische Soziologe, keine andere Natur als den Handelnden selbst, der für sie allein verantwortlich sei. „Wenn die Melancholie dem außer-

⁹⁶ Vgl. Gross (1999a) 63

⁹⁷ Ehrenberg (2000) 124; vgl. Musil (1932) 150

⁹⁸ Vgl. Ehrenberg (2000) 137

⁹⁹ Vgl. Gross (1994) 190, 225

¹⁰⁰ Gross (1999a) 259

gewöhnlichen Menschen zugehörte, dann bezeugt die Depression die Demokratisierung der Ausnahme.“¹⁰¹ *Wir sind alle Kleinanleger der Depression.*¹⁰²

Als Nietzsche 1887 die ‚Heraufkunft‘ des souveränen Menschen verkündete, als ein ‚von der Moral der Sitten befreites‘ Individuum, sah er darin ein starkes Wesen ... Das von den Fesseln der Moral befreite Individuum, das sich selbst schafft und zum Übermenschlichen tendiert, ist unsere Realität. Aber anstatt die Kraft des Übermenschen auszustrahlen, ist es zerbrechlich, sein Dasein ist mangelhaft, es ist von seiner Souveränität erschöpft und beklagt sich darüber. Es ist kein fröhlicher Wissenschaftler und das Lachen Nietzsches ist ihm vergangen. Depression ist die Melancholie einer Gesellschaft, in der alle gleich und frei sind, es ist die Krankheit von Demokratie und Marktwirtschaft par excellence. In dieser Hinsicht ist die Depression die unvermeidliche Kehrseite der Souveränität des Menschen, nicht dessen, der falsch handelt, sondern dessen, der gar nicht handeln kann.¹⁰³

Nach Auskunft der Weltgesundheitsorganisation nimmt die Depression auf der Liste der zehn bedeutendsten Volkskrankheiten den Spitzenplatz ein. Schätzungen über den Anteil der US-amerikanischen Bevölkerung, der regelmäßig zu depressionslindernden Psychopharmaka greift, belaufen sich auf zehn Prozent. Für Deutschland beziffert das Max-Planck-Institut für Psychiatrie das Risiko, in seinem Leben an einer schweren Depression zu erkranken, auf 17 Prozent. Die Pharmaindustrie ist längst aus den Startlöchern und hofft auf die *größte Wende seit Kopernikus*, diesmal in der Biochemie, in Form von Prozac und weiterentwickelten Wunderdrogen. Andrew Solomon, Sohn eines Pharmaindustriellen (!), Yale- und Cambridge-Absolvent, ehemaliger Berater des US-Präsidenten Clinton, veröffentlichte unlängst die Geschichte seines Absturzes in die Depression in Buchform und prognostizierte, daß die seelenzerfressende Krankheit innerhalb der nächsten zwanzig Jahre mehr menschliche Lebenszeit und Arbeitsstunden zerstören werde als Kriege und Aids zusammen.¹⁰⁴

¹⁰¹ Ehrenberg (2000) 124; vgl. ibd. 120ff.

¹⁰² Paoli (2001) 62

¹⁰³ Ehrenberg (2000) 124f.

„Bei genauem Hinsehen allerdings stellen wir fest: wir selbst sind Schuld an der Misere. Denn in der ‚Neuen Ökonomie‘ und in den Zeiten der Verwahrlosung ist jeder für seine Wahrheit selbst verantwortlich, jeder sein eigener Unternehmer, frei, selbstbestimmt, von keiner höheren Wahrheit oder Lüge beschränkt. Wir sind es, die versagen, die nicht in der Lage sind, diese neue Freiheit zu nutzen. Andere schaffen es ... Diese Einsicht führt gradewegs in die Depression und in die Krise, privat und ökonomisch.“ – Hegemann (2000) 6

¹⁰⁴ Vgl. Liebl (2001a) 117f., Adrian (2001) L23, Wehrmann (2001) 92; Andrew Solomon, *Saturns Schatten: Die dunklen Welten der Depression* [Frankfurt am Main 2001]

Für Sloterdijk sind solche Zahlen und Prognosen, sind Verzweiflung und Depression in letzter Instanz kein psychiatrisches, sondern ein philosophisches Thema.¹⁰⁵ In seinem umfangreichen „Sphären“-Projekt argumentiert der Philosoph raumtheoretisch: Der aktuelle Typ Globalisierung, gekennzeichnet durch die Bewegung des spekulativen Kapitals und der Informationsströme in Echtzeit, sei synonym mit einer Art Raumvernichtung.¹⁰⁶ Wenn man einmal von der Begeisterung gewisser Ökonomen absieht, hat dieser *Prozeß der Abstände-Vernichtung* zwangsläufig eine bedrohliche Konnotation: man nimmt Teil an Geschehnissen in größter Ferne.

Die Einheit der Menschen in ihrer zerstreuten Gattung beruht jetzt darauf, daß sie alle, in ihren jeweiligen Regionen und Geschichten, zu den Überrundeten, den Synchronisierten, den aus der Ferne Betroffenen und Beschämten, den Aufgerissenen, Angeschlossenen und Überforderten geworden sind – zu Standorten ihrer vitalen Illusion, zu Adressaten des Kapitals, zu Punkten im homogenen Raum, auf die man zurückkommt und die auf sich selbst zurückkommen – mehr Gesehene als Sehende, mehr Erfasste als Erfassende, mehr Erreichte als Erreichende. Jeder und jede muß sich nun, im Zurückkommen auf sich selbst, einen Reim machen auf den Vorteil oder Nachteil, die zu sein, die sie sind. Die ‚Menschheit‘ nach der Globalisierung – das sind in der Mehrheit die in der eigenen Haut Zurückgebliebenen, die Opfer des Standortnachteils Ich ... Im Globalisierungsprozeß erleben sich Menschen nicht nur als antiquiert, wie manche Entfremdungstheoretiker resignierend gesagt haben, sondern sie sind für sich selbst zu den Äußeren geworden – zu Wesen, die von draußen auf sich zurückkommen und nicht sicher sein können, daß jemand zu Hause ist, wenn sie bei sich eintreten.¹⁰⁷

Die Depression entspricht daher einer *Ausdehnungskrise* im metaphysisch und terrestrisch entzauberten Raum: Für den Depressiven ist die Mobilmachung gestoppt und die Weiterfahrt stockt. Der Horizont birgt keine Verlockungen mehr, zu Erreichendes hat seine Attraktivität verloren, es scheint kein Weg und keine Methode übrig zu sein, um die nächsten Verheißungen zu erreichen. Wie Rilkes Panther ist der

¹⁰⁵ Vgl. Sloterdijk (1989) 169

¹⁰⁶ Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 198

¹⁰⁷ Sloterdijk (1999) 992; vgl. auch ibd. 995f.

„Menschen können sich auf eine ungeheuerliche Weise erkälten in der modernen Welt, sie können sich einen unheilbaren ontologischen Katarrh zuziehen; sie machen Erfahrungen von Einsamkeit und Verlassenheit, von Depression und Sinnentzug, für die es oft keine bordeigenen Abhilfen mehr gibt.“ – Sloterdijk/Heinrichs (2001) 216f.

Diese Argumentation setzt natürlich ein eher sozialpsychologisches Krankheitsverständnis voraus, weniger ein biologisch-genetisches. Vgl. Adrian (2001) L23

Depressive dazu verdammt, die aller kleinsten Runden in seinem individuellen Käfig zu drehen und hinter Stäben keine Welt mehr zu entdecken; selbst das Nächste erscheint nicht mehr erreichbar, es gibt nur noch die horizontlose Weltarmut des Tieres.¹⁰⁸ Depression erweist sich daher, wie auch Ehrenberg schreibt, als ein Gefühl der Unmöglichkeit zu handeln, etwas zu unternehmen, das für den Handelnden einen Unterschied machte. Kein Umzug ins Offene scheint möglich, das Ausdehnungsvermögen ist stillgelegt – ein Teufelskreis, eine *Bewegung auf den sicheren Bahnen des Nicht-Auswegs* (Sloterdijk). Und ohne einen metaphysischen Urheber, der für das völlig Mißlungene zur Verantwortung zu ziehen wäre, wird die Depression zur abgründigen Kehrseite der individuellen Freiheit des modernen Menschen.¹⁰⁹ „Eine Zeit“, grübelt der Kaufmann Paul Arnheim im „Mann ohne Eigenschaften“, „in der alles erlaubt ist, hat noch jedesmal die in ihr gelebt haben unglücklich gemacht.“ Und er bescheidet dem Möglichkeitsmenschen Ulrich: „Wir haben die Teilung der Tätigkeiten ausgezeichnet organisiert, dabei aber die Instanzen für die Zusammenfassung vernachlässigt; wir zerstören die Moral und die Seele fortwährend nach den neuesten Patenten ...“¹¹⁰

Wie regiert man sich selbst, wenn man für alles selbst verantwortlich ist? Eher schlecht als recht, würde Michel Houellebecq wohl antworten. Keiner hat in der letzten Zeit das Unbehagen am „westlich“ geprägten Weltenlauf so lakonisch und publikumswirksam in Worte gefaßt wie der französische Schriftsteller. Sowohl in seinen Romanen „Ausweitung der Kampfzone“ und „Elementarteilchen“ als auch in seinen Gedichten kommen die Bewohner der durch und durch ökonomisierten und liberalisierten Gesellschaften, in denen sämtliches als Ware gehandelt wird, mit ihren Problemen nicht mehr zu Rande; sie landen in Gewalt oder Depression.¹¹¹ In „Elementarteilchen“ kommt die (Er)Lösung in Form von Technologie, die „programmierbare“, von ihren widerwärtigen, egoistischen Instinkten gereinigte Menschen ermöglicht – *Brave New World revisited*.

¹⁰⁸ Vgl. Sloterdijk (1999) 612ff.

*Sein Blick ist vom Vorübergehn der Stäbe
so müd geworden, daß er nichts mehr hält.
Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe
und hinter tausend Stäben keine Welt.*

...

Rainer Maria Rilke, Der Panther. Rilke (1907) 451

¹⁰⁹ Vgl. Sloterdijk (1999) 642

„*Option Paralysis*. The tendency, when given unlimited choices, to make none.“ – Coupland (1992) 139

¹¹⁰ Musil (1932) 503, 639

¹¹¹ Vgl. *Michel Houellebecq, Elementarteilchen* [Köln 1999]; *Ausweitung der Kampfzone* [Berlin 1999]

*Als erstes bin ich in eine Tiefkühltruhe gestolpert.
Ich fing an zu weinen und hatte etwas Angst.
Irgendwer maulte, ich würde die Stimmung vermiesen;
Um normal zu wirken, ging ich lieber weiter.*

*Herausgeputzte Vorstädter mit gnadenlosem Blick
Schlichen beim Mineralwasser umeinander herum.
Dumpfe Geräusche wie im Zirkus, wie eine verhaltene Orgie
Stiegen von den Regalen auf. Mein Gang war unbeholfen.*

*Ich brach vor der Käsetheke zusammen;
Zwei alte Damen standen da, Sardinen in der Hand.
Die erste dreht sich um und sagt zu ihrer Nachbarin:
„Wirklich traurig, ein junger Mann, und das in seinem Alter.“*

*Und dann sah ich umsichtige, sehr breite Füße;
Ein Verkäufer, der Maßnahmen ergriff.
Viele schienen sich über meine neuen Schuhe zu wundern;
Zum letzten Mal befand ich mich ein wenig am Rand.¹¹²*

8

Das Verschwinden des Chefs und seines Auftrags macht selbst die bedrängteste Wirklichkeit unwirklich, leer. Dieser Zustand verbindet heute den Funktionsträger im kapitalistischen System mit dem Funktionsträger der Revolution: Alle sind Angestellte, denen der Auftrag, der Sinn des Ganzen abhanden gekommen ist, und die nun versuchen, so illusionslos und heiter wie möglich, irgendwie weiterzumachen.¹¹³

Bei so viel Hiobsbotschaft, die Dichter und Denker der früheren und späteren Moderne im Gepäck führen – wie mag es erst in der kapitalistischen Wirtschaft zugehen, auf dem Gebiet also, wo die moderne Mobilmachung sich am Eindrucksvollsten austobt? Was könnte mit mehr Unsicherheit behaftet sein, als heute Entscheidungen für die Zukunft eines Unternehmens oder eines seiner Teile zu treffen? Entspricht nicht Musils Mann ohne Eigenschaften, der gleichzeitig Mann mit allen Eigenschaften ist, weil er die jeweils angebrachten Verhaltensweisen an- und wieder ablegen kann, weil für ihn die Gegenwart nicht mehr als eine Hypothese darstellt, die man widerlegen, über die man hinauskommen muß – entspricht er nicht dem gewünschten Prototyp des

¹¹² Michel Houellebecq, *Einkaufszentrum – November*. Houellebecq (2000) 7

¹¹³ Mark Siemons, *Verwahrlosung*. Siemons (2000) 24

flexiblen, wandlungsfähigen Managers von heute? Und folgt man den skeptischen Modernitätstheorien, müßte dieser *Managementmann ohne Eigenschaften* nicht am ständigen Zwang zum Entscheiden und Handeln, an der Kontingenz seiner Lebenswelt schier verzweifeln?

Besonders depressiv scheint es auf den ersten Blick nicht zuzugehen: Dutzendfach verkünden populäre Ratgeber den *fliegenden Menschen ohne Reue* (Musil), dem jede Flughafenlobby als persönliches Büro gilt, und feiern die Vorzüge der schönen neuen Wirtschaftswelt. Lobeshymnen sind das, die das Lied des flotten Lebensstils globaler Alleskönner singen und ein Leben skizzieren, in dem Arbeit, Wohnen, Reisen sich zu einem spritzigen Cocktail vermischen oder besser: zu einem Produkt mit tollem Marktwert. *Jobnomaden: Wie wir arbeiten, leben und lieben werden*; *Soloing: Die Macht des Glaubens an sich selbst*; *Die Marke ICH: So entwickeln Sie ihre persönliche Erfolgsstrategie*; *Die Ich-Aktie: Mit neuem Karrieredenken auf Erfolgskurs*; *Top 50 Selbstmanagement: Machen sie aus sich die Ich-AG*; *Die Tugend der Orientierungslosigkeit* – so oder ähnlich klingen die Mischungen aus Ratgeber und Prophezeiung¹¹⁴; „wie jede Heilslehre kommen sie ohne Fakten aus. Im Stile der Bekenntnisliteratur erscheint die Vergangenheit als teuflisch – buchstabiert als starr, alt, out. Die Zukunft wird romantisiert mit Leerformeln.“¹¹⁵ Eine skeptische Einschätzung derartiger Abhandlungen fällt leicht: Der Bedarf an Muntermachern, an *unverbrauchten Selbstbetrugsformeln* (Sloterdijk) scheint groß und ist, spiegelbildlich zur Anhäufung zeitdiagnostischer Formeln, Symptom genug für die allgegenwärtige Unsicherheit. *Aber man hat ja nicht nur zu lesen, sondern zu leben*¹¹⁶, und es dürfte gelten, daß, wie Enzensberger bemerkt, nicht nur Verlierer des Fortschritts in Anbetracht des Flexibilisierungsimperativs Bauchgrimmen bekommen, „auch die klügeren unter den Funktionären der Wirtschaft sehen den Verheißungen der technischen Globalisierung mit Gefühlen entgegen, die gemischt zu nennen eine Untertreibung wäre“.¹¹⁷

¹¹⁴ Vgl.: Gundula Englisch, *Jobnomaden* [Frankfurt am Main 2001]; Harriet Rubin, *Soloing* [Frankfurt am Main 2001]; Conrad Seidl/Werner Beutelmeyer, *Die Marke ICH* [Wien et. al. 1999]; Werner Lanthaler/Johanna Zugmann, *Die Ich-Aktie* [Frankfurt am Main 2000]; (der unvermeidliche) Tom Peters, *Top 50 Selbstmanagement* [München 2001]; Johannes Goebel/Christoph Clermont, *Die Tugend der Orientierungslosigkeit* [Reinbeck bei Hamburg 1999]

¹¹⁵ Mayer (2001) 88

¹¹⁶ Gross (1994) 190

¹¹⁷ „Das hat einen einfachen Grund. Mit wachsender Beschleunigung nehmen nämlich auch die Ungleichzeitigkeiten zu. Der Prozeß der rasenden Fortschritte hinterläßt von Tag zu Tag mehr Hinterbliebene. Längst hat er die meisten überholt.“ – Enzensberger (1996b) 10

The corrosion of character nennt Richard Sennett seinen melancholischen soziologischen Blick auf dieselbe Welt, die die Berufsoptimisten in hellsten Farben malen. Neben dem globalen Markt und den neuen Technologien betont er den Wandel der Zeit- und Arbeitszeitorganisation als zentrales Merkmal des *flexiblen Kapitalismus* (so der deutsche Titel seines Buches). Hier lägen die schwierigen Herausforderungen für die Individuen: Ein junger Amerikaner (mit mindestens zweijährigem Studium) müßte inzwischen davon ausgehen, in vierzig Arbeitsjahren elf Mal die Stelle zu wechseln und seine Kenntnisbasis dabei dreimal zu erneuern bzw. auszutauschen.¹¹⁸ Auch der Soziologe spricht von *Drift*: Im Konkurrenzkampf des flexiblen Kapitalismus geht die Angst um, die Kontrolle und innere Sicherheit zu verlieren und in einen Zustand des ziellosen Dahintreibens zu geraten. Die Devise *nichts Langfristiges* ist verhängnisvoll für den Aufbau von Vertrauen, von Loyalität und von gegenseitigen Verpflichtungen. In einer sich unaufhörlich umstrukturierenden, routinelosen und auf Kurzfristigkeit ausgerichteten Ökonomie, die weder ökonomisch noch sozial viel Narratives bietet, hat der einzelne einen hohen mentalen Preis zu zahlen: den Verlust einer haltgebenden Erzählung.¹¹⁹ Hinzu kommt die an allen Ecken und Enden eingeforderte Risikobereitschaft. Galt sie einst als ausschließliche Tugend von Risikokapitalgebern, Abenteurern oder Schumpeters Unternehmern, wird sie nun zu einer täglichen Notwendigkeit im Arbeitsleben. Das ist inzwischen wahrlich eine Binsenweisheit – nur sollte die damit verbundene psychologische Binsenweisheit nicht vergessen werden: Menschen machen sich über Verluste mehr Gedanken als über Gewinne; zum Eingehen von Risiken gehört das Gefühl des *sich in Gefahr begeben*. Sorge, schreibt Sennet, sei eine auf die Zukunft bezogene Furcht, die in einem Klima entstehe, das ständige Risikoübernahme verlange – und die Sorge verdoppele sich, wenn die Erfahrung als Führer durch die Gegenwart ausgedient zu haben scheine.¹²⁰

Ich fragte Rose ...: Welches ist die Geschichte, die du über dein Jahr in der Firma [eine Werbeagentur; Anm. d. Verf.] erzählen würdest? ‚Geschichte?‘ Wie haben sich die Dinge im Laufe des Jahres verändert? ‚Na ja, im Grunde haben sie das gar nicht, ich war immer wieder da, wo ich angefangen hatte, am Nullpunkt.‘ Aber das kann nicht stimmen; sie haben dich behalten, obwohl sie vier andere

¹¹⁸ Vgl. Sennett (1998) 25

¹¹⁹ Vgl. ibd. 15ff., 27f., 34ff.

¹²⁰ Vgl. ibd. 105ff., 129

„Das neue Regime respektiert in der Tat nicht, daß der pure Ablauf der Zeit, der zur Ansammlung von Kenntnissen notwendig ist, einer Person Stellung und Rechte verleiht – Wert im greifbaren Sinn; sie bewertet solche auf dem Ablauf der Zeit beruhenden Ansprüche als ein weiteres Übel des alten bürokratischen Systems, in dem die Rechte des Dienalters die Unternehmen lähmten. Im neuen Regime zählen nur unmittelbare Fähigkeiten.“ – ibd. 128

neue Leute raussetzten. ‚Ja, ich hab‘ überlebt.‘ Also müssen sie mit deiner Arbeit zufrieden gewesen sein. ‚Schau mal, diese Leute haben ein sehr kurzes Gedächtnis. Du fängst immer wieder bei Null an, du mußt dich jeden Tag beweisen.‘ Ständig dem Risiko ausgesetzt zu sein, zerstört das Selbstverständnis. Es gibt keine Erzählung ..., man ‚fängt immer wieder bei Null an‘.¹²¹

Sennett sorgt sich um diejenigen, die mit der Unlesbarkeit der Entwicklungen, dem Handlungsdruck und der steten Risikoübernahme nicht fertig werden, und er betont den hohen Wert der Gewohnheit im gesellschaftlichen Alltag.¹²² Denn Gewohnheit braucht es: zum Aufbau von Vertrauen, Verpflichtung und Loyalität, zur Harmonisierung von Erfahrung und Persönlichkeit, zur Formung einer eigenen durchgehaltenen Erzählung. Wenn es nicht gelingt, in einer Welt aus kurzfristiger Arbeit, zerfließenden Institutionen und oberflächlichen Beziehungen Kontinuität zu gewinnen, einen roten (Lebens)Faden zu spinnen, wächst die Gefahr, vor sich selbst zu versagen, zu *scheitern*.¹²³

Das Besondere an der heutigen Ungewißheit ist die Tatsache, daß sie nicht in Verbindung mit einer drohenden historischen Katastrophe steht, sondern vielmehr mit den alltäglichen Praktiken eines vitalen Kapitalismus verwoben ist. Instabilität ist normal, Schumpeters Unternehmer erscheint als der ideale Jedermann. Vielleicht ist die Zerstörung des Charakters eine unvermeidliche Folge. ‚Nichts Langfristiges‘ desorientiert auf lange Sicht jedes Handeln, löst die Bindungen von Vertrauen und Verpflichtung und untergräbt die wichtigsten Elemente der Selbstachtung.¹²⁴

Only the Paranoid Survive hat der frühere Intel-Chef *Andrew Grove* sein vieldiskutiertes Buch betitelt: Im zukünftigen Geschwindigkeitswettbewerb würden sich diejenigen Unternehmen durchsetzen, die von permanentem Verfolgungswahn

¹²¹ ibd. 110

¹²² „Wir erproben Alternativen nur in bezug auf die Gewohnheiten, die wir bereits übernommen haben. Sich ein Leben vorzustellen, das ganz aus momentanen Impulsen besteht, ohne stützende Routine, ohne Gewohnheiten, heißt tatsächlich, sich ein geistloses Leben vorzustellen.“ – ibd. 55 [Fußnoten weggelassen]

¹²³ Vgl. ibd. 160ff.

¹²⁴ ibd. 38

„Charakter drückt sich durch Treue und gegenseitige Verpflichtung aus oder durch die Verfolgung langfristiger Ziele und den Aufschub von Befriedigung um zukünftiger Zwecke willen. Aus der wirren Vielfalt von Empfindungen, mit der wir alle uns jederzeit herumzuschlagen haben, wählen wir einige aus und versuchen sie aufrechtzuerhalten. Diese nachhaltigen Züge werden zum Charakter, es sind die Merkmale, die wir an uns selbst schätzen und für die wir den Beifall und die Zuwendung der anderen suchen.“ – ibd. 11f.

befallen seien.¹²⁵ Vor diesem Hintergrund kann nicht weiter verwundern, wenn sich Phänomene wie *Angst*, *Streß*, *innere Erschöpfung (Burnout)* und *innere Kündigung* inzwischen durch alle Managementebenen in Unternehmen ziehen. Bis an die Schwelle des 20. Jahrhunderts galt unerschütterliche Ruhe und Kaltblütigkeit als Ausweis der Elite, als aristokratisch-majestätisch; erst danach wurden Tempo und demonstrative Hektik zum Herrschaftszeichen. Ab 1880 wurde die Nervosität für Jahrzehnte zum Modethema, ein Reflex eines weitverbreiteten Unbehagens. So schießen in Deutschland um 1900 herum Nervenheilanstalten wie Pilze aus dem Boden – und lassen erkennen, wie Joachim Radkau schreibt, daß im Zuge der Industrialisierung nicht gerade Arbeits- und Lebensformen entstanden, bei denen man sich wohl in seiner Haut fühlte, „und daß sich im Zuge des explosionsartigen industriellen Wachstums seit den 1870er Jahren viele Deutsche mit der nervlichen Anspannung übernahmen“.¹²⁶ Heute, da jeder sich selbst und seinen Beruf managen soll, wird aus dem typischen Leiden höherer Gesellschaftsschichten eine Massenerscheinung. Im deutschsprachigen Raum hielt das Thema folgerichtig unter dem Terminus *Managerkrankheit* Einzug in den Blätter- und Schriftenwald: als Erkrankung des Herz-Kreislauf-Systems infolge dauernder körperlicher und seelischer Überbeanspruchung.¹²⁷

Wachsende Kontingenz in allen Unternehmensbereichen provoziert *Streß*, einen unangenehmen Spannungszustand, der unter anderem durch die Befürchtung ausgelöst wird, daß eine Situation nicht vollständig kontrollierbar sei; typische Streßfaktoren sind Überforderung durch Zeitdruck und Komplexität, Unsicherheit in der Handlungsplanung und fehlende soziale Unterstützung.¹²⁸ Der Druck, eine möglichst gute Entscheidung zu treffen, geht auf Kosten der geistigen Energie; *Burnout* entspricht einer zu hohen Energieabgabe für eine zu niedrige Wirkung bei ungenügendem Energienachschub: ein Zustand der inneren Erschöpfung.¹²⁹ Vor 15 Jahren, so der Psychiater Harry Levinson, war dieses Thema nahezu unbekannt. Heute, bei steigendem Wettbewerbsdruck in Unternehmen, in denen man nur vorübergehend

¹²⁵ Vgl. Liebl (2000b); Grove, Andrew S., *Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points that challenge every company and career* [London 1997]

¹²⁶ Radkau (2000) 47ff.

¹²⁷ Vgl. ibd. 53

¹²⁸ Vgl. Massenbach (2000) 105ff.

An dieser Stelle wird natürlich nur auf die „passenden“ Streßfaktoren eingegangen. Streß kann auch aus Bedingungen erwachsen, die sich *nicht* auf zunehmende Kontingenz zurückführen lassen, beispielsweise Umgebungsfaktoren wie Lärm und Schmutz oder *Unterforderung* – die dann durch *größeren* Handlungsspielraum ausgeglichen werden sollte. Vgl. ibd. 106f.

¹²⁹ Vgl. Heuser (2000) 16, Burisch (1989) 4

arbeitet und vorwiegend auf sich selbst angewiesen ist, wird das Gefühl, ausgebrannt zu sein, zum alltäglichen Phänomen.¹³⁰ Die *innere Kündigung* als bewußte oder unbewußte Distanzierung von der Arbeitsstelle gleicht einer *Optionsparalyse*, also dem Fall desjenigen, der nicht mehr handeln kann oder will: Die eigene Meinung wird nicht mehr verfochten und Kritik hingenommen; nicht erreichbare Ziele werden ohne größere Beunruhigung akzeptiert, Aufträge werden abgewehrt oder delegiert. Schätzungen zufolge sind zwischen 20 und 54 Prozent (*sic!*) der Unternehmensbelegschaften von innerer Kündigung betroffen, Tendenz steigend.¹³¹

Was Sennett für die hohe Gefahr des Scheiterns verantwortlich macht, nämlich in fragmentierten Umfeldern auf eigenes Risiko handeln zu müssen, beschreibt Brian Massumi als die dem modernen Kapitalismus innewohnende *Immanenz des Unfalls*: „Angst ist nicht nur ein Gefühl. Angst ist die Objektivität der Subjektivität im Spätkapitalismus ... Angst ist die Übersetzung der doppelten Unendlichkeit des Möglichen in menschliche Verhältnisse und Maßstäbe.“¹³² Wilfried Panse und Wolfgang Stegmann beschreiben in ihrem Buch „Kostenfaktor Angst“ den Zusammenhang von Unsicherheit, Angst und Leistungsfähigkeit – mit nicht sonderlich überraschenden Ergebnissen: Zwar kann es keine Angstfreiheit geben, und sogenannte *Mikroängste* wirken für ein Unternehmen sogar positiv, fördern sie doch Bedachtsamkeit und schützen vor leichtfertigem Handeln. Ihr gravierendes Pendant jedoch, die *Makroängste*, schlagen schwer zu Buche, gehen einher mit tiefer Unsicherheit und können zu innerer Kündigung oder gar Depression führen.¹³³

*Ein individuelles Leben ist eine serialisierte, kapitalistische Mini-Krise, ein Desaster, das deinen Namen trägt.*¹³⁴

¹³⁰ Vgl. Levinson (1997) 9ff.

Burn-out entsteht unter anderem dann, wenn eine bedrängende Situation immer wieder auftritt; wenn sie zwar großen Erfolg verheißt, ihr Erreichen jedoch nahezu unmöglich ist; wenn sie den Manager mit zunehmender Komplexität konfrontiert; wenn sie beim Manager den Eindruck hinterläßt, daß sich niemand darum schert, welcher Preis für ihre Bearbeitung zu zahlen ist. – Vgl. ibd. 10f.

¹³¹ Vgl. Massenbach (2000) 1, 8f. sowie Panse/Stegmann (1996) 122

¹³² Massumi (1993) 77

¹³³ Vgl. Panse/Stegmann (1996) 71ff.

¹³⁴ Brian Massumi, *Everywhere you want to be*. Massumi (1993) 89

Es besteht eine Ähnlichkeit zwischen dem mittellosen Zugspringer von Rio und den Börsenmaklern der Wallstreet. Beide sind durch den Satz ‚Wer fällt, der war‘ definiert. Für beide folgt die Subjektform aus der Unfallform ... Die Ökumene der kapitalistischen Ökonomie subsumiert beide unterschiedslos, wie alles übrige auf der Erde und im Weltraum. Und doch besteht zwischen ihnen eine unleugbare Differenz. Kapitalisten setzen ihr Geld, der Zugspringer seinen Körper aufs Spiel. Der Streß mag am Körper des Kapitalisten nagen, aber Schlimmeres als Bankrott braucht er nicht zu befürchten.¹³⁵

Die Kontingenz der „postindustriellen“ Lebenswelt wirft den Menschen zurück auf sich selbst. Abgelöst von den (bis dato vorrangig *schützenden*) Gemeinschafts- und Gesellschaftskörpern koppeln sich die Individuen ab und begeben sich auf den *Langen Marsch in die Flexibilisierung* (Sloterdijk), ein geschichtlich gesehen spektakulärer Prozeß, der für den einzelnen die Einsicht bereit hält, daß schlußendlich niemand für ihn tun wird, was er nicht für sich selber leisten kann.¹³⁶ Das betrifft insbesondere das Großlabor der kapitalistisch organisierten Wirtschaft, in dem, wie gerne und oft beschworen, das einzig Konstante der Wandel ist. Schädlicher Streß, Burnout und innere Kündigung als Risiken der beschleunigten Wirtschaft wären demnach nur die Vorhut der Auswüchse einer modernen Mobilmachung, die Manager zu Getriebenen in der Kontingenz des Praktischen macht, sie in das unvermeidbare Diktat der Wahlfreiheit und den ständigen Zwang des Entscheidens führt – eine Entwicklung, die Kierkegaards Systematik zufolge einen vorherrschenden Verzweiflungstypus nach sich zieht: das Verzweifeln an Möglichkeiten.

Nur: Was bis anhin aus Abhandlungen über (Post)Moderne und Kapitalismus (bewußt zugespitzt) abgeleitet wurde – entspricht dieser depressive Reigen dem Befinden der Bewohner „postindustrieller“ Gesellschaften generell, oder gar: *dem* Manager? Das ist – mit Blick auf die zitierten Statistiken zu Depression und innerer Kündigung – in ihrer Allgemeinverbindlichkeit eine absurde Frage. Es ist eine Spezialität der Intellektuellen, der *klagenden Klasse*, melancholisch dem Zweifel und der Reflexion zu verfallen, während die *Menschen guten Gewissens* optimistisch gestimmt und handlungswillig in die Zukunft blicken, wie Wolf Lepenies die beiden Spielarten des

¹³⁵ Brian Massumi, *Everywhere you want to be*. Massumi (1993) 82

¹³⁶ Vgl. Sloterdijk (1999) 1004

homo europaeus charakterisiert hat.¹³⁷ Um die moderne Weltbildkatastrophe in ihrer Wucht als Katastrophe für sich selbst, für die eigene mentale Verfassung zu empfinden, muß man schon Philosoph, Theologe, Sozialwissenschaftler oder Schriftsteller sein, mithin mit der reflexiven Struktur individueller Selbstinterpretation ausgerüstet sein. Zwar mögen Menschen ihrem evolutionären Typus nach für radikale Kontingenz nicht geschaffen sein, aber für die meisten sei das, stellt Sloterdijk fest, ohnehin kein Thema, da sie in kleineren Formaten empfänden. An der Antwort auf die Frage, ob es ein altmetaphysisches Firmament gebe oder nicht, entscheide sich für die große Mehrheit nicht sehr viel; für sie gebe es keine Kierkegaardsche, kosmologisch bedingte Krankheit zum Tode.¹³⁸ In seinen Ausführungen zum „Unbehagen im Kapitalismus“ verweist Uwe Jean Heuser auf Langzeitstudien, in denen Bürger der industrialisierten Welt zu ihrer Zufriedenheit mit ihrer momentanen Situation befragt werden. Waren sie früher weniger zufrieden? Nein. Sind sie heute weniger zufrieden? Nein. Ob in den Vereinigten Staaten, Japan oder Europa: Seit den fünfziger Jahren, schreibt Heuser, sei der Anteil der Zufriedenen nahezu gleich geblieben.¹³⁹ Mit anderen Worten: Auch die vermeintliche Tragik des (post-)modernen Menschen erweist sich als kontingent und keineswegs „objektiv“ notwendig.¹⁴⁰ Es ist also Zeit für einschränkende Unterscheidungen – für die Verabreichung von *Antidepressiva*, um im Thema zu bleiben.

Die Melancholie der Intellektuellen wird zum europäischen topos erst von dem Augenblick an, da mit dem Siegeszug von Kapitalismus und protestantischer Ethik die *vita activa* zum allgemein akzeptierten Verhaltensideal wird und die *vita contemplativa* in der bürgerlichen Gesellschaft unter Rechtfertigungszwang gerät. In diesem Sinne versteht sich die kapitalistische Wirtschaftsgesinnung schon früh als Heilmittel gegen die Melancholie ...: ‚Arbeiten und nicht Verzweifeln!‘¹⁴¹

¹³⁷ Vgl. Lepenies (1998) XVIff.

Michael Rutschky erklärt sich die Beliebtheit und die Überzeugungskraft der *schwarzen Rede* unter anderem aus der Tradition apokalyptischer Prophezeiungen:

„Welcher Chefredakteur oder Pädagogikprofessor, Schriftsteller oder Werbefuzzi tritt nicht gern als Prophet Jesajah auf? (Für die Mädels stellt das Modell ‚Kassandra‘ bereit.) Der Prophet, der für die Zukunft Unheil kündigt, erwirbt auf Anhieb Autorität. Wer in Gesellschaft Pessimistisches äußert, hat der Soziologe Georg Simmel bemerkt, zieht sofort alle Aufmerksamkeit auf sich, der schönen Damen wie der mächtigen Männer.“ – Rutschky (1997) 920

¹³⁸ Vgl. Sloterdijk (1999) 586

„Wann gab es zuletzt eine solche Koinzidenz von Sekurität und Verunsicherung? Dieses Frösteln in den Villen, wo weiche Individuen auf harte Schläge warten? Solche Schatten über dem kalten Büffet, an dem Professoren, Therapeuten und Intendanten über Ästhetiken des Abschieds diskutieren?“ – Sloterdijk (1990) 720f.

¹³⁹ Vgl. Heuser (2000) 117

¹⁴⁰ Vgl. Ellrich (2000) 104

¹⁴¹ Lepenies (1998) XIXf.

Auf den *Märkten des Alles oder Nichts*, notiert Richard Sennett, werde die *Hinnahme von Fragmentierung* zur entscheidenden Fähigkeit. „Solche praktischen Realitäten erfordern jedoch eine besondere Charakterstärke – das Selbstbewußtsein eines Menschen, der ohne feste Ordnung auskommt, jemand, der inmitten des Chaos aufblüht.“¹⁴² Der Soziologe weiß, daß es diesen Menschentypus nur zur Genüge gibt. Mehrmals flicht er in seinem Buch *Impressionen vom Davoser World Economic Forum* ein, wo er die leiblichen Aushängeschilder des flexiblen Kapitalismus mit gemischten Gefühlen beobachtet: Dort ist nichts zu spüren von Sorge, Angst, Überforderung oder gar Verliererdepression. Zwar mag, um das Beispiel wieder aufzunehmen, Andrew Solomon als Menetekel für den heute geforderten Typus globaler Alleskönner dienen, der nach kurzem berauschem Höhenflug in den furchtbaren Tiefen der Depression versinkt, doch erscheint es fern jeglicher Realität, die Entscheidungsträger der Wirtschaft *per se* auf dem Weg in die Verzweiflung zu sehen. In Unternehmensführungsetagen wirbeln von Webers Geist der innerweltlichen Askese beseelte Leistungsträger wie eh und je – wenn nicht mehr denn je, denn wenn der kurze Frühling der sogenannten *new economy* eines belegt hat, dann die Tatsache, daß Lepenies' *Menschen guten Gewissens* munter und großzählig auf dem Vormarsch sind – und nicht daran denken, mit lähmendem Entsetzen auf zunehmende Ungebundenheit zu reagieren.

Sloterdijk, immer ein Freund griffiger Formulierungen, spricht mit Blick auf Jobnomaden und Träger hochbewerteter Ich-Aktien von einer *globalisierten Guerilla*, die die Spielregeln des psychischen Überlebenskampfes in hochkomplexen Situationen beherrsche (während andere mit Zugehörigkeitsstörungen kämpften und für sie die Schutzräume und Vertrauensbiotope schrumpften).¹⁴³ *Narzißtische Unternehmensführer im Kommen* verkündet Michael Maccoby im „Harvard Business Manager“, und er meint das keineswegs negativ: Risikofreude, Egoismus, Durchsetzungsvermögen seien gegenwärtig unerläßliche Führungsqualitäten (waren sie das nicht schon

¹⁴² Sennett (1998) 79

¹⁴³ Vgl. Sloterdijk/Heinrichs (2001) 182ff.

„Hier kündigt sich ein historisch beispielloser psychopolitischer Kraftakt an: der Versuch, agile, eifersüchtige, anspruchsbewegte Massen, die sich in permanenten Wettbewerben um Vorzugsstellungen abarbeiten, vor dem Absturz in drohende Verliererdepression zu bewahren. Ohne eine ständige Anstrengung, die Plazierten abzufinden, würde eine Gesellschaft aus subjektivierten Massen an ihren endogenen Neidspannungen zerbrechen. Sie würde zersprengt vom Haß derer, bei denen das zivilisierende Verfahren scheitert, das darauf aus ist, unplazierbare Besiegte in plazierbare Verlierer umzuwandeln.“ – Sloterdijk (2000) 91

immer?); nur vor Selbstüberschätzung sei gewarnt.¹⁴⁴ *Work hard – have fun – make history* zitiert David Bosshart die Firmenphilosophie von *amazon.com* als Credo des zeitgemäßen Managers, dessen Lebensbedingungen sich den Funktionsmechanismen der Börse annäherten.¹⁴⁵ Zwei Drittel der Bewohner des zukünftigen Deutschlands würden sehr gut zurechtkommen im digitalen Kapitalismus, behauptet Peter Glotz (vom einen Drittel allerdings, das nicht könne oder nicht wolle, gingen die zukünftigen Kulturkämpfe aus).¹⁴⁶ Zwar geisterte mit dem Höhenflug der Internetfirmen das sogenannte *sudden-wealth-syndrome* als Depression angesichts zu schnellen Reichtums (!) durch die Medien¹⁴⁷, doch ist von grassierender Verzweiflung bei der neuen Elite, den *Symbolanalytikern* (Glotz), und ihrer Gefolgschaft wenig zu spüren.

Im Gegenteil, die *neuen Individualisten*, schreibt Bruce Tucker, verehrten die Organisationen ihrer Väter und Mütter, die unflexible Welt der *Organisationsmenschen*, ohnehin nicht; sie genossen die wachsende Freiheit.¹⁴⁸ Schumpeters kreativer Zerstörer und Musils Möglichkeitsmann machen mobil und surfen, Webers Geist des Kapitalismus verinnerlicht und an Gross' Mehrgott glaubend, fröhlich auf Deleuzes und Guattaris dekodierten kapitalistischen Strömen. „Die soziale Heimatlosigkeit, die Beschränkung auf das Aufsuchen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten, das Fehlen dauernder Beziehungen zu individuellen Betrieben sind diesem Typ vor allem zu eigen.“ Prägnanter als mit Joseph Schumpeters Definition des Unternehmers als „Revolutionärs der Wirtschaft“ läßt sich die grob zusammengewürfelte Gruppe aus Unternehmensberatern, Neuunternehmern, aufstrebenden Nachwuchsmanagern und Investmentbankern nicht charakterisieren; im übrigen ist der Satz von 1928.¹⁴⁹ Bereits der berühmte Wirtschaftstheoretiker unterscheidet zwischen Unternehmern und Managern, weil letztere eher für Routineverwaltung als für schöpferische Zerstörung stehen.¹⁵⁰ Nutzt man die Schumpetersche Unterscheidung, dann sind es eher die

¹⁴⁴ Vgl. Maccoby (2000) 9ff.

¹⁴⁵ Vgl. Bosshart (2000) 13ff.

¹⁴⁶ Vgl. Glotz (1999) 120ff.

„Neun Zehntel wären zu diktatorisch, Fünfzig-fünzig zu chaotisch, aber Zweidrittel ist die demokratische Zahl schlechthin. Wer kann etwas gegen Zweidrittel sagen? Selbstverständlich weiß weder Glotz noch niemand, wieviele sich tatsächlich für den digitalen Kapitalismus positiv und zuverlässig engagieren. Denn wie Stanislaw Jerzy Lec meinte: ‚Es ist schwer erkennbar, wer freiwillig mit dem Strom schwimmt.‘ – Paoli (2001) 69f.

¹⁴⁷ Vgl. Liebl (2001a) 138

¹⁴⁸ Vgl. Tucker (1993) 3ff.; vgl. auch Zucker (2001) 6ff., (2000) 6ff.

¹⁴⁹ Zitiert nach: Bude (1997) 875

¹⁵⁰ Vgl. Schumpeter (1911) 110ff., Bude (1997) 874f.

Übrigens eine Zweiteilung, die von heutigen Führungsbestsellern gut aufgewärmt als „neue“ Patentlösung feilgeboten wird, man vergleiche nur die Schriften des Harvard-Professors John Kotter. Das entspricht nicht gerade

„traditionellen“ *Manager*, die sich *neuer* Unübersichtlichkeit gegenüber sehen – und womöglich darunter leiden.

So läßt sich, was Richard Sennett so eindringlich beschreibt, in Abwandlung einer Formulierung von Barbara Ehrenreich als *Angst des mittleren Management vor dem Absturz* bezeichnen.¹⁵¹ Zumeist ungnädig, fast verächtlich wird heute vom mittleren Management gesprochen – von Angestellten, die in der Vergangenheit in relativ stabilen, hierarchisch abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen standen und denen es jetzt, im Zeichen von Verflachung, Deregulierung und Delegation von Verantwortung, an den vermeintlich bürokratischen Kragen geht. Vor allem hier wird, manchmal weit weg von den Verlautbarungen der Firmenleitbilder und Unternehmensphilosophien, die Luft rauh. Der Druck, notiert der Unternehmensberater Jörg Staute, sei immens; es drohe die Entlassung aufgrund der Ausdünnung von Hierarchieebenen oder die Karriere ohne Aufstieg und ohne Lohnanpassung, will heißen: zunehmende Arbeitsverdichtung bei höherem Handlungsdruck und Entscheidungsbedarf (und ohne Gehaltsanpassung)¹⁵² – Disziplinierung durch Kontingenz. *To have lunch or to be lunch* lautet ein martiales Motto dieser Entwicklung. Inzwischen, meint Joachim Radkau, herrsche an den Unternehmensspitzen relative Ruhe, während es in den Etagen darunter, im operativen Geschäft, hektisch zugehe, und er kommentiert bissig: „Für die modernen Wirtschaftsführer, bei denen sich als erste der Streß des Industriezeitalters staute, bestand die besondere Kunst des Management – ja des eigenen Überlebens – fortan darin, sich allerlei Methoden einfallen zu lassen, um möglichst viel von dem Streß auf andere abzuschieben.“¹⁵³

Vielleicht jedoch sind diese ersten einschränkenden Unterscheidungen noch zu düster, ein noch zu gering dosiertes Antidepressivum. Wie Sennett anmerkt, ist der Verlust von Loyalität und Arbeitsethos auf Seite der im Unternehmen Tätigen die unterschätzte Kehrseite des flexiblen Kapitalismus. „Es wird sinnlos, lange und hart für einen Arbeitgeber zu arbeiten, der nur daran denkt, schnell wieder zu verkaufen

einer schöpferischen Zerstörung im theoretischen Bereich, und selbstverständlich wird Schumpeter im vom Autor betrachteten Text *nicht* erwähnt. Vgl. Kotter (1997) 165ff. sowie ausführlich: *John Kotter, Leading Change* [Boston 1996] – Man mag es achselzuckend mit dem Titel einer Geschichte Douglas Couplands aus seinem Buch „Polaroids from the Dead“ halten: *Our capacity for amnesia is terrifying*. – Coupland (1996) 139

¹⁵¹ Vgl. Ehrenreich (1993) 3ff.

¹⁵² Vgl. Staute (1997) 58ff.

¹⁵³ Radkau (2000) 50

Der Historiker schlägt daher vor, die gesamte neuere Elitengeschichte daraufhin zu untersuchen, ob sie nicht eine Geschichte der Strategien zur Externalisierung von Streß sei. Vgl. *ibid.* 49

und neu anzufangen.“¹⁵⁴ Wie aber soll das zusammengehen mit den Rufen nach Autonomie und Selbständigkeit von Angestellten, Rufe, die vor dem Hintergrund mangelnder Loyalität und innerer Kündigung verpuffen müssen? Soziale Strukturen, die kein Vertrauen schaffen, können, sollten sie einmal darauf angewiesen sein, auf den Menschen in ihnen nicht zählen. Glaubt man der Managementliteratur, ist dieses Paradox der modernen Unternehmensführung längst erkannt und wird in vielen Firmen angegangen. Programme zur Stärkung der Unternehmenskultur werden aufgesetzt; der Identitätssuche des Ich korrespondieren betriebliche *Corporate Identity*-Programme; unternehmensethische Leitlinien pochen auf faires Verhalten auch in Krisenzeiten; flexible Arbeitszeiten werden angeboten; firmeneigene Erholungsstätten entstehen; Teams können sich kollektive Auszeiten nehmen und Individuen „Sabbatjahre“; ein regelrechtes *Work-Life-Management*, das einer Beziehungskrise zwischen Firma und Mitarbeiter vorbeugen soll, schwappt als neuer Trend über den großen Teich.¹⁵⁵ David Bosshart rechnet mit neuen entlastenden und gemeinschaftsorientierten Funktionen, die dem unternehmensinternen Zusammenhalt dienen sollen und gleichermaßen illustre wie schreckliche Namen tragen werden: *Director of Mind and Mood*, *Mentoring Director*, *Fitness Manager*, *Business Etiquette Adviser*, *Catering Consultant*, *Life-Balance Consultant*.¹⁵⁶ In „Kostenfaktor Angst“ führen Winfried Panse und Wolfgang Stegmann ganz nüchtern und betriebswirtschaftlich auf, was Ängste einem Unternehmen so kosten können, und schließen daran eine Aufzählung von „Gegensteuerungsmaßnahmen“ an: „Wie können die zwölf häufigsten Ängste von Beschäftigten gemanagt werden?“¹⁵⁷

Für zynisch Veranlagte wäre es ein Leichtes, derartige Aktivitäten als bloße Oberflächenkosmetik und/oder hinterhältige Taktik zur Produktivitätssteigerung zu entlarven, doch zum einen geht es natürlich um die Verbesserung des Unternehmens im Wettbewerb – worum denn sonst? –, zum anderen bedenke man die Thesen von Deleuze und Guattari: Es macht die Stärke des Kapitalismus aus, seine eigenen

¹⁵⁴ Sennett (1998) 132

„Someone said to her, ‚Don’t you know you are working yourself out of a job?‘ ‚Sure‘, she retorted. ‚But I know they’ll find something else for me. If I didn’t, I’d sabotage the process.‘ Imagine how much her feeling of security is worth to that company. Or imagine the case of no job security. A few years ago, some middle managers at one of the major Canadian banks formed what they called their 50/50 club. They were more than 50 years old and earning more than \$50,000 per year, and it was clear to them that many members of the group were systematically being fired just before they qualified for their pensions. How much sabotage was going on at that bank?“ – Mintzberg (1996) 6

¹⁵⁵ Vgl. Erler (2001) 13ff.

¹⁵⁶ Vgl. Bosshart (2000) 18f.

¹⁵⁷ Panse/Stegmann (1996) 137ff., 179ff.

Grenzen zu erweitern, neue Entwicklungslinien zu berücksichtigen und dem bestehenden System neue Axiome hinzuzufügen, Reterritorialisierungen zuzulassen, sofern sie die Grundaxiomatiken des Marktes und des Kapitals nicht unterwandern. Was sich anschiebt, das System zu gefährden, wird integriert. Sie möchten ein Axiom für Unternehmensethik, eins für Angstmanagement – kein Problem!

Als wollte er eine ungewollte, indes nachdrückliche Bestätigung der Thesen der beiden Franzosen liefern, hält Franz Liebl im Januar 2001 einen Vortrag an der Berliner Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz zum Thema *Depression und die Strategien ihrer Vermarktung*. Ganz im Ernst freut den Marketingprofessor, daß der ideale moderne Konsument manisch-depressive Züge gemäßiger Schwere trage: Wer zwischen leichter Manie und leichter Depression hin und her oszilliere, zeige auf der einen Seite ein erwünscht experimentierfreudiges Konsumverhalten, das auf der anderen Seite von Phasen beträchtlicher Markentreue – und damit Flucht aus dem steten Entscheidungszwang – unterbrochen sei. Dabei handele es sich um die nächste Stufe des hybriden Kaufverhaltens, gar um die *Avantgarde des Konsums*: „Mit anderen Worten, das Marketing ist auf depressive Konsumenten ebenso angewiesen, wie die Depression geeigneter Vermarktungsformen bedarf [Hervorh. d. Verf.]“.¹⁵⁸ Da, wie Liebl meint, die „Vermarktung von Depression so interessant“ sei, liegt die Vermutung nahe, daß die Krankheitsgrenzen vom Markt ständig ausgeweitet werden. Je umfassender und vager die Krankheitsdefinition, um so mehr potentielle Kunden gibt es, die mit Pillen und Ratgebern versorgt werden können. So erschließt man neue Zielgruppen. Liebl liefert zu dieser „Bearbeitung des Kunden in spe“ (*sic!*) das Marketingkonzept, mittels dessen sich die Depression systematisch entstigmatisieren läßt und mittels dessen sie im Rahmen ihrer *Optionalisierung* und *Pop-Kulturalisierung* (Stufen 4 und 5 des Konzeptes) zum Lebensstil-Angebot – oder besser: zur *lifestyle-option* – umgewandelt wird.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Liebl (2001a) 114; vgl. ibd. 123f.

¹⁵⁹ Die einzelnen Stufen des Marketingkonzeptes sind: Erstens *Thematisierung*, um das Krankheitsbild auf die Tagesordnung zu setzen und ein „zugkräftiges Etikett“ (!) zu schaffen; zweitens *Stigmatisierung*, um die soziale Unerwünschtheit des etablierten Krankheitsbildes zu betonen; drittens *Epidemisierung*, um die „Normalität“ und weite Verbreitung der Depression zu kommunizieren; viertens *Optionalisierung*, damit der Konsument diesen Zustand für sich individualisieren kann, um daraus eine individuelle „lifestyle-option“ zu formen; fünftens *Pop-Kulturalisierung*, um attraktive Angebote in populärkulturellen Umfeldern zu schaffen. Was man zunächst stigmatisiert hat, um ein Bedürfnis überhaupt erst zu schaffen, wird durch Epidemisierung, Optionalisierung und Pop-Kulturalisierung wieder entstigmatisiert – und schon hängt, folgt man Liebl, der Konsument an der Angel. Vgl. ibd. 124ff. – Das hat der Mann wirklich vorgetragen. Selten war es einfacher, ob so viel grausig-beschwingtem Zynismus zum Fortschrittsskeptiker zu werden. Nun ist gegen eine experimentelle Managementtheorie, wie Liebl sie mit seinen *Unbekannten Theorieobjekten der Trendforschung* versucht, nichts einzuwenden – an dieser Stelle schon gar nicht. Doch ist die unironische Art der Behandlung von diesem und ähnlichen Themen – *Betriebswirtschaftliche Dimensionen des Kannibalismus* oder *Entführung als Gegenstand unternehmerischer Innovation* –

Daraus lassen sich zwei Lehren ziehen. Zum einen sind die Depressionsstatistiken, wie Liebl mit Verweis auf die soziale Konstruktion der Wirklichkeit suggeriert, mit Vorsicht zu betrachten. Zum anderen feiert der fröhliche Marktzyklus inzwischen Erfolge, die sich wohl selbst Deleuze und Guattari nicht hätten träumen lassen. Nicht einmal der Depressive entkommt der Axiomatik des Kapitals. *Kapitalismus und Schizophrenie*: Daß der Kapitalismus als modernes System par excellence ein Opfer möglicher moderner Folgeschäden wie Melancholie, Angst und Depression werde – da sei der Kapitalismus vor.

Noch nie bildete Unstimmigkeit oder Dysfunktionalität das Anzeichen des heranahenden Todes einer Gesellschaftsmaschine, die im Gegenteil darin Übung besitzt, sich aus alledem zu nähren: den Widersprüchen, die sie hervorbringt, den Krisen, die sie anstiftet, den Ängsten, die sie erzeugt ... Der Kapitalismus hat es gelernt und mit seinem Selbstzweifel gebrochen ... Noch nie ist jemand an Widersprüchen gestorben. Und je mehr alles aus dem Leim geht, desto besser läuft es – auf amerikanische Art und Weise.¹⁶⁰

Zurück zu den Reterritorialisierungen: Sie sind ein bereits recht hoch dosiertes Antidepressivum. Der Kapitalismus richtet Deleuze und Guattari zufolge vielfältige Arten künstlicher oder symbolischer Territorialitäten ein, um sich nicht vollends den Fluchtlinien des Kapitals auszuliefern, um nicht zu zerfließen; Menschen bewegen sich in einem anhaltenden Hin und Her zwischen territorialisierenden und deterritorialisierenden Tendenzen.¹⁶¹ So bezeichnet die *Organisationsgesellschaft*, eine der zeitdiagnostischen Vokabeln im Angebot, die Vielfalt an organisationellen Abfederungen, in die sich die Gesellschaft ausdifferenziert hat. Gross nennt diese

schwer zu verdauen. „Geschmacklos“ urteilt der Wissenschaftsteil der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ naserümpfend. Vgl. Kämmerlings (2000) 5; es lohnt zudem ein Blick auf Professor Liebls homepage [URL: <http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/liebl/lieblhome.htm?uni-wh>].

¹⁶⁰ Deleuze/Guattari (1979) 193

„Das erinnert mich wiederum an eine Geschichte, die eines Freitags im Oktober 1987 geschah. An jenem Morgen hatten alle Medien gemeldet, daß plötzlich der größte Börsenkrach seit sechs Jahrzehnten ausgebrochen war. Nach und nach strömten Tausende von Menschen ... in die Wall Street ein. Ziemlich verwirrt sahen die Polizisten dieser Masse zu, die einfach da stand und nach oben schaute. Bis die Sache klar wurde: Alle warteten bloß darauf, daß die ersten verzweifelten Broker sich aus dem Fenster stürzen. Die Bilder von 1929 waren in allen Gedächtnissen ... Depression für die Einen, Schadenfreude für die Anderen. Nicht, daß eine Finanzkrise die Lage des einfachen Volkes unbedingt erleichtern würde, doch immerhin wollte es nicht den fröhlichen Augenblick verpassen, da die verfluchten Yuppies endlich auf den Asphalt prallen würden. Nun warteten und warteten sie, aber nichts geschah. Und allmählich kursierte die Nachricht, daß nichts geschehen würde. Niemand würde sich herausstürzen können. Denn seitdem es Klimaanlage gibt, kann in der Wall Street kein Fenster mehr geöffnet werden. Enttäuscht gingen alle nach Hause. Wahrscheinlich dachten sie: Mist, selbst die kleinen Freuden des Lebens werden von der modernen Technik versaut.“ – Paoli (2001) 75f.

Vielfalt *Zwischenwelten*, die, aufgespannt an den Resten von Traditionen, Wege durch die zunehmende Kontingenz, durch das Chaos der Optionen böten; andere Soziologen, immer auf der Suche nach neuen Begriffen, sprechen von *Neo-Tribalisierung* oder *Verszenung*. Die *Zwischenwelten* „organisieren über Mitgliedschaften, freiwillige und auferlegte, was zu tun ist. Sie numerieren die Elemente des alltäglich, allwöchentlich, alljährlich zu lösenden Puzzles. Sie befreien so von der modernen Zumutung, die Bausteine ohne fremde Hilfe so aneinanderzufügen, daß ein Bild, ein Sinn, eine brauchbare Konfiguration entsteht.“¹⁶² Allein das Aufkommen einer Vielfalt von Organisationen – wie beispielsweise Unternehmen – ist Niklas Luhmann zufolge notwendige Komplexitätsreduktion in einer hyperkomplexen Welt. Durch Institutionen werden Handlungslasten auf die Größenordnungen menschlicher Kapazität verkleinert. Der wirkliche Mensch, schreibt Odo Marquard, sei ein kompensierendes Lebewesen, ein *homo compensator*, der wahrgenommene Mangellagen durch ersetzende oder wiederkehrende Leistungen ausgleiche.¹⁶³

An dieser Stelle bleibe unbestritten, daß der Mensch in den „postindustriellen“ Gesellschaften auf sich selbst verwiesen wird, daß er mehr denn je wählen und entscheiden muß; absurd der Glaube auch, Unternehmen, Sportvereine, Internetgruppen etc. könnten Rückhalt im altmetaphysischen Maßstab bieten. Doch der bei weitem größte Teil der Manager managt immer noch in Unternehmen, in denen es Regeln gibt, Entscheidungsprozeduren, Vergewisserungsinstanzen. Selbst der von Sennett gefürchtete neoliberale Siegertypus zählt auf Verlässliches: Wie Sloterdijk schön beschreibt, verlassen auch Manager, die die Welt umrunden und weit herumkommen, nicht ihr angestammtes Milieu – Standardhotel, Standardstrand, Standardflughafen, Standardkauterwelsch. Diese Monokulturen sorgen für Entlastung, sie kompensieren: Reisetreib ja; kultureller Überforderungstreib nein. Nur so scheint Globalisierung psychisch möglich. Der wirkliche *homo sapiens mundialis* läßt auf sich warten; der *homo compensator* gilt bis auf weiteres. „Man muß es demnach als

¹⁶¹ Vgl. Deleuze/Guattari (1979) 45, 332ff.

¹⁶² Gross (1994) 196

„Die durch Privatisierung der Ambivalenz dem einzelnen aufgebürdete Last setzt eine Belastbarkeit voraus, derer sich nur wenige Menschen rühmen können. Ein schwächeres Rückrat kann unter diesem Druck zusammenbrechen. Um die Gefahr des Zusammenbruchs abzuwehren, bedarf es künstlicher Stützen. Der private Weg zur Klarheit erfordert eine Menge sozial vermittelter Dienste: detaillierte Karten, verlässliche Wegweiser, Kilometersteine.“ – Bauman (1992) 239

¹⁶³ Vgl. Marquard (1996) 56

wichtige vitale Funktion ansehen, daß ein Individuum einen Schutzabstand gegenüber Personen, Dingen, Zeichen einhält.“¹⁶⁴

Nicht nur scheint einem Gutteil Manager im allgemeinen und den aufstrebenden *neuen Individualisten* im speziellen nichts ferner zu liegen als das Verzweifeln an Kontingenzen; nicht nur reagieren manche Unternehmen längst auf die Streß- und Überforderungsgefahren; nicht nur mögen die Depressionsstatistiken durch Marktmechaniken beeinflusst sein; nicht nur kompensieren auch global agierende Wirtschaftsmenschen wachsende Kontingenzen durch Routinen und Standardisierungen – das in der Wirkung stärkste Antidepressivum folgt aus Kierkegaards Typologie der Verzweiflungen selbst. „Wer über die Kälte und den Egoismus unserer ‚Ellenbogengesellschaft‘ klagt“, hat Enzensberger einmal lakonisch angemerkt, „hat vermutlich eher eine unbekanntere Zukunft im Sinn als die Brutalität vergangener Zeiten oder anderer Weltreligionen.“¹⁶⁵ Um dem Vorwurf zu entgehen, er glorifiziere eine bessere Vergangenheit auf Kosten einer schlechteren Gegenwart, betont Richard Sennett mit Recht, daß man die Probleme, vor denen man stehe, heute und für heute angehen müsse.¹⁶⁶ Es bringt in der Tat wenig, Sennetts Kritik am flexiblen Kapitalismus mit dem Verweis abzuwürgen, er wolle doch nicht im Ernst zurück zu fordristischer Arbeitsorganisation. Doch sei im Zuge der hier vorgenommenen Überlegungen daran erinnert, daß Kierkegaard die Verzweiflung der Möglichkeit und die Verzweiflung der Notwendigkeit unterscheidet. Der erste Fall braucht *Autonomie*, und in der Autonomie liegt der Kern der modernen Freiheit im westlichen Sinn; in ihr steckt mehr als der bloße Freiraum, zwischen Alternativen wählen zu können, denn eine Person versteht sich als autonom, wenn sie sich die Frage stellen kann, welche Person sie sein möchte, wie sie leben möchte – und wenn sie dann auch so leben kann. Autonomie ist dem „westlichen“ Verständnis nach die Bedingung für ein gelingendes Leben.¹⁶⁷

Wer an Notwendigkeiten, also an fehlenden Möglichkeiten, dem zweiten Fall, verzweifelt, dem fehlt bereits der Freiraum, zwischen Alternativen wählen zu können, der kommt erst gar nicht in die Lage, ein autonomes Leben zu führen bzw. an einem Zuviel von Optionen und Handlungsdruck den Mut zu verlieren. Dem bleibt zum Sichfügen nur eine Alternative: die des Verzweifeln. Melancholie und Optionsparalyse mögen die unvermeidliche Kehrseite einer Gesellschaft der Freien und Gleichen sein,

¹⁶⁴ Sloterdijk/Heinrichs (2001) 258; vgl. ibid. 300f.

¹⁶⁵ Enzensberger (1988) 266

¹⁶⁶ Vgl. Sennett (1998) 157

doch sind das, vor diesem Hintergrund genauso unvermeidlich, *luxurierende* Formen des Umgangs mit Kontingenzen. „Schon Buridans Esel verhungerte, weil er sich nicht zwischen zwei Heuhaufen, die gleich weit von ihm entfernt lagen, entscheiden konnte. Der Mensch im Optionenkranz kann sich die Paralyse nur erlauben, weil er sich alles erlauben darf und sich um Hunger schon gar nicht kümmern muß.“¹⁶⁸ Anders ausgedrückt: Die hier skizzierten „postmodernen“ Gebrechen beruhen auf *Beliebigkeitskontingenzen*: Risiken, sich in dem zu verheddern, was für den Menschen anders sein könnte – und sich ändern läßt. So weit gekommen zu sein, ließe sich argumentieren, ist ein Segen, denn es setzt voraus, kaum der *Schicksalskontingenzen* ausgesetzt zu sein: dem, was für den Menschen anders sein könnte – und sich *nicht* ändern läßt.¹⁶⁹ Einem Zeitalter der belastenden Mobilmachung muß eine *Epoche der Entlastung* vorausgegangen sein.¹⁷⁰

Demzufolge wäre die Abkehr vom Risiko des Verzweifeln in Möglichkeiten nur um den Preis einer Abkehr von Autonomie und Wahlmöglichkeiten, um den Preis der Freiheit im „westlichen“ Sinne zu haben – kein sonderlich populärer Tausch, so darf vermutet werden. Man muß nicht auf das Mittelalter oder die sogenannte Dritte Welt verweisen, um für das Privileg der Beliebigkeitskontingenzen zu argumentieren. Es genügt, sich die Arbeitslosenstatistiken vieler „postindustrieller“ Staaten – und die Diskussionen über ein Grundrecht auf Arbeit unter den Bedingungen ihres Verschwindens – in Erinnerung zu rufen, um zu zeigen, daß es auch hier Lebenssituationen gibt, die anders sein könnten – aber eben für den einzelnen *nicht* zu ändern sind. An Alain Ehrenbergs zitierte These, Depression sei die Melancholie in einer Gesellschaft, in der *alle* gleich und frei seien, gehört ein großes Fragezeichen. „An ein solches republikanisches Märchen“, bemerkt Guillaume Paoli, „kann nur ein Soziologe, und erst recht ein französischer, glauben“.¹⁷¹

¹⁶⁷ Vgl. Thadden (2001) 85f.

¹⁶⁸ Gross (1994) 230

¹⁶⁹ Vgl. Graevenitz/Marquard (1998) XIV, Marquard (1986) 128ff.

¹⁷⁰ „Denn die Neuzeit ist das Zeitalter der Distanz: die erste Epoche, in der für die Menschen Ohnmacht und Leiden nicht mehr das Selbstverständliche und Normale sind. Jetzt – erstmalig – scheint die Not grundsätzlich beherrschbar, der Schmerz grundsätzlich ersparbar, die Krankheit grundsätzlich besiegbare, das Böse grundsätzlich abschaffbar, die endlichkeitsbedingte Ohnmacht des Menschen grundsätzlich überspielbar.“ – Marquard (1984) 15

¹⁷¹ Paoli (2001) 62

Wobei Paoli als Angehöriger der Berliner *Glücklichen Arbeitslosen* vehement bestreitet, daß Arbeitslose deswegen depressiv sein sollten, weil sie keine Arbeit hätten – „während diejenigen, die genau so wenig Geld haben und dafür auch noch schufteln müssen, sich damit zufrieden geben sollten“ – ibd. 60

Wohl eine kluge Einstellung: Peter Glotz zufolge wird die Arbeitsplatzbilanz des digitalen Kapitalismus für Deutschland negativ sein. Die sogenannte Vollbeschäftigungsgesellschaft war wohl nur für ein paar Jahrzehnte des

Um die von Kritikern angezweifelte Reichweite seiner Systemtheorie zu untermauern, hat Niklas Luhmann die Unterscheidung *Inklusion/Exklusion* in sein Theoriegebäude aufgenommen. Inkludierten Personen weisen die Teilsysteme der Gesellschaft Plätze zu, in deren Rahmen erwartungskomplementär gehandelt werden kann – die Zwischenwelten. Jedoch ergibt sich daraus ein strukturelles Problem auch und gerade der modernen Gesellschaft: Wer aus einem Funktionssystem faktisch ausgeschlossen ist (beispielsweise Bildung), der läuft Gefahr, zudem aus anderen Systemen herauszufallen (beispielsweise Arbeit, gerichtlicher Rechtsschutz); die typisch moderne Mehrfachabhängigkeit von Funktionssystemen steigert den Exklusionseffekt.¹⁷² *Inkludierte* können innerhalb der Teilsysteme wählen; sie sind der Beliebigkeitskontingenz ausgesetzt. *Exkludierte* sind von den Wahlmöglichkeiten ausgeschlossen; sie kennen nur *Schicksalskontingenz*.

Wer trotz allem noch Gemeinsamkeiten von Inkludierten und Exkludierten feststellen will, etwa mit der Bemerkung, daß alle in Bangalore dieselbe vermogte Luft atmen, übersieht, daß es für die einen ein Risiko ist, das sie gegen hohe Gehälter und gute Karrierechancen eingehen, während es für die anderen eine unvermeidliche Gefahr ist, zu der es keine Alternative gibt, da sie woanders keine ‚Müllberge‘ finden, auf denen sie ihre bescheidenen Subsistenzmittel suchen können. Die Inkludierten entscheiden sich für ein Risiko, die Exkludierten erleben Gefahren. Die Inkludierten haben Möglichkeiten ..., die Ausgeschlossenen leben unter Notwendigkeiten. Die sonst typischen hohen Freiheitsgrade für Selektionen sind im Exklusionsbereich erheblich eingeschränkt. Man hat dort keine Wahl.¹⁷³

Eine gute Antwort – Ein Arbeiter wurde vor Gericht gefragt, ob er die weltliche oder die kirchliche Form des Eides benutzen wolle. Er antwortete: ‚Ich bin arbeitslos.‘ – ‚Dies war nicht nur Zerstreutheit‘, sagte Herr K. ‚Durch diese Antwort gab er zu erkennen, daß er sich in einer Lage befand, wo solche Fragen, ja vielleicht das ganze Gerichtsverfahren als solches, keinen Sinn mehr haben.‘¹⁷⁴

20. Jahrhunderts realisierbar. Vgl. Glotz (1999) 116ff. – *Zahlen*: 1994 zählte die Internationale Arbeitsorganisation in Europa fast 20 Millionen Arbeitslose, 50 Millionen Arme und 5 Millionen Obdachlose – von weltweit geschätzten 125 Millionen Arbeitslosen (dazu kommen global ca. 700 Millionen sogenannte *prekäre Beschäftigungsverhältnisse*). Vgl. Müller (1997) 813

¹⁷² Vgl. Luhmann (1997) 618ff.

¹⁷³ Werber (1997) 895

¹⁷⁴ Bertolt Brecht, *Geschichten vom Herrn Keuner*. Brecht (1971) 40

Wenn es die Freiheit gibt, na endlich gibt, dann zählt sie nichts, sie verzieht sich wie der Nebel, und nur wenn es sie nicht gibt, dann konkretisiert sie sich. Dann konkretisiert sie sich, wird hart wie Eis, und du stößt immer dagegen, du kannst dich nicht bewegen, ohne daß ... Die Freiheit ist ein Phantom. Es gibt sie, und es gibt sie nicht.¹⁷⁵

Jedes Zeitalter kennt seinen eigenen Stil, mit der Welt nicht im Reinen zu sein. Erträgliches Leben, so hat es den Anschein, gleicht stets einer Insel im nicht Erträglichen; die Existenz von Insulanern, bemerkt Sloterdijk, sei nur durch die Diskretion des hintergründig gegenwärtigen Ozeans gewährleistet.¹⁷⁶ Eine Gesellschaft, in der weite Teile frei von einschnürenden Notwendigkeiten und Verbindlichkeiten wählen können, macht das Sein leichter, gewiß. Zugleich jedoch erschwert sie es auf diesem Niveau: sie macht ständiges Entscheiden zur Notwendigkeit. *Wenn es die Freiheit gibt, dann zählt sie nichts*; das, was dann auffällt, ist ihr Preis: wir haben keine Wahl als zu wählen.¹⁷⁷

Milan Kundera hat die vielleicht schönste Formel für dieses Leben in Titel und Thema eines seiner Romane gefunden: *Die unerträgliche Leichtigkeit des Seins*. Die Leichtigkeit, die der hiesige Mensch *grosso modo* gewöhnt ist (und ohne die er aufgrund dieser Gewöhnung wohl schwerlich leben könnte), kann umschlagen in das Gefühl existentieller, untragbarer Last. Das Drama eines menschlichen Lebens, schreibt Kundera, lasse sich immer mit der Metapher der Schwere ausdrücken. Auch die Leichtigkeit könne schwer auf den Schultern wiegen. Was, fragt der Schriftsteller, sei Sabina, eine der Hauptfiguren des Romans, wirklich zugestoßen? „Nichts ... Ihr Drama ist nicht das Drama des Schweren, sondern des Leichten. Auf Sabina ist keine Last gefallen, sondern die unerträgliche Leichtigkeit des Seins.“¹⁷⁸

¹⁷⁵ Endre Kukorelly, *Ruin. Meine Zoffjetunion-Geschichte*. Kukorelly (2001) 21

¹⁷⁶ Vgl. Sloterdijk (1989) 97, 104f.

¹⁷⁷ Vgl. Gross (1999a) 191

¹⁷⁸ Kundera (1984) 118

„Wer stets ‚höher hinaus‘ will, muß damit rechnen, daß ihn eines Tages Schwindel überfällt. Was ist das, Schwindel? Angst vor dem Fall? Wieso überkommt uns dann Schwindel auch auf einem Aussichtsturm, der mit einem Geländer gesichert ist? Schwindel ist etwas anderes als Angst vor dem Fall. Schwindel bedeutet, daß uns die Tiefe anzieht und lockt, sie weckt in uns eine Sehnsucht nach dem Fall, eine Sehnsucht, gegen die wir uns dann erschrocken wehren.“ – ibd. 59

Ist aber das Schwere wirklich schrecklich und das Leichte herrlich? ... Je schwerer das Gewicht, desto näher ist unser Leben der Erde, desto wirklicher und wahrer ist es. Im Gegensatz dazu bewirkt die völlige Abwesenheit von Gewicht, daß der Mensch leichter wird als Luft, daß er emporschwebt und sich von der Erde, vom irdischen Sein entfernt, daß er nur noch zur Hälfte wirklich ist und seine Bewegungen ebenso frei wie bedeutungslos sind.¹⁷⁹

Was ist das Schwere? Und was ist das Leichte? Der aufgeklärte, faustische Mensch erweist sich als Getriebener einer tiefsitzenden Modernitätsdynamik, einer, wie es scheint, unaufhaltsamen, kontingenzsteigernden Mobilmachung, von der das kapitalistische Wirtschaftssystem nur einen besonders umtriebigen Vorposten darstellt. Es scheint zudem, daß in den riskanten Beschleunigungen der Gegenwart ein Programm abläuft, das dem Selbstgewollten des Menschen entstammt; er ist Treibender und Getriebener zugleich.¹⁸⁰ So wurde die Welt, wie Sloterdijk notiert, nachtlos; Auszeiten gibt es nicht mehr, es regiert der *erbarmungslose Tag-Imperativ*.¹⁸¹ Und in keinem Beruf, kann an dieser Stelle hinzugefügt werden, wird dieser Imperativ hartnäckiger verfolgt als in dem des Unternehmers, des Managers. Damit steigt die Fallhöhe in Ermüdungskrankheiten, in Melancholie und Depression in dem Maße, wie die Ermüdungs- und Erschöpfungsschwelle sinkt, ohne daß das sichere Auffangbecken der alten Metaphysik griffbereit zur Verfügung stünde. So vermehren sich die Fälle, in denen das vorgeblich Leichte zum unsagbar Schweren sich wandelt. Friedrich Nietzsche, natürlich, prophezeit das bereits 1887, indem er in einer eindrücklichen Parabel seiner „Fröhlichen Wissenschaft“ den *tollen Menschen* auftreten läßt:

„Wohin ist Gott?“, rief er, „ich will es euch sagen! Wir haben ihn getötet – ihr und ich! Wir alle sind seine Mörder! Aber wie haben wir dies gemacht? Wie vermochten wir das Meer auszutrinken? Wer gab uns den Schwamm, um den ganzen Horizont wegzuwischen? Was taten wir, als wir diese Erde von ihrer Sonne losketteten? Wohin bewegt sie sich nun? Wohin bewegen wir uns? Fort von allen Sonnen? Stürzen wir nicht fortwährend? Und rückwärts, seitwärts, vorwärts, nach allen Seiten? Gibt es noch ein Oben und Unten? Irren wir nicht wie durch ein unendliches Nichts? Haucht uns nicht der leere Raum an? Ist es nicht kälter geworden? Kommt nicht immerfort die Nacht und mehr Nacht? ... Wie trösten wir uns, die Mörder aller Mörder? ... Ist nicht die Größe dieser Tat zu

¹⁷⁹ ibd. 9

¹⁸⁰ Vgl. Sloterdijk (1989) 12

¹⁸¹ Vgl. Sloterdijk (1999) 983

groß für uns? Müssen wir nicht selber zu Göttern werden, um nur ihrer würdig zu erscheinen?¹⁸²

Was ist schwer, was ist leicht? War es also, wie Sloterdijk mit Bezug auf Nietzsche unkt, ein gemeinsam verübtes Verbrechen, Gott und damit das *Immunsystem des Seins* zu zerstören – „ein Verbrechen aus intellektuellem Übermut, eine Untat aus Folgerichtigkeit des Denkens, ein Neugieverbrechen, durch welche eine Wahrheit ans Licht gebracht wurde, mit der zu leben die Menschen zunächst und zumeist nicht geschaffen sind“?¹⁸³ Anders gefragt: Wird aus dem *Langen Marsch in die Kontingenz* ein immer unsichereres Staksen in existentieller Betrübnheit? Das sind, in dieser Allgemeinheit gestellt, nicht zu beantwortende Fragen. (Und wenn, kommt man zu so fragwürdigen Ergebnissen wie die Glücksstudie der „London School of Economics“, derzufolge das in Armut versinkende Bangladesch das glücklichste Land der Welt sein soll. Deutschland residiert im übrigen mit Platz 42 im letzten Viertel der betrachteten Länder; die Schweiz rangiert noch weiter dahinter.¹⁸⁴) Am Ende dieses Plateaus können nur persönliche Vermutungen des Autors stehen – auf die Gefahr hin, daß sie mit einem Bekenntnis verwechselt werden, und Bekenntnisse, sagt Enzensberger, seien bekanntlich nur für den interessant, der sie ablegt.¹⁸⁵

Erste Vermutung: Mit der Leichtigkeit auf den *Jahrmärkten der Unverbindlichkeit* (Sloterdijk) gehen die Chancen einher, neue Lösungen zu finden, seinen Ansatz zu verändern, die Welt aus anderen Perspektiven zu betrachten, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen. Das Gros der freigesetzten Individuen wird sich seine Auffangbecken zu flicken wissen.¹⁸⁶

¹⁸² Nietzsche (1887a) 120f.

„Hier schwieg der tolle Mensch und sah wieder seine Zuhörer an: auch sie schwiegen und blickten befremdet auf ihn. Endlich warf er seine Laterne auf den Boden, daß sie in Stücke sprang und erlosch. ‚Ich komme zu früh‘, sagte er dann, ‚ich bin noch nicht an der Zeit.‘“ – ibd. 121

¹⁸³ Sloterdijk (1999) 590

Ähnliches formuliert der radikale Skeptiker E.M Cioran: „Es leuchtet ein, daß Gott eine Lösung war und daß man nie wieder eine ebenso befriedigende finden wird.“ – Cioran (1979) 92

Auch Nietzsche selbst, scharfer Verächter der *asketischen Priester*, räumt in seiner „Genealogie der Moral“ ein:

„Das Christentum in Sonderheit dürfte man eine so große Schatzkammer geistreicher Trostmittel nennen, so viel Erquickliches, Mildermes, Narkotisierendes ist in ihm gehäuft, so viel Gefährlichstes und Verwegenstes zu diesem Zweck gewagt, so fein, so raffiniert, so südländisch-raffiniert ist von ihm insbesondere erraten worden, mit was für Stimulanz-Affekten die tiefe Depression, die bleiernde Ermüdung, die schwarze Traurigkeit der physiologisch-Gehemmten wenigstens für Zeiten besiegt werden kann. Denn allgemein gesprochen: bei allen großen Religionen handelte es sich in der Hauptsache um die Bekämpfung einer gewissen, zur Epidemie gewordenen Müdigkeit und Schwere.“ – Nietzsche (1887b) 130

¹⁸⁴ Vgl. Tkalec (2001) 169

¹⁸⁵ Vgl. Enzensberger (1989) 305

¹⁸⁶ Vgl. Calvino (1996) 7

Zweite Vermutung: An einer Überfülle von Optionen den Mut zu verlieren, kann nur dort ausgeschlossen sein, wo den Menschen die Freiheit verwehrt wäre, über Wahlmöglichkeiten zu verfügen. Eine Welt ohne Wahlmöglichkeiten aber wäre eine negative Utopie und als solche nicht erwünscht.¹⁸⁷

Dritte Vermutung: Das zur Unruhe, zum Lavieren im Kontingenten verurteilte Leben, das in der entzauberten Welt einen *ungeheuren Resignationsvorrat* (Arnold Gehlen) mit sich herumträgt, wird sich das Wählen nicht nehmen lassen; zu tief sitzt der beschleunigende Imperativ. *In experimentis volvimur.*

Vierte Vermutung: Manager, die von Beruf aus Pragmatiker sind, marschieren als potentielle Tempomacher der modernen Beschleunigungen eh vorweg, und wer ständig nach vorne schaut, dem mag zwar manchmal schwindlig werden, aber kümmert den das Desillusionierungspotential vergangener Entwicklungen? *Der Grad der Geschwindigkeit verhält sich direkt proportional zur Intensität des Vergessens.*¹⁸⁸

*Woran sie hängt, jene Krankhaftigkeit? Denn der Mensch ist kränker, unsicherer, wechselnder, unfestgestellter als irgend ein Tier sonst, daran ist kein Zweifel, – er ist das kranke Tier: woher kommt das? Sicherlich hat er auch mehr gewagt, geneuert, getrotzt, das Schicksal herausgefordert als alle übrigen Tiere zusammen genommen: er, der große Experimentator mit sich, der Unbefriedigte, Ungesättigte, der um die letzte Herrschaft mit Tier, Natur und Göttern ringt, – er, der immer noch Unbezwungne, der ewig-Zukünftige, der vor seiner eignen drängenden Kraft keine Ruhe mehr findet, so daß ihm seine Zukunft unerbittlich wie ein Sporn im Fleische jeder Gegenwart wühlt: – wie sollte ein solches mutiges und reiches Tier nicht auch das am meisten gefährdete, das am Längsten und Tiefsten kranke unter allen kranken Tieren sein? ... Der Mensch hat es satt, oft genug, es gibt ganze Epidemien des Sathabens ...: aber selbst noch dieser Ekel, diese Müdigkeit, dieser Verdruß an sich selbst – Alles tritt an ihm so mächtig heraus, daß es sofort wieder zu einer neuen Fessel wird. Sein Nein, das er zum Leben spricht, bringt wie durch einen Zauber eine Fülle zarter Ja's an's Licht; ja wenn er sich verwundet, dieser Meister der Zerstörung, Selbstzerstörung, – hinterdrein ist es die Wunde selbst, die ihn zwingt zu leben ...*¹⁸⁹

In diesem Sinne versteht der italienische Schriftsteller Italo Calvino „Leichtigkeit“ als eine der existentiellen Funktionen im neuen Jahrtausend, als einen der Werte, die sich für das Leben der Zukunft empfehlen. Vgl. ibd. 7ff.

¹⁸⁷ Vgl. Seel (2001) 755

¹⁸⁸ Milan Kundera. Zitiert nach: Paoli (2001) 70

¹⁸⁹ Friedrich Nietzsche, *Zur Genealogie der Moral*. Nietzsche (1887b) 119f.

VI Kontingenzmanagement. Eine Synthese

Der Leser wird häufig philosophische Ideen auf die konkrete Erfahrung von Individuen angewandt oder an dieser gemessen finden. Ich tue dies guten Gewissens: eine Idee muß das Gewicht der konkreten Erfahrung aushalten, sonst wird sie zur bloßen Abstraktion.

Richard Sennett, *Der flexible Mensch*

Viel häufiger sind aus einer noch so interessanten Organisations- und Managementtheorie direkt und schlüssig keine neuartigen, praktisch relevanten Konsequenzen ableitbar. Man kann ihr allenfalls einen gewissen Selbsterhellungseffekt, der ein adäquateres Bewußtsein davon erzeugt, was die Praxis eigentlich macht, zusprechen, oder heuristische Anregungsfunktionen. Zumal methodenkritische Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler verzichten im allgemeinen lieber auf solche Ansprüche, als daß sie sich auf das dünne Geäst voreiliger Praxisverbesserungsversprechen von Theoretikern hinauswagten.

Emil Walter-Busch, *Organisationstheorien von Weber bis Weick*

„Woran arbeiten Sie?“ wurde Herr K. gefragt. Herr K. antwortete: „Ich habe viel Mühe, ich bereite meinen nächsten Irrtum vor.“

Bertolt Brecht, *Geschichten vom Herrn Keuner*

1

Theoretiker (T): Ich möchte ihnen etwas vorstellen, einen Managementansatz: *Kontingenzmanagement.*

Manager (M): (ungläubig) Was für ein Management?

T: (nachdrucksvoll) Kontingenzmanagement. Management der Kontingenz.

M: Seien sie doch bitte so freundlich und erklären mir erst einmal, was dieses..., „Kontingenz“ überhaupt ist.

- T: Ein Begriff, der aus der Philosophie kommt. Er bezeichnet so etwas wie Möglichkeit, Nichtnotwendigkeit, Zufall.
- M: Ah. Und was wollen sie damit, ich meine: worauf wollen sie hinaus, was soll das bringen? Ein...ein...Managementsystem, eine...Führungstheorie...oder irgendein *tool*, das sie mir verkaufen wollen?
- T: Nein, es geht eher darum... Warten sie, ich muß weiter ausholen: Wenn wir Managementwissenschaft betreiben, worum geht es da eigentlich; warum tun wir das? Also ich glaube nicht, daß es darum geht, aus unserem Elfenbeinturm heraus *to do*-Listen anzufertigen oder konkrete Vorgehensweisen vorzuschreiben. Wir sollten nicht so tun, als hätten wir an unseren Instituten die Schlüssel zur Zukunftsbewältigung ausgebrütet. Wir können nur relativ offene Modelle anbieten, die sie, wenn wir Glück haben, auf die richtigen Fragen stoßen...die „frische“ Perspektiven anbieten...Sichtweisen, die ihnen hoffentlich helfen können... „Wenn sie zutreffend sind, dann wissen sie, was sie damit tun können“, hat Henry Mintzberg mal gesagt¹ – übrigens ein interessanter Theoretiker, kennen sie den?
- M: Nein... Nun gut, legen sie los. Zumindest wollen sie mir nicht irgendein Projekt andrehen. (*lebhaf*) Wissen sie, was wir für Projekte hatten in den letzten Jahren? Und was daraus geworden ist? Ich glaube, wir haben alles gemacht, was irgendwie *in* war. Unser Vorstand will eben immer am Puls der Zeit sein... (*grinst*) Wir haben umstrukturiert, *re-engineered*, zentralisiert und dezentralisiert... Erst hieß es, wir müßten *lean* arbeiten und alles Überflüssige abstoßen, dann haben wir plötzlich *Total Quality Management* gemacht, mit Qualitätszirkeln und so etwas... Und womit die Personalabteilung alles angekommen ist...360-Grad-Beurteilung, die Träumer! Mußten dann später – wie hieß das? – ach ja, *Empowerment*-Programme durchführen, damit die Leute sich überhaupt trauen, den Mund aufzumachen. Machen sie übrigens zum Teil heute noch nicht. Und dann, eine Zeitlang, dieses Unternehmenskulturprogramm, Visionserstellung, Leitbild formulieren und Ähnliches... Gab viel Gemurre, ging ja auch von der Zeit ab. Sehen sie da, an der Wand, unsere Vision! Guckt jetzt keiner mehr drauf, wenn sie mich fragen, aber macht sich ganz gut, nicht? Das letzte war eigentlich diese Unternehmenswert-Sache, sie wissen schon, *shareholder value*, wir als AG... Die einzelnen Unternehmens-teile bekommen jetzt nur noch Wertziele, der Rest scheint dem Vorstand momentan ziemlich egal zu sein – natürlich nur, wenn die Ziele erreicht werden. Ist gar nicht so übel, es läßt sich in Ruhe arbeiten. Wobei, da wird schon wieder was kommen demnächst. Letztens lag so ein Manifest im Verteiler, wie hieß das noch?... Genau: *Cluetrain Manifesto*, über die Werte und Arbeitsweisen in der Internetgesellschaft oder so ähnlich². Das ist ja richtig visionär, geradezu utopisch! Auch ein bißchen kindisch, würde ich sagen, aber vielleicht bin ich auch zu alt für sowas.
- Und wissen sie, was das Amüsanteste ist? So groß haben wir uns gar nicht verändert. Wenn ich mich – ich bin ja ein Altgedienter – heute so umschaue... Es sind im großen und ganzen die gleichen Abläufe wie vor 10 Jahren – bei all dem, was der Laden an Veränderungsmaßnahmen geschluckt hat! Klar, es wurde viel geändert, umstrukturiert,

¹ Mintzberg (1991) 99

² Vgl. URL: <http://www.cluetrain.com>

aber das pendelt sich alles wieder ein... Aber ich will da lieber gar nicht drüber nachdenken! (*lacht*)

2

Jeder, der sich die Mühe macht, den Jahrmarkt des Bewußtseins eine Zeitlang zu beobachten, kann sich ohne weiteres von der Gültigkeit der folgenden Faustregeln überzeugen: Je mürrer die eigene Identität, desto dringender das Verlangen nach Eindeutigkeit. Je serviler die Abhängigkeit von der Mode, desto lauter der Ruf nach grundsätzlichen Überzeugungen ... Je weicher der Brei, desto fester die Prinzipien, und je hilfloser das Gezappel, desto inständiger die Liebe zur Konsequenz.³

Die Nachfrage nach Managementratgebern muß immens sein. Unmengen von Publikationen tummeln sich auf dem Büchermarkt, die verkünden, sie hätten das Patentrezept für die Unternehmensführung der Zukunft gefunden. Ein Panoptikum von Konzepten tut sich auf: vom Chaosmanagement zum *Competing on the Edge*, von der *lean* zur lernenden Organisation, vom *Shareholder* zum *Stakeholder Value*, vom Dekonstruktions- zum Dilemma-Management, von der *Total Quality*-Bewegung zum *Time Pacing*, vom Wert- zum Wissensmanagement, vom Portfolio-Ansatz zum *Process Engineering*, von den Kernkompetenzen zum Kanban, vom ganzheitlichen zum *Guerilla Management*, vom *empowerment* zur *e-(re)volution*, von *Corporate Identity* zum *Cluetrain Manifesto*, vom *Real Options*-Ansatz zum *Real Time Management* und so weiter und so fort. Gemeinsam mit dem Aufkommen der neuesten *buzz words* veröffentlichen Hochschulen und Unternehmensberatungen in ähnlich unüberschaubarem Ausmaß Studien, die die Wirksamkeit des jeweiligen Konzeptes be- oder widerlegen bzw. die zu seiner Durchsetzung notwendigen Erfolgsfaktoren zu ermitteln versuchen. Eine veritable „Dissertations-Industrie“ lebt von diesen Studien; wahrscheinlich ließe sich für jeden der erwähnten Ansätze ein wissenschaftliches Traktat finden, das dessen Inhalt untermauert, vertieft, weiterentwickelt, widerlegt. Oder einen neuen Ansatz begründet.⁴

³ Hans Magnus Enzensberger, *Das Ende der Konsequenz*. Enzensberger (1981) 242

⁴ „Der Spielraum, der Sozialwissenschaftlern zur empirischen Fundierung annähernd beliebiger Kausalhypothesen zur Verfügung steht, ist tatsächlich in sehr vielen ihrer Forschungsgebiete erstaunlich groß ... Verfeinerungen der Meßtechnik ... führen danach nicht etwa dazu, daß man bisher schlecht überprüfbare Theoreme endlich schärferen empirischen Gültigkeitstests unterziehen könnte; sie ermöglichen es

Natürlich gibt es keinen Mangel an schlechten Theorien in unserem Bereich, hat Henry Mintzberg einmal verlauten lassen.⁵ Es wäre allerdings genauso wohlfeil wie unsinnig (und wohl kaum im Interesse Mintzbergs), alle Ansätze der aufgezählten Art über einen Kamm zu scheren und diese pauschal als Zeit- und Ressourcenverschwendung oder als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für Unternehmensberatungen (und frische MBA-Absolventen) zu verdammen; zu unterschiedlich sind ihre Stoßrichtungen und Handlungsempfehlungen, zu verschieden ihre Einsatzbedingungen in den sie anwendenden Unternehmen. Zudem wird die Ursache für die immense Nachfrage nach und die Flut an Ratgeberliteratur in der Befindlichkeit der Zielgruppe vermutet: Die wachsende Unsicherheit in turbulenten Arbeitsumfeldern weckt bei Managern das Bedürfnis nach Managementkonzepten und –instrumenten, die die verwirrende Gegenwart auf eine handliche Größe reduzieren⁶ – je weicher der Brei, desto fester die Prinzipien.

Der Anlaß für diese Unsicherheit wird in der Managementliteratur mit Begriffen wie *Turbulenz* und *Dynamik* umschrieben. Dynamik meint die Erfassung von Veränderungen im Zeitablauf, ihre diagnostizierte Zunahme folglich die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit⁷, die nicht zuletzt am rasanten technologischen Fortschritt liegt; man denke nur an die Informationstechnologie. Und Turbulenz? „Turbulente Märkte“, schreibt Dirk Baecker, „sind nichts anderes als Märkte, auf denen einzelne Unternehmen Auswirkungen ihrer eigenen Aktionen als Überraschungen erfahren. Turbulenz ist ein Begriff für Rückkopplungen, denen man nicht mehr ansieht, woher sie kommen“.⁸ Unternehmerisches Handeln gleicht unter diesen Bedingungen einem Stochern im (Markt-)Nebel, der im internationalisierten Wettbewerb mit unberechenbaren Marktteilnehmern und unzuverlässigen Kunden immer undurchsichtiger wird. So verkündet beispielsweise die Trendforschung, daß verlässliche Prognosen über zukünftiges Konsumverhalten in westlichen

Sozialwissenschaftlern vielmehr, den Kreis des sozialempirisch *auch* belegbaren *noch* weiter als bisher zu ziehen.“ – Walter-Busch (1989) 6

⁵ Mintzberg (1991) 98

⁶ Vgl. Gross (1999b) 39

An der Universität Karlsruhe wurden die Modezyklen der Managementthemen anhand der untereinander abgeglichenen Bestände aller deutschen Bibliotheken analysiert (eine nicht unbedingt überzeugende Methode). Demnach war 1994 das Jahr des *shareholder value*, 1995 erlebte mit *customer relation management* die x-te Renaissance des Kunden, 1996 stand im Zeichen des *knowledge management*, und 1997 schlug die Internet-Euphorie zu: *electronic commerce* und *supply chain management* hießen die Themen. Vgl. Strecker (1998) 65f.

⁷ Vgl. Ulrich (1982b) 99

⁸ Baecker (1995) 211f.

„Multioptionsgesellschaften“ (Peter Gross) nicht mehr möglich seien: Gerade aus zufälligen und nicht vorhersehbaren Zusammentreffen verschiedener Ideen und Themen entstünden überraschende und zukunftsweisende Trends mit großer Schlagkraft.⁹

Zu den Ungewißheitsfaktoren in Gesellschaft, Markt und Technologieentwicklung gesellt sich die Einsicht in die fehlende rationale Beherrschbarkeit der Organisation selbst. Unternehmen, schreibt Uwe Renald Müller, bestünden aus einer praktisch unüberschaubaren und damit nicht determinierbaren Anzahl voneinander abhängiger Regelkreise und Beziehungsgeflechte.¹⁰ Sie sind, und hier kommt eines der Lieblingswörter der jüngeren Managementliteratur ins Spiel, *komplex*. Im kybernetischen Vokabular ausgedrückt: „In dynamischer Sicht äußert sich die Komplexität in einer Vielzahl von Zuständen, die ein System annehmen kann; die Anzahl möglicher, unterschiedlicher Systemzustände wird ... als Maß für Komplexität verwendet und als Varietät bezeichnet. Offensichtlich ist die Komplexität eines Systems abhängig von der Anzahl seiner Elemente und dem Ausmaß ihrer gegenwärtigen Verknüpfung wie auch von der Anzahl verschiedener Zustände, die jedes einzelne Element annehmen kann.“¹¹ Schlichter formuliert: Komplexe Systeme können eine Vielzahl verschiedener, häufig überraschender Konfigurationen annehmen; sie sind deshalb nicht vollständig beschreibbar und Voraussagen über einen konkreten zukünftigen Zustand unmöglich.¹²

Als wenn das nicht verwirrend genug wäre, bekommen es Unternehmen mit zusehends *individualisierten Individuen* zu tun, die, so die Standarddiagnose, mit wachsendem Eigensinn und eigenen Wertvorstellungen den Systemimperativen der Organisation gegenüberträten und mehr verlangten als die Erfüllung rein materieller Werte. Die für den Unternehmenserfolg entscheidenden Arbeitskräfte, meint Peter Drucker, seien Menschen, die sich nicht im herkömmlichen Sinne ‚managen‘ lassen wollten.¹³ Für diese „neuen Individualisten“, schreibt Brucke Tucker, sei es undenkbar, einer Firma

⁹ Vgl. Liebl (2000b)

¹⁰ Vgl. Müller (1997) 87

„Viel eher erscheinen Unternehmen dem Betrachter, umso mehr, je näher er sich mit ihnen beschäftigt, eher chaotisch als wohlgeordnet, eher undurchschaubar als klar, mehr intuitiv als rational, genauso informell unberechenbar wie formal geordnet, manchmal überraschend dynamisch und manchmal furchtbar träge, meist sehr starr und dann doch wieder verblüffend flexibel, ab und an höchst kreativ und dann erneut viel zu schläfrig, kurz: allzu menschlich.“ – Bickmann (1999) 13

¹¹ Ulrich (1978b) 228

¹² Vgl. Ulrich (1981) 176

¹³ Vgl. Drucker (1998) 9ff.

lebenslang Loyalität zu erweisen, da der moralische Imperativ der individuellen Selbstverwirklichung das Gebot der unbedingten Zugehörigkeit zu einer Organisation abgelöst habe. Das treffe insbesondere auf diejenigen Personen zu, die sehr gut ausgebildet, ihrer Arbeit – aber nicht ihrem Unternehmen – verpflichtet und erfahren im Umgang mit einem sich weltweit abspielenden und auf Wissensvorteilen basierenden Wettbewerb seien.¹⁴ Da muß schon die Kriegsmetapher erhalten: Unternehmen, so ist zu hören, haben den *war for talents* mit aggressiven *incentives* zu führen, um die heute benötigten Qualitäten ins Haus holen und dort halten zu können, um also – in den Worten Betty Zuckers – den „jungen, ehrgeizigen, dynamischen, innovativen, flexiblen, teamfähigen, agilen, turbulenztauglichen, natürlich sympathischen, interdisziplinären, mit Weitblick und Weltoffenheit vernetzt denkenden und handelnden, mehrsprachigen“¹⁵ – ach ja: *Menschen* anzulocken.

Kurz: Das Management offener, dynamischer und komplexer Systeme versucht, diese offenen, dynamischen und komplexen Systeme in offenen, dynamischen und komplexen Gesellschaften zu steuern.¹⁶ „Angetrieben und verstärkt durch die wachsende Internationalisierung der Märkte, durch die Beschleunigung der Innovationszyklen, entsteht in den meisten Segmenten eine Unternehmensumwelt, deren einzige Konstanz in ihrem Wandel liegt, permanent angeheizt durch Technologiesprünge.“¹⁷ Und organisationsintern müßten Manager Drucker zufolge lernen, „mit Situationen zurechtzukommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können“.¹⁸ Planbarkeit und Berechenbarkeit fehlen; wie Peter Gross schreibt, führen heute viele Wege nach Rom, wobei stündlich alte gesperrt und neue gebaut werden.¹⁹ In den Worten Peter Senges: *We are out of control, driving down a dark road with little or no light, and most technological progress amounts to speeding up.*²⁰

¹⁴ Vgl. Tucker (1993) 6ff.; vgl. auch Zucker (2000) 6ff.

¹⁵ Zucker (2001) 6

¹⁶ Vgl. Gross (1999b) 40

In den Worten von Peter Senge, Verfechter des sogenannten *lernenden Unternehmens*, der – wie anscheinend sämtliche anglo-amerikanischen Managementtheoretiker – die Fähigkeit beherrscht, Entwicklungen prägnant auf den Punkt zu bringen:

„First, there’s technology. Then there’s the globalisation of business, which is related to technology. But the third is the hardest to name and yet probably the most challenging. It concerns the unprecedented growth of total material throughput due to all industrial activity on a global scale, the consequent stress on natural systems, and increasing complexity and interdependence.“ – Senge (1997) 123

¹⁷ Bickmann (1999) 18f.

¹⁸ Drucker (1993) 70

¹⁹ Vgl. Gross (1998a) 67

²⁰ Senge (1997) 125

Bei so viel beängstigender Entwicklung für ruhigere Managementgemüter läßt sich ein Zwischenfazit ziehen: Wenn Attribute wie Exaktheit, Planbarkeit und Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und Transparenz mit dem Organisationsalltag immer weniger zu tun haben, ist das Management dieses Organisationsalltags alles andere als einfach. Nur zu verständlich erscheint dann, daß Managementkonzepte, die das Gegenteil verheißen, sich großer Popularität erfreuen. *Je weicher der Brei, desto fester die Prinzipien: Kiss: Keep It Simple and Stupid: Spielregeln für Sieger: in 10 Schritten zum schlanken Unternehmen.* In seinen „Musings on Management“ überzieht Mintzberg die in der Managementliteratur populäre Verabreichung einfacher, schrittweise gegliederter Rezepte mit beißendem Spott:

Because no article on management today can be without its list of easy steps, here come my ‚Five Easy Steps to Destroying Real Value‘ (any step will do):

- *Step 1.* Manage the bottom line (as if companies make money by managing money).
- *Step 2.* Make a plan for every action. (No spontaneity please, definitely no learning.)
- *Step 3.* Move managers around to be certain they never get to know anything but management well, and let the boss kick himself upstairs so that he can manage a portfolio instead of a real business ...
- *Step 4.* When in trouble, rationalise, fire, and divest; when out of trouble, expand, acquire, and still fire (it keeps employees on their toes); above all, never create or invent anything (it takes too long).
- *Step 5.* Be sure to do everything in five easy steps.²¹

Bei allem berechtigten Ärger über die mundgerechte Illusionsmaschinerie vieler Managementtechniken stellt sich natürlich die Frage, ob diese nicht doch eine (latente) Funktion erfüllen, indem sie Gewißheit ausstrahlen, Selbstbewußtsein vermitteln, als *Sedativum* wirken; ob sie nicht, wie Stefan Kühl mit einer Analogie zur Essensgestaltung nach Kochbuch bemerkt, die Hemmschwelle nehmen, überhaupt mit dem Kochen zu beginnen – also überhaupt etwas zu verändern.²² Doch scheint sich nicht nur bei Mintzberg Skepsis auszubreiten insbesondere jenen Ansätzen gegenüber, die Unternehmen mit konkreten *one best way*-Rezepturen bedienen; „der *common sense*“, hat Enzensberger einmal notiert, „der an das Durchwursteln glaubt, immunisiert sich auf die Dauer gegen die Handlungsanweisungen, die sowohl in positiven wie in

²¹ Mintzberg (1996) 8

²² Vgl. Kühl (1997) 16

negativen Prophezeiungen verborgen sind“.²³ Kühl spricht von einer Krise der Managementtechniken und diagnostiziert (verständliche) Ermüdungserscheinungen bei Managern.²⁴ Der Kreativitätsforscher Gottlieb Guntern geht davon aus, daß nur ein Drittel der wechselnden Managementmoden annähernd ihr Ziel erreicht: Die Halbwertszeit dieser Handwerkszeuge werde immer kürzer, in den Unternehmen jage eine Methode die andere; das Resultat seien erschöpfte Organisationsmitglieder, denen man Imagination, Intuition und Motivation abgewürgt habe.²⁵

Und jetzt auch noch Kontingenzmanagement? muß daher die ebenso gerechtfertigte wie zweifelnde Frage lauten. *Dann lieber nicht* wäre eine mögliche Erwiderung – und dieses Plateau an seinem frühen Ende angelangt. *Unbedingt!* entspräche der berufsoptimistischen Antwort, wie sie im Bereich der Managementkonzepte gang und gäbe ist. Es wäre allerdings der (auftrumpfende) Beweis anzutreten, daß eine – wie auch immer geartete – Synthese aus Management und Kontingenz verwandten Ansätzen wie Komplexitätsmanagement²⁶, Management der Ungewißheit²⁷ oder Chaosmanagement²⁸ überlegen ist. *Dann doch lieber nicht... Vielleicht* oder *mal sehen* sind die an dieser Stelle angemessenen Repliken, verbunden mit der Zielsetzung, einer aussagekräftigeren Antwort näher zu kommen. Auf jeden Fall liegt es nahe, nicht eine nächste Patentlösung namens *Kontingenzmanagement* mit Pauken und Trompeten zu annoncieren, sondern sich dieses Themas mit gebotener Vorsicht zu nähern: Mit Blick auf die konstatierte Diskrepanz zwischen dem Anspruch der sogenannten Managementtools und deren implementierter Wirklichkeit ist zu Beginn ein Schritt *zurück* erforderlich. Denn wie Dirk Baecker schreibt, können „Probleme der Organisation und Probleme der Wirtschaft ... nur gesehen und bearbeitet werden, wenn

²³ Enzensberger (1989) 300

„Sie können einem schon leid tun, die eifrigen opinion makers, die tagaus tagein den Trend ansagen, Parolen ausgeben, die Neueste Stimmung beschwören, Überzeugungen verkaufen, Mode machen, Appelle richten, verkünden was Sache ist. Fünfundsechzig Jahre Manipulation, Schulung, Zensur, Informationsmonopol in der Sowjetunion, der Traum aller Erziehungsdiktatoren, und was ist das Resultat? Ein unmerkliches Achselzucken, ein resignierter Zug um die Mundwinkel, ein unüberwindliches Schweigen. Dieses silentium populi ist die Grenze aller Bewußtseinsindustrie, aller Medien, aller Propaganda.“ – Enzensberger (1982) 189

²⁴ Vgl. Kühl (1997) 11

²⁵ Wobei angemerkt werden sollte, daß kaum etwas schwieriger zu messen ist als Erfolg oder Mißerfolg eingeführter Managementsysteme oder reformierter Organisationsstrukturen. *Wie* der Kreativitätsforscher zu seiner Einschätzung kommt, sagt er nicht bzw. wird es von seinem Gesprächspartner leider nicht gefragt. Vgl. Lamparter (1997) 17 (Guntern geht zudem mit den sogenannten Eliteschulen hart ins Gericht: „Diese Nachwuchsschmieden, ob nun in Frankreich, Deutschland oder der Schweiz, sind eigentlich Kadaver, sie wissen es nur noch nicht.“ – ibd. 17)

²⁶ Vgl. beispielhaft Bickmann (1999) sowie den Sammelband *Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*, herausgegeben von H.W. Ahlemeyer und R. Königswieser [Frankfurt am Main/Wiesbaden 1997]

²⁷ Vgl. beispielhaft den Sammelband *Harvard Business Review on Managing Uncertainty* [Boston 1999]

²⁸ Vgl. beispielhaft Peters (1988), Brown/Eisenhardt (1998)

sie als Probleme der Organisation-in-Gesellschaft und der Wirtschaft-in-Gesellschaft zur Sprache gebracht werden“.²⁹

Was jedoch mit ebenso schöner Regelmäßigkeit fehlt, ist die Frage nach den Gründen der Überforderung und Übermüdung und dem schnellen Verbleichen der Wundermittel, wenn die wundertätige Wirkung ausbleibt. Statt flugs das nächste angepriesene Wundermittel in der Managementapotheke zu erstehen, erscheint es deshalb nutzbringender, sich einmal etwas intensiver mit den Ursachen der neuartigen Unbestimmtheit und Ungewißheit und der daraus resultierenden Unsicherheit und Orientierungslosigkeit nicht nur im Management zu befassen.³⁰

Folglich sollten zunächst – und „jenseits von Kalkül und Technik“ (Baecker) – mögliche Ursachen von Unbestimmtheit, Ungewißheit und daraus resultierender Unsicherheit in den Blick kommen – ein Schritt, für den sich der Kontingenzbegriff hervorragend eignet.³¹ Ein etwaiger konzeptioneller Übereifer, so ist zu vermuten, wird sich danach ohnehin erledigt haben.

3

*Jene, die die Kontingenz leugnen, müßten so lange gefoltert werden, bis sie zugeben, daß sie auch nicht hätten gefoltert werden können.*³²

Woher stammen für die Gegenwart offensichtlich so charakteristische Phänomene wie Turbulenz, Dynamik und Komplexität, Ungewißheit und Unsicherheit? Die Beschäftigung mit dem Kontingenzbegriff liefert einen Zugang zu „tiefenkulturellen“ Prozessen „postindustrieller“ Gesellschaften. Grundsätzlich bezeichnet die Kontingenz das, *was auch anders möglich ist*. Etwas, das anders möglich ist, weil es keinen *notwendigen* Existenzgrund aufweist, eröffnet Handlungs- und Gestaltungsräume; wie bereits Aristoteles erkannte, stellt die Entscheidung zwischen mehreren Möglichkeiten

²⁹ Baecker (1999) 324

³⁰ Gross (1999b) 39f.

„Manche Ökonomen würden besser *Stöhrigs Weltgeschichte der Philosophie* oder *Sofies Welt* ... lesen, als den Kulturwissenschaftlern die Ökonometrie als Pflichtfach empfehlen.“ – Gross (1994) 337

³¹ Vgl. Gross (1999b) 39f.

³² *Avicenna*, der berühmte persische Philosoph des 11. Jahrhunderts; Zitat gefunden auf dem Buchrücken von: Agamben (1998)

den Ursprung menschlichen Handelns dar.³³ Das mag trivial erscheinen: Wenn alles verbindlich feststünde, gäbe es dann Handlungsbedarf? Was den Kontingenzbegriff indes über das Niveau der Trivialität hinausführt, ist dessen Nutzung als gesellschaftstypologisches Charakteristikum: Jede Gesellschaft, so Michael Makropoulos, hat ihren spezifischen Möglichkeitshorizont, der das Feld möglicher Erfahrungen markiert und den Handlungsbereich eröffnet. Und das Möglichkeitsbewußtsein der Moderne ist entgrenzt; es entspricht einem *Veränderungsbewußtsein*. Stand für vormoderne, „alteuropäische“ Kulturen noch die Ordnung des Großen und Ganzen außer Frage, leben aufgeklärte moderne Gesellschaften mit einem fikionalisierten Möglichkeitshorizont: Kontingenz liegt nicht nur Handlungen zugrunde, weil Handeln das Vorliegen verschiedener Möglichkeiten bedingt, auch die Ordnungen selbst, aus denen heraus gehandelt werden muß, werden als kontingent, also wandelbar aufgefaßt. In einer *Kontingenzkultur* (Hans Blumenberg), in der kaum etwas als *per se* gegeben und verbindlich gilt, steht fast alles zur Entscheidung.³⁴ Die Begründung, man tue etwas, weil man es so schon immer getan habe, zieht nicht mehr.

Mit anderen Worten: Ohne *Kontingenzbewußtsein*, diesen zentralen Zug des Selbstverständnisses moderner Gesellschaften, gäbe es keinen Ordnungsschwund und keine Wirklichkeitspluralisierung, keine Emanzipation des Menschen aus überkommenen Gewißheiten und keine Fortschrittsexplosion, kein soziales und technisches Experimentierfeld und kein wirtschaftliches „Großlaboratorium“ (Robert Musil), keine ständige „Qual der Wahl“ und keine Individualisierung. Erst das Kontingenzbewußtsein bereitet den Mutterboden, auf dem die wirtschaftliche Dynamik sprießt. So läßt sich auch das Management in und von Organisationen, wie es im 19. Jahrhundert entstand und im 20. um sich griff, als eine Folge der zunehmenden Kontingenz der Moderne interpretieren, gewissermaßen als ein Instrument ihrer „Verarbeitung“: als *Nutzungskonzept*, das die gesteigerte Möglichkeitsoffenheit zur produktiven Freisetzung von Potentialen nutzt, und zugleich als *Ordnungskonzept*, das die „entfesselte“ Kontingenz zähmt, strukturiert, in feste Bahnen lenkt. Folglich markiert der Kontingenzbegriff eine besondere Spannung aus Machbarkeit und Unsicherheit:

³³ Vgl. Aristoteles (1969) VI.2

³⁴ Vgl. Makropoulos (1998b) 61ff.

Leider hat die „Kontingenzkultur“ (noch) nicht Eingang gefunden in Eckhard Henscheids Sammlung der begrifflichen Kultur-Ungetüme, deren Zwischenstand er unlängst veröffentlichte: *Alle 756 (!) Kulturen*. „Was um 1950 oder 80 herum noch meist einfach ‚Technik‘ oder ‚Struktur‘ oder ‚Phänomen‘ hieß, das präsentiert sich heute vermeintlich geadelt und insofern konkurrenzkampfgeklärter als ‚Kultur‘...“ Einen Platz neben solch „Amöbenwörtern“ (Henscheid) wie Konsens-, Konsum- und Kontinuitätskultur hätte die Kontingenzkultur auf jeden Fall verdient. – Henscheid (2001) 8ff.

einerseits die Freiheit, schöpferisch zu zerstören, um es mit Schumpeter zu formulieren, andererseits die Haltlosigkeit und Beliebigkeit, die diese Freiheit nach sich zieht – und die mit Organisationen, Regeln und Prozeduren begrenzt wird.³⁵ Das Management steht mittendrin in diesem Spannungsfeld, ja es läßt sich modernitätstheoretisch argumentieren, daß die Managementfunktion mit der „Bearbeitung“ dieses Spannungsfeldes überhaupt erst entstanden ist.

Wenn immer mehr möglich wird, ist immer weniger sicher. Vor diesem Hintergrund verdeutlichen Modebegriffe wie Dynamik, Turbulenz und Komplexität, daß die „postindustrielle“ Wirtschaftswelt (wie die Lebenswelt generell) mit eskalierter Kontingenz zu kämpfen hat. Das produktiv gemachte Kontingente, die gezielte Kontingenznutzung haben zu vermehrter Kontingenz geführt, zum Gefühl gesteigerter Regellosigkeit.³⁶ In dieserart „verflüssigten“ Gesellschaften kann, ja muß stets aufs Neue überlegt und entschieden werden. Und je mehr gehandelt wird, um so mehr Optionen entstehen – und um so undurchschaubarer erscheint die Zukunft. Peter Gross zufolge stößt man hier auf das fundamentale Paradox der Moderne: Nichts ist so gewiß wie die Ungewißheit der Zukunft. „Je mehr gemacht werden kann, desto ungewisser wird, was gemacht wird, und desto ungewisser werden die Zukünfte.“³⁷ Je mehr Wissen zirkuliert, desto unsicherer wird paradoxerweise das Leben und desto unverständlicher erscheint die Welt; Entscheidungen müssen auf der Basis unvollkommener Information getroffen werden.³⁸ Das Dilemma besteht darin, daß die Geschichte zwar festlegt, was gegenwärtig möglich erscheint, daraus aber in keiner Weise geschlossen werden kann, was die Zukunft bringen mag. Man ist der Gefangene seiner vergangenen Entscheidungen, ohne daraus auch nur eine einzige künftige Entscheidung ableiten zu können.³⁹

Eskalierte Kontingenz heißt also: was sich als wirklich darstellt, könnte in vielerlei Hinsicht anders sein. Die einzige Klarheit, die bestehen bleibt, die sich nicht als kontingent erweist: Es muß gehandelt werden – aber wie?⁴⁰ Was so abstrakt daherkommt, hat auch und gerade für das Management gravierende Implikationen. Ganz

³⁵ Vgl. Makropoulos (1997) 147ff.

³⁶ Vgl. ibd. 152

³⁷ Gross (1999b) 40

³⁸ „Wir können nie genug wissen, um sichere Schlüsse zu ziehen. Die Suche nach immer mehr und immer genaueren Informationen führt nie zum Zustand der Gewißheit, sondern im Endeffekt nur zur Verwirrung und Handlungsunfähigkeit.“ – Ulrich (1984) 293

³⁹ Vgl. Baecker (1994) 14

⁴⁰ Vgl. Gross (2001a) 27f.

schlicht läßt sich zunächst vermuten, daß der Grad der Unsicherheit, unter dem Managemententscheidungen zu treffen sind, zunehmen wird – gewiß nicht für jedes Unternehmen und jede Branche zu jedem Zeitpunkt, aber gesamthaft betrachtet. Zudem sind die kontingenten Bedingungen, denen ein Handeln unterliegt, auf keine Weise auszuräumen. Es gibt keine allgemeinen Handlungsregeln, die von der Kontingenz, also dem *So-und-auch-anders*, absehen könnten.⁴¹ Das bedeutet: es kann keine Patentlösung, kein Allheilmittel geben. Alle *one-best-way*-Ansätze suggerieren, daß die Kontingenz auszuschalten wäre, dabei belegt ihre Vielzahl das genaue Gegenteil: die kontingente Verfaßtheit unserer Zeit. Die verschiedenen Managementkonzepte widersprechen sich untereinander und koexistieren dennoch; es sind bloß Möglichkeiten, die nicht zu allgemeinen Notwendigkeiten werden *können*.

So rufen der eine Managementdenker nach narzißtischen Führungskräften und der andere nach zurückhaltenden und ausgleichenden Moderatoren; so wird den Unternehmen von einer Seite mehr Zentralisierung genauso plausibel empfohlen wie von anderer Seite mehr Dezentralisierung; so steht einer größtmöglichen Differenzierung in verschiedene Geschäftsbereiche eine Konzentration auf wenige Kernkompetenzen oder Märkte gegenüber; so lassen sich einer Denkschule zufolge Unternehmensstrategien bewußt und rational im Management planen, während sie sich nach Auffassung einer anderen Schule aus dem Alltagsgeschäft heraus irgendwo im Unternehmen entwickeln und „lediglich“ aufgegriffen werden müssen; so bedarf es einerseits eindeutiger Unternehmensziele, die in der Organisation systematisch heruntergebrochen werden, während andererseits *laisser-faire* und Selbstorganisation ermöglicht werden müssen; so sollen Unternehmen größer und marktmächtiger werden, dann aber doch wieder kleiner und gewandter; so sind hier Leistungen weitestgehend von außerhalb zu beziehen, während da die größtmögliche Konzernintegration favorisiert wird; so verlangt ein Ansatz, die „Lehmschicht“ des mittleren Management konsequent auszudünnen, während ein anderer im Zuge des Wissensmanagement davor nur warnen kann etc. pp.⁴²

Die Folge ist, daß sich die Schere zwischen theoretischem Verständnis und Lebenspraxis immer weiter öffnen muß. Wenn an dem ... etwas Richtiges ist, so ergibt sich daraus ein Verhalten, das keine allgemeine Verbindlichkeit mehr beanspruchen kann: jeder ist darauf angewiesen, seinen Vermutungen zu folgen,

⁴¹ Vgl. Bubner (1982) 272ff.

⁴² Man denke beispielhaft an die theoretische Vielfalt bei Ansätzen des strategischen Management, hervorragend dargestellt in Mintzbergs „Strategy Safari“. Vgl. Mintzberg (1999)

und selbst die stehen unter einem unausgesprochenen Vorbehalt: ich handle so, als könnte ich unter den fortwährend oszillierenden Zukünften meine eigene finden.⁴³

Vor diesem Hintergrund wäre das theoretische Kind mit dem konzeptionellen Bade ausgeschüttet, wenn sich ein Kontingenzmanagement im folgenden in Handlungsvorgaben erginge nach dem beliebten Motto: zunächst die Unzulänglichkeiten der anderen Ansätze betonen und anschließend den eigenen Ansatz als neuen Heilsbringer verkaufen. Vielmehr hat die Proklamierung eines Kontingenzmanagement mit der Einsicht zu arbeiten, daß auch seine Inhalte kontingent und daher anders möglich sind. Mehr als Vorschläge, Anregungen und Hinweise oder Anmerkungen zu dem, das aus Sicht eines Kontingenzmanagement *nicht* gemacht werden sollte, sind demzufolge nicht zu erwarten. Hinzu kommt, daß allgemeine Abhandlungen über Management allgemein gehalten werden müssen, weil ihre Ergebnisse sich – zumindest potentiell – an *viele* richten; Aussagen auf der konkretesten Ebene, wie beispielsweise ein Lösungsweg für ein spezifisches Praktikerproblem, können in Anbetracht der Divergenz der Zielgruppe und der Unterschiedlichkeit der bearbeiteten Probleme *nicht* dazugehören.

Ohnehin stellt sich bei vielen Managementansätzen die Frage, ob sie nicht einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit proklamieren, der jeglicher Grundlage entbehrt. Da mag der aufmerksame Leser oft grübeln, für wen diese Konzepte eigentlich gedacht sind. Wie Peter Gross anmerkt, sind über 85 Prozent der Unternehmen in Deutschland und der Schweiz Klein- und Mittelunternehmen, die eine Betriebsgröße von 1-9 Mitarbeitern aufweisen, und mit Blick auf die üblichen Konzeptverdächtigen fügt er an: „Noch nie in der Geschichte der Menschheit haben so viele Arbeitnehmer ... im Management gearbeitet, Weltmarktführer können die wenigsten werden.“⁴⁴

Wouldn't it be wonderful if the editors of HBR [„Harvard Business Review“; Anm. d. Verf.] printed a skull and crossbones next to the title of every article, like those on medicine bottles: „Warning! For high-technology companies only; not to be taken by mass-production manufacturers or government agencies.“⁴⁵

⁴³ Enzensberger (1989) 304f.

⁴⁴ Gross (1999b) 38f.

Um das um ein paar aktuelle Zahlen aus Deutschland zu ergänzen: Mittelständler (will heißen: Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und höchstens 100 Millionen Mark Jahresumsatz) machen 99,6 Prozent aller Unternehmen aus, beschäftigen 70 Prozent der Arbeitnehmer und erzielen 57 Prozent der Bruttowertschöpfung. Vgl. Rohwetter (2001) 25

⁴⁵ Mintzberg (1996) 9

Wie Hans Ulrich schreibt, kommt man folglich um eine relativ hohe Abstraktionsebene, um die Form eines „Metakonzeptes“ gar nicht herum. Es können lediglich generelle Hinweise gegeben werden, die ein breites Spektrum möglicher Aussagen umfassen; ihre Konkretisierung bleibt zwangsläufig offen⁴⁶ – und das ist, wenn es um Kontingenzt geht, ja auch gut so. So läßt sich – das Bisherige resümierend – argumentieren, daß die Kontingenzt als eine zentrale Erklärungsvokabel für die Prozesse der Moderne in ihrer Abstraktion und relativen Unbestimmtheit eine fruchtbare Basis für generalisierte Thesen zum Thema Management darstellt. Oder anders ausgedrückt: Management in einer turbulenten Welt entspricht in letzter, abstraktester Instanz einem *Kontingenztmanagement*, das mit der Einsicht in diese Generaldynamik der Moderne beginnt und versucht, *mit dieser Einsicht zu arbeiten*.

Was könnte das beinhalten? In einem ersten Schritt sollen die Implikationen dieser abstrakten Generaldynamik anhand zweier Begriffe näher illustriert und faßbarer gemacht werden: *Ungewißheit* und *Risikanz*. Anschließend wird in einem zweiten Schritt versucht, mögliche Konsequenzen dieser Dynamik für die Unternehmensführung aufzuzeigen. „Es geht darum“, schreibt Peter Gross, „die in modernen Gesellschaften selbsterzeugte Ungewißheit [und Risikanz; Anm. d. Verf.] in eine für das Unternehmen operativ handhabbare Form zu bringen.“⁴⁷ Dieser Aufgabe wird sich unter folgenden Stichworten genähert: *Portfolio-Denken*, *Früherkennung*, *Reaktionsfähigkeit* und *Kompensationstüchtigkeit*. In Anlehnung an den Organisationspsychologen Karl Weick werden am Ende der jeweiligen Abschnitte zusammenfassende *Sätze* formuliert, die als „Gemeinplätze“, als „Destillate“ der vorangehenden Argumentationen, generelle „Faustregeln“ beinhalten.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Ulrich (1982b) 102ff. sowie (1982e) 281ff.; vgl. dazu auch Karl Weicks Diskussion der AGE-Problematik: Theorien sozialen Verhaltens könnten unmöglich zugleich *allgemein*, *genau* und *einfach* sein – Weick (1985) 54ff.

⁴⁷ Gross (2001a) 29

⁴⁸ Vgl. Weick (1985) 342ff.

*Wenn die Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit anders sein wird als die Vergangenheit und wenn in der Gegenwart keine Zeit ist, wie vollzieht sich dann der Umschlag von der Vergangenheit in die Zukunft? Blind?*⁴⁹

Die Wichtigkeit, sich über tiefenkulturelle Prozesse im Klaren zu sein, läßt sich anhand eines Beispiels aus dem Konsumgütermarketing illustrieren: Wie Franz Liebl berichtet, sieht sich das herkömmliche Marketing ratlos dem *unberechenbaren Konsumenten*, das heißt gespaltenem Käuferverhalten und Fragmentierung der Märkte, gegenüber – ein, man könnte sagen: „klassisches“ Produkt der Multioptionsgesellschaft (das notorisch am Beispiel des Porsche-Fahrers, der bei Aldi einkauft, illustriert wird). Zum gespaltenen Kaufverhalten gesellt sich das Phänomen geringer Markentreue (trotz möglicherweise beachtlicher Werte in den Kundenzufriedenheitsumfragen einzelner Unternehmen). Mehr noch, der „postmoderne“ Bastler verwendet die Produkte häufig anders, als es in der Gebrauchsanweisung steht. *Kontingenzen*: Während Unternehmen versuchen, ihre Produkte mit beliebigen Bedeutungen aufzuladen, deutet der Bastler diese postwendend in ebenso beliebiger Weise für sich um. Die fortschreitende Individualisierung führt somit zu einem *Heer von durchschnittlichen Abweichlern* (Liebl), bei denen es schwierig bis unmöglich geworden ist, stringente Konsummuster zu erkennen. Damit versagt die herkömmliche Marktforschung mit ihren Segmentierungskriterien wie Alter, Geschlecht oder Haushaltsgröße, mit ihren statistisch ermittelten Kundenprofilen. Wenn Unvorhersehbarkeit der Nachfrage zum Normalfall wird, entstehen beträchtliche Marktrisiken für die Anbieter. Wer das sieht, der kann sich zumindest im Bereich der neueren Trendforschungsinstrumentarien umsehen (oder sich – wer weiß? – mittels eines Kontingenzmanagement wappnen). Wer das nicht sieht, der läuft Gefahr, mitsamt seinen erfolgreichen Kundenzufriedenheitsstatistiken unterzugehen.⁵⁰

So banal, wie es klingen mag, ist es demnach nicht: Ein Kontingenzmanagement beginnt mit „Kontingenztoleranz“, also der Einsicht in die wachsende Kontingenz der Welt und folglich in *nicht zu beseitigende Ungewißheit*. „Klassisches“ Managementverhalten, das auf Varietätsreduktion oder Komplexitätsbewältigung zum Zwecke exakter Problemlösungen gerichtet ist, verspricht in turbulenten Zeiten keinen Erfolg.

⁴⁹ Niklas Luhmann, *Soziologie des Risikos*. Luhmann (1991) 52

⁵⁰ Vgl. Liebl (2001b)

Viel zu oft wird noch so getan, als sei es nur eine Frage des Aufwandes, um die für den Einsatz einer Managementmethode erforderlichen Informationen herbeizuschaffen und Unwissenheit in exakte Planbarkeit umzuwandeln. Statische Entscheidungstheorien, die von bekannten, feststehenden Zielen, Mitteln und Wegen ausgehen, sind unter wechselnden Bedingungen nicht angebracht – als ob man auf ein bestimmtes Wetter setzen könnte, ohne über aussagekräftige Prognosen zu verfügen, wie es dem berühmten Wirtschaftswissenschaftler Kenneth Arrow bei der Armee widerfuhr:

Während seiner Militärzeit beim Wetterdienst der Air Force hatte Arrow ein Erlebnis, das sowohl die Ungewißheit des Menschen veranschaulicht wie seine mangelnde Bereitschaft, Ungewißheit zu akzeptieren. Eine Gruppe von Offizieren erhielt den Auftrag, das Wetter für einen Monat im voraus zu berechnen; Arrow und seine Statistiker fanden jedoch heraus, daß man statt dessen genauso gut Zahlen aus einem Hut ziehen könnte. Die Offiziere gaben ihm Recht und ersuchten die Vorgesetzten, sie von der Aufgabe zu entbinden. Sie bekamen die Antwort: „Der Kommandierende General ist sich bewußt, daß die Vorhersagen nichts taugen. Er benötigt sie aber für seine Planungszwecke.“⁵¹

Vielen Managern jedoch scheint die begrenzte Aussagekraft der Modelle, die mit der Zukunft rechnen, intuitiv klarer zu sein als dem Kommandierenden General (und als so mancher Entscheidungsmethodik bzw. ihren Verfechtern): Wie James March und Zur Shapira nach Durchsicht einer Reihe von Studien zum Risikoverhalten im Management feststellen, erweist sich die Korrelation der Ergebnisse der Wahrscheinlichkeitsrechnungen mit der tatsächlich erfolgten Risikoübernahme als bemerkenswert gering: „Es gibt ... starke Anhaltspunkte dafür, daß Individuen genauen Wahrscheinlichkeitsschätzungen nicht trauen, sie nicht verstehen oder sie einfach nicht viel benutzen.“ („Du mußt das Risiko nicht quantifizieren, sondern du mußt fähig sein, es zu fühlen“, zitieren March und Shapira einen Seniorvizepräsidenten).⁵² So mag sich als Grundpostulat eines Kontingenzmanagement alltagspraktisch längst niedergeschlagen haben: Mit gewachsener Kontingenz kann nur umgegangen werden, wenn man sie zunächst einmal als Zeichen der Zeit anerkennt, wenn man die Ungewißheit des Handelns und die Unvorhersehbarkeit der Zukunft als Normalzustand akzeptiert.⁵³

Je instabiler die Entwicklungen sind, je ungewisser die Erwartungen, um so mehr kann erfolgreiches Management nur auf einer inneren Sicherheit beruhen, die

⁵¹ Bernstein (1997) 257 [Fußnoten weggelassen]

⁵² March/Shapira (1987) 96, 101

⁵³ Vgl. Ulrich (1982c) 247f. sowie (1984) 293

unabhängig von äußeren Ereignissen besteht. Diese innere Sicherheit als Basis der Flexibilität im Entscheiden und Handeln kann meines Erachtens nur beruhen auf dem Verstehen von größeren Zusammenhängen, in die man hineingestellt ist, und der eigenen Funktion, die man dabei zu übernehmen hat.⁵⁴

Gesteigerte Kontingenz führt zu prinzipieller Ungewißheit – und zu prinzipieller Riskanz. Auch *Risikobewußtsein* bezeichnet eine unverwechselbar moderne Vorstellung, die mit dem erwachenden Kontingenzbewußtsein der neuzeitlichen Gesellschaften einhergeht; in der Übergangszeit vom Mittelalter zur Frühmoderne beginnt man, den Risikobegriff überhaupt erst zu nutzen.⁵⁵ Im 17. Jahrhundert „erfindet“ Blaise Pascal mit der Wahrscheinlichkeitstheorie den mathematischen Kern des Risikobegriffs und damit ein Instrumentarium systematischer Entscheidungsfindung: mit Hilfe von Zahlen, die für zukünftige Möglichkeiten stehen, lassen sich Handlungsalternativen (vermeintlich) objektiv bewerten und in eine Rangfolge bringen. Die eigentliche Risikoforschung beginnt.⁵⁶

Wie Peter Bernstein feststellt, wäre die Wahrscheinlichkeitstheorie eigentlich bereits den alten Griechen auf den Leib geschneidert gewesen. Es ist in Anbetracht der antiken griechischen Spielleidenschaft und der damaligen Kenntnisse in Mathematik und Logik auf den ersten Blick verblüffend, daß das gebildetste Volk des Altertums den Schritt zur Wahrscheinlichkeitsrechnung nicht unternahm – und es fast 2000 Jahre dauerte, bis dieser Schritt in der Renaissance unternommen wurde. Ein zweiter Blick führt indes zu der Vermutung, daß die Griechen schlichtweg kein Interesse daran aufbrachten, ihre Einstellung gegenüber einer wie auch immer gearteten Zukunftsbeherrschung zu verändern; ihr Alltag und Lebensstandard waren über Jahrhunderte nahezu unverändert geblieben. Sie waren, meint Bernstein, offensichtlich außerstande, sich über das Gewimmel des Alltags hinaus Lebensumstände vorzustellen, die mittels eigener Entscheidungen aktiv zu beeinflussen wären.⁵⁷ *Daß* das große Ganze anders sein könnte, kam ihnen nicht in den Sinn; sie hatten kein „modernes“ Kontingenzbewußtsein. Beginnend mit der Renaissance wird die Weltsicht der Griechen auf den Kopf gestellt. Jetzt ist es die vermeintliche Unbedingtheit der himmlischen Sphären,

⁵⁴ Ulrich (1982d) 260

⁵⁵ Vgl. Hahn (1998) 49

⁵⁶ Vgl. Bernstein (1997) 55ff., Hahn (1998) 50f.

„Alle uns heute verfügbaren Hilfsmittel zur Risikosteuerung und für die analytische Vorbereitung von Wahl und Entscheidung – von der strikt rationalen Spieltheorie bis hin zu den Herausforderungen der Chaostheoretiker – rühren von Erkenntnissen her, die zwischen 1654 und 1760 gemacht wurden.“ – Bernstein (1997) 15

an der sich Zweifel regen, und die Irdischen werden zu freien Wesen, die beginnen, Gewißheiten der Vergangenheit und tradierte Meinungen in Frage zu stellen. *Es könnte auch anders sein.*

Aus der modernen Einsicht in die Kontingenz der Handlungsräume und die prinzipielle Ungewißheit des Tuns resultiert mithin das Risikobewußtsein: Wenn alles als auch anders möglich wahrgenommen wird, ist Handeln riskant. Unsicherer wird, was getan werden soll, weil in einer Fülle von Handlungsoptionen Entscheiden *per se* Entscheiden auf Kosten anderer Möglichkeiten heißt; Wählen bedeutet stets Abwahl anderer Möglichkeiten. Zugleich steigt das Risiko, die falsche Entscheidung getroffen zu haben, denn je mehr an allen Ecken und Enden gehandelt wird, desto vielfältiger wird die Gesamtheit möglicher Handlungsergebnisse, also auch die Möglichkeit anderer, womöglich besserer Vorgehensweisen. Und Entscheidungen sind, einmal getroffen, nicht mehr rückgängig zu machen. Wählen ist somit prinzipiell riskant. Es gibt keine risikolose Entscheidung.⁵⁸ Mit Niklas Luhmann gesprochen geht es um Entscheidungen, „mit denen man Zeit bindet, *obwohl man die Zukunft nicht hinreichend kennen kann; und zwar nicht einmal die Zukunft, die man durch die eigenen Entscheidungen erzeugt*“.⁵⁹ Vor diesem Hintergrund entspricht Risikomanagement nicht einer abstrakten Wissenschaft, sondern einer Kunst des Praktischen: wir haben uns, so gut wir können, abzusichern, weil wir niemals sicher sind.⁶⁰

Man kann Risiken, wenn man überhaupt entscheidet, nicht vermeiden. Denn wer in einer unübersichtlichen Kurve, wie ihm empfohlen wird, nicht überholt, läuft das Risiko, nicht so schnell voranzukommen wie er könnte, wenn kein Wagen entgegenkommt. Man mag kalkulieren, wie man will, und mag in vielen Fällen zu eindeutigen Ergebnissen kommen. Aber das sind nur Entscheidungshilfen. Sie bedeuten nicht, daß man, wenn man überhaupt entscheidet, Risiken vermeiden kann. Und selbstverständlich ist in der modernen Welt auch Nichtentscheiden eine Entscheidung.

Wenn es keine garantiert risikofreien Entscheidungen gibt, muß man die Hoffnungen aufgeben ..., daß man durch mehr Forschung und mehr Wissen von Risiko zu Sicherheit übergehen könnte. Praktische Erfahrung lehrt eher das Gegenteil: Je mehr man weiß, desto mehr weiß man, was man nicht weiß, und desto eher bildet sich ein Risikobewußtsein aus. Je rationaler man kalkuliert und

⁵⁷ Vgl. Bernstein (1997) 21ff.

⁵⁸ Vgl. Gross (2000a) 25f.

⁵⁹ Luhmann (1991) 21

⁶⁰ Vgl. Bernstein (1997) 261

je komplexer man die Kalkulation anlegt, desto mehr Facetten kommen in den Blick, in bezug auf die Zukunftsungewißheit und daher Risiko besteht.⁶¹

Der von Ulrich Beck geprägte und in den Alltagsdiskurs gesickerte Begriff *Risikogesellschaft* meint daher nicht lediglich die Wahrnehmung größerer Gefahren in den Folgen der Anwendung moderner Hochtechnologien; er bezeichnet eine Alltagspraxis: Risiken sind unvermeidliche Beigabe ständigen Entscheidens.⁶² Das läßt sich auch begriffsgeschichtlich ableiten: Risiko stammt vom frühitalienischen *risicare* ab, zu deutsch *wagen*, und etwas wagen verweist auf eine Wahlentscheidung, nicht auf schicksalhaft Zustoßendes; der Ausdruck „Risiko“ markiert das prinzipielle Wagnis des Handelns vor dem Hintergrund freier Wahlmöglichkeiten.⁶³ Luhmann hat dieser Einsicht im Rahmen seiner Systemtheorie durch eine kluge Unterscheidung Rechnung getragen, nämlich der Differenzierung zwischen *Gefahr* und *Risiko*. Er spricht von Gefahr, wenn man die Möglichkeit zukünftiger nachteiliger Ereignisse als von außen kommenden Zufall betrachtet, wenn man sie der Umwelt zurechnet und nicht durch eigene Aktionen ausgelöst sieht. Risiko bezeichnet demgegenüber die Zurechnung der Möglichkeit zukünftiger nachteiliger Ereignisse auf eigene Entscheidungen; sie entspricht jener Bedrohung, die im Prinzip vermeidbar wäre, wenn auf bestimmte Handlungen verzichtet würde.⁶⁴ Da nun, wie beschrieben, die mit Kontingenzbewußtsein arbeitende Moderne immer mehr zur Disposition stellt, wird die Zukunft eher im Modus des Risikos als in dem der Gefahr wahrgenommen.

Anders ausgedrückt: Die Moderne ist eine Transformation von Gefahren in Risiken; mehr und mehr Zustände werden als Folgen menschlicher Entscheidungen aufgefaßt; vieles, das noch vor einigen Generationen als Fügung des Schicksals aufgenommen worden wäre, wird nun als Resultat zurechenbarer Handlungen oder Unterlassungen ausgelegt. „Selbst, wenn eine mögliche Schadensentwicklung nicht gesehen wurde, und selbst, wenn gar nicht bewußt war, daß man zwischen Alternativen wählen kann, wird bei einem Schadenseintritt rückwirkend eine Entscheidung errechnet, die den

⁶¹ Luhmann (1991) 37

Und Luhmann fragt: „Wie begreifen wir unsere Gesellschaft, wenn wir aus dem Risiko, das einst nur Seefahrer, Pilzsammler oder sonstige, sich selbst einem Wagnis aussetzende Gruppen betraf, ein universelles Problem machen, das weder zu vermeiden noch zu umgehen ist? ... Wie läßt sich sozialer Konsens (oder auch nur vorläufige kommunikative Verständigung) erreichen, wenn dies im Horizont einer Zukunft zu geschehen hat, von der, wie jeder weiß, auch der andere nur in der Form des Wahrscheinlichen/Unwahrscheinlichen sprechen kann?“ – ibd. 3

⁶² Vgl. Gross (1999) 204ff.; Ulrich Beck, *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne* [Frankfurt am Main 1986]

⁶³ Vgl. Bernstein (1997) 18

⁶⁴ Vgl. Luhmann (1991) 30ff., Hahn (1998) 49

Schaden hätte vermeiden können“.⁶⁵ Für das Verständnis von Risiko gemäß Luhmann ist demnach ausschlaggebend, daß das, was zukünftig möglicherweise geschehen wird, von einer gegenwärtig zu treffenden Entscheidung abhängt, bzw. daß sich eine mögliche Entscheidung finden läßt, ohne die es nicht zu einem etwaigen Schaden kommen wird.

Vielleicht ist auch die abstrakte Unterscheidung zwischen Risiko und Gefahr längst Teil der Managementpraxis. Wie March und Shapira berichten, trennt die Mehrzahl der Manager scharf zwischen *Risikoübernahme*, bei der Kompetenz oder Information die Unsicherheit reduzieren können, und *Glücksspiel*, bei dem die Chancen als exogen verursacht und unkontrollierbar angesehen werden. Risiken hingegen werden als prinzipiell beeinflussbar aufgefaßt. (Die Tatsache, daß 75 Prozent der von Shapira befragten Manager Risiko gar als kontrollierbar werten, mag aus der hier skizzierten Perspektive viel zu optimistisch sein – nur: wer alles als Glücksspiel betrachtet, muß der noch ernsthaft handeln?)⁶⁶

Kontingenz zwingt zum Handeln. Entgrenzte Kontingenz zwingt zum Handeln ohne Gewißheit und sorgt für prinzipielle Riskanz, weil „der kontingente Schaden selbst kontingent, also vermeidbar, verursacht wird“.⁶⁷ Daraus folgt, daß ein Kontingenzmanagement, von der Einsicht in die grundsätzliche Ungewißheit der Zukunft ausgehend, ein allgemein und lebenspraktisch verstandenes Risikomanagement umfaßt. Diese Vorstellung geht über das „klassische“ Risikomanagement hinaus, das, nach dem zweiten Weltkrieg in den USA entstanden, in erster Linie entwickelt wurde, um die Versicherungsdeckung des Unternehmens zu optimieren, mithin einen Beitrag zur Unternehmenssicherung durch Schadensverhütung und –versicherung zu leisten.⁶⁸ Während jener Ansatz einen konkreten Risikomanagement-Prozeß vorgibt, mittels dessen Einzelrisiken evaluiert werden sollen, geht es hier um das grundsätzliche Risiko, das in „postmodernen“ Gesellschaften mit Handeln und Entscheiden einhergeht und Individuen im allgemeinen wie Manager im speziellen vor die

⁶⁵ Luhmann (1996) 40; vgl. ibd. 38ff., Luhmann (1991) 54f.

„Angesichts der Unmöglichkeit perfekt rationalen (optimalen) Entscheidens und angesichts der Unmöglichkeit, vorauszusehen, was eine Entscheidung gewesen sein wird, wird jede Kommunikation zum Risiko, etwas nicht beachtet zu haben, was nachträglich als beachtenswert erscheint, oder in einer Weise entschieden zu haben, die nachträglich als verkehrt oder als sonstwie vorwerfbar erscheint. Auch Nichtkommunikation schützt vor diesem Risiko nicht, da auch sie als Unterlassung zur Entscheidung gemacht werden kann.“ – Luhmann (1991) 203

⁶⁶ Vgl. March/Shapira (1987) 99f.

⁶⁷ Luhmann (1991) 25

⁶⁸ Vgl. Haller (1986) 9f.

fundamental gleichen Probleme stellt. Mit Peter Gross ließe sich im Umgang mit Kontingenz von einer Kodierung vertraut/unvertraut – oder auch: anschlußfähig/nicht anschlußfähig an die jeweils vorhandenen Lebenserfahrungen – sprechen, die für die gesamte Lebenspraxis und damit *auch* für das Management gilt. Das hieße, daß die Muster erfolgreichen Verhaltens im Alltag denen im Management entsprächen – mit dem möglichen Unterschied, daß das, was in der Lebenspraxis intuitiv geschieht, im Bereich der Unternehmensführung zu einer berechenbaren Prozedur gemacht werden muß.⁶⁹ Ehe der Versuch unternommen wird, praktikable Umgangsformen mit Ungewißheit und Riskanz zu identifizieren, lassen sich aus der bisherigen Argumentation die ersten *Sätze* eines Kontingenzmanagement destillieren:

- Akzeptieren Sie die prinzipielle Ungewißheit der Zukunft und die grundsätzliche Riskanz Ihres Handelns. *Geraten Sie angesichts von Unordnung nicht in Panik!*⁷⁰
- Nehmen Sie Abschied von der Vorstellung sicherer Lösungen! Entscheidungen müssen getroffen werden, auch wenn die zur Verfügung stehenden Fakten als nicht ausreichend erscheinen.⁷¹

5

*Ja, mach nur einen Plan
Sei nur ein großes Licht!
Und mach dann noch ´nen zweiten Plan
Gehn tun sie beide nicht.*⁷²

Die Ungewißheit und das potenzierte Risiko der Wirtschaftswelt erfordern „Reueminimierungsprogramme“ (Luhmann), die die Gefahr mindern, bei unvorhergesehenen Entwicklungen Schiffbruch zu erleiden. Und das wohl erfolgversprechendste Reueminimierungsprogramm heißt *Diversifizierung*. 1952 begründet der spätere Nobelpreisträger Harry Markowitz mathematisch, warum es einem inakzeptablen Risiko gleichkommt, seine Einsätze auf nur ein Feld zu setzen: ein Investor gewinnt am ehesten durch Diversifizierung.⁷³ Was auf den Finanzmärkten

⁶⁹ Vgl. Gross (1999b) 54; Gross (1997) 348ff.

⁷⁰ Weick (1985) 346

⁷¹ Vgl. ibd. 373

⁷² Bertolt Brecht, aus dem *Lied von der Unzulänglichkeit menschlichen Strebens*. Brecht (1928) 465

⁷³ Vgl. Bernstein (1997) 15

(und in Lehrbüchern der Unternehmensstrategie) bahnbrechende Entwicklungen nach sich gezogen hat, ist natürlich keine „neue“ Erkenntnis; schon Shakespeares Kaufmann von Venedig war so klug, seine Unternehmungen nicht bloß einem Schiffsrumpf anzuvertrauen.⁷⁴ Daraus folgt der Ratschlag, sich – soweit möglich – gegen die Volatilität der Märkte über eine Portfolio-Strategie abzusichern, also sich mit mehreren Produkten oder Dienstleistungen auf verschiedenen Märkten zu tummeln. Daraus folgt zudem eine prinzipielle Skepsis gegenüber Konzepten, die – angetrieben durch die Begehrlichkeiten der Kapitalanleger – eine Konzentration auf nur wenige, aktuell profitabelste Produkte oder Dienstleistungen und das konsequente Abstoßen des Restes nahelegen. Um ein aktuelles Beispiel zu nehmen: Siemens wird heilfroh sein, auch in Zeiten, als das unpopulär war, an traditionellen Geschäftsbereichen festgehalten zu haben, denn derzeit sind es die noch vor kurzem gefeierten Segmente wie Halbleiterfertigung und Mobiltelefone, die ins Trudeln geraten sind – während sich die alten, bereits totgesagten Sparten achtbar über Wasser halten.

Hier soll allerdings nicht einem Portfolio-Ansatz, wie er von Teilen der Literatur zur strategischen Planung proklamiert wird, kategorisch das Wort geredet werden. Es geht um die grundsätzliche Einsicht, daß ein Denken in Dispositiven, ein Offenhalten von Möglichkeiten, ein *Portfolio-Denken* grundlegende Konsequenz der Einsicht in die Kontingenz der Wirtschaftswelt ist. Strategische Planungssysteme können da nützliche Hilfsmittel sein, mehr nicht: „Planungssysteme denken nicht, und wenn von ihnen mehr erwartet wird, als menschliches Denken zu erleichtern, dann können sie es sogar verhindern.“⁷⁵ (Die Frage, ob ein Unternehmen erfolgreich ist, weil es von vornherein dementsprechend brillante Strategien hatte, oder ob solche Strategien nicht vielmehr *ex post* kommuniziert werden, um den Erfolg als bewußt geplant zu erklären und den oder die Planer zu adeln, sei an dieser Stelle dahingestellt.⁷⁶) Eher muß vor dem Hintergrund prinzipieller Ungewißheit und Riskanz vor allzu schematischen Lösungswegen, die voraussehbare Umweltbedingungen suggerieren, gewarnt werden. Wie Hans Ulrich schreibt, hat die Frage des strategischen Management zu lauten, welche Strategien die zukünftige Existenz des Unternehmens sichern könnten, *obwohl* die

⁷⁴ Vgl. Shakespeare (1623) 42

⁷⁵ *Henry Mintzberg*. Zitiert nach Beyes (1999) 316; vgl. zum Portfolio-Ansatz sowie zu weiteren Techniken der strategischen Planung: Schneck (1995) 125ff.

⁷⁶ „Organisationen sind nicht die Verkörperungen von Rationalität, wie es Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre in weiten Teilen noch immer annehmen. Sondern sie benutzen Rationalität, um hinterher etwas als richtig darstellen zu können, wovon man vorher noch nicht wissen konnte, ob es richtig sein würde. Und noch genauer: Rationalität ist die Zumutung, die Organisationen an sich selbst herantragen, um

zukünftigen Umweltbedingungen ungewiß sind.⁷⁷ In einer kontingenten Wirtschaftswelt sollten strategische Festlegungen den Charakter von *Hypothesen* haben; Ungewißheit und Riskanz erfordern ständiges Nachbessern bei der strategischen Arbeit.⁷⁸ Gewiß muß eine notwendige Fokussierung des Unternehmens auf bestimmte Absichten und Ressourcen Ausgangspunkt eines strategischen Management sein. Genauso notwendig ist jedoch das Bewußtsein der Kontingenz dieser Festlegung, denn jederzeit können neue Geschäftsideen auftauchen. Zum Aufbau von „Reueminiemierungskapazitäten“ bedarf es daher – so weit wie möglich – des Erhaltens von Alternativen, Wahlmöglichkeiten; es braucht *Entscheidungen unter Korrekturvorbehalt* (Dirk Baecker).⁷⁹

Nun ist eine Haltung noch keine Strategie, doch neuere strategietheoretische Elaborate versuchen, dieser Haltung vermittels der Proklamierung *dynamischer Portfolios* gerecht zu werden. Im Rahmen ihrer Überlegungen zu strategischem Handeln unter Ungewißheit empfehlen Hugh Courtney, Jane Kirkland und Patrick Viguerie das Durchspielen strategischer Szenarios, um auf alle derzeit vorstellbaren Eventualitäten mögliche Antworten parat zu haben. Im nächsten Schritt sollten *Aktions-Portfolios* erstellt werden, die verschiedene Arten von Maßnahmen beinhalten; wünschenswert wäre dabei eine Mischung aus „Hohen Wetteinsätzen“ (beispielsweise größere, mit hohem Risiko behaftete Investitionen oder Akquisitionen), „Auf-Nummer-Sicher“-Entscheidungen, die sich erfahrungsgemäß auszahlen (worunter die Autoren Maßnahmen mit dem Ziel der Kostensenkung oder der Sammlung operativer Kenntnisse verstehen), und „Optionen“, im Rahmen derer moderate erste Investitionen getätigt werden, die später zurückgeschraubt oder aufgestockt werden können (z.B. in Form einer strategischen Allianz oder eines begrenzten *joint ventures* im Vertrieb, um das Risiko bei Markteintritten zu verringern).⁸⁰ Kathleen Eisenhardt und Shona Brown sind auf der Suche nach neuen, griffigen Strategievokabeln ebenfalls fündig geworden

hinterher etwas als richtig oder falsch bezeichnen zu können, was vorher weder falsch noch richtig, sondern einfach nur riskant ist.“ – Baecker (1994) 92

⁷⁷ Vgl. Ulrich (1979) 236

„But traditional approaches to strategy often collapse in the face of rapidly and unpredictably changing industries. They collapse because they *overemphasize* the degree to which it is possible to predict which industries, competencies or strategic positions will be viable and for how long ...“ – Brown/Eisenhardt (1998) 3

Shona Brown und Kathleen Eisenhardt postulieren ein „strukturiertes Chaos“ (*sic!*) und identifizieren fünf Schlüsselprinzipien einer *competing on the edge strategy: improvisation, coadaptation, regeneration, experimentation* und *time pacing* – Brown/Eisenhardt (1998) 4ff.

⁷⁸ Vgl. Dudik (2001) 178

⁷⁹ Vgl. Baecker (2000) 23ff.

⁸⁰ Vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie (2001) 195f.

und postulieren *patching* als Strategieprozeß, bei dem das Unternehmensportfolio kontinuierlich „umgeflickt“ werde, um mit dynamischen Märkten Schritt zu halten (patching „can take the form of adding, splitting, transferring, exiting, or combining chunks of businesses“).⁸¹ Auch die in letzter Zeit vielbeschworenen Vernetzungsstrategien (*Wertschöpfungsnetzwerke*) dienen neben der „kombinatorischen“ Zusammenführung von Kompetenzen einer Risikostreuung unter den beteiligten Partnern.⁸²

Eine erste praktikable Annäherung an ein Kontingenzmanagement beinhaltet also das Postulat eines Portfolio-Denkens, dem als „Anlagephilosophie“ eher „Sowohl-als-auch-“ oder „und-und“-Strategien als „Entweder-oder“-Strategien entsprechen.⁸³ Falls das zu abstrakt klingt: Wer im Urlaub an die Ostsee fährt, wird sich zwar vorher über die Wetterprognosen informiert haben, aber selbst im Falle einer Prognose strahlenden Sonnenscheins wird man sich auf die Möglichkeit von Regen und Sturm einstellen, um im Falle schlechten Wetters den Bücherstapel auf dem Zimmer und im Café parat zu haben. Auch das ist „reue minimierendes“ Portfolio-Denken: alltagspraktisches Risikomanagement. Im Gegensatz zum Kommandierenden General bei Kenneth Arrow rüstet man sich für eine *offene* Zukunft „und fragt nicht mehr, ob es morgen regnet, sondern was man zu tun hat, wenn es regnet.“⁸⁴ – Diese praktische Faustregel korrespondiert mit den nächsten *Sätzen*:

- Es gibt nicht *die* Lösung; es gibt nicht *die* Strategie. Die Anzahl an Handlungsalternativen ist prinzipiell unbegrenzt. Denken Sie in Portfolios! Halten Sie sich Optionen offen!⁸⁵
- Strategisches Management entspricht einem permanenten Prozeß, nicht einem einmaligen Festschreiben der Unternehmenszukunft. Die Karte entsteht beim Gehen!

⁸¹ Eisenhardt/Brown (1999) 74

In den unerschöpflichen Vorstellungswelten der Theorien des strategischen Management klingt das dann so: „Traditional planning and resource allocation are too top-down and are focused on control. In contrast, the new corporate-level strategy processes center on change. They add economic value by enabling managers to mobilise and reconfigure corporate resources to capture market opportunities faster than the competition. One of these newly defined processes is patching.“ – ibd. 76

⁸² Vgl. Bickmann/Wilder (2001) 297f.

⁸³ Vgl. Gross (1998b) 75

⁸⁴ Gross (1999b) 47

⁸⁵ Vgl. Weick (1985) 373

Der Zukunftspluralismus gehört inzwischen zur Innenausstattung der Normalität. Jeder, der ‚über den Tag hinaus denkt‘ – und wem bliebe das schon erspart? –, entwickelt unvermeidlich ganze Serien von Szenarios, die untereinander nicht nur inkonsistent sind, sondern sich gegenseitig ausschließen.⁸⁶

Mittels Portfolios Risikostreuung zu betreiben lautet die erste Antwort auf die Frage nach Reueminimierungsprogrammen; die zweite besteht in einem kontinuierlichen Über-den-Tag-hinausdenken, einem konstanten Überprüfen und gedanklichen Durchspielen möglicher Zukunftsentwicklungen. Daß die Zukunft prinzipiell ungewiß ist, daß man mit den Worten Luhmanns folglich nicht wissen kann, was man nicht wissen kann, heißt ja nicht, man könnte die Hände in den Schoß legen. Auch Nichtentscheiden ist ein Entscheiden – und zudem eines, daß einem im Management über kurz oder lang den Job kosten dürfte. So wird ein gedankliches Durchspielen möglicher Zukunftsszenarien zur Vorbedingung einer Portfolio-Strategie.⁸⁷ Glaubt man Franz Liebl, so reichen selbst die „essentialistischen“ Vorgehensweisen der herkömmlichen Szenario-Techniken oder der Modelle des sogenannten Vernetzten Denkens für die sogenannte *strategische Früherkennung* nicht mehr aus, da sie auf Kausalzusammenhängen und Konsistenzprämissen beruhen – die Vorstellungswelten „postmoderner“ Konsumenten jedoch nicht. Eher sollte der Blick auf das Entstehen von Trends geworfen werden, die als zukunftsbezogene Entwicklungen eine gewisse Persistenz entwickeln (können): *mögliche* Muster der Zukunft. Doch Trends sind kontingent: Sie können stets anders ausfallen, die dahinterstehenden Rationalitäten und Logiken der Ausprägung variieren. All das ist mitzudenken, um mögliche Andockstellen für neue Produkt- und Serviceangebote sowie ihre sinnfällige Kommunikation zum Kunden herauszuarbeiten.⁸⁸

Auch Peter Gross zufolge sind die Prognose- und Szenariotechniken um Trendüberlegungen zu ergänzen: Wie verbinden sich Megatrends wie „Enttraditionalisierung“ und „Individualisierung“ mit Mikrotrends oder Moden? Welche Szenen und Milieus könnten sich dabei ausformen?⁸⁹ Eine beispielhafte Technik des

⁸⁶ Hans Magnus Enzensberger, *Vermutungen über die Turbulenz*. Enzensberger (1989) 299

⁸⁷ Vgl. zum Szenario-Ansatz: Geus (1988) 51ff. sowie (1996) 263ff.

⁸⁸ Vgl. Liebl (2001b), Gross (2001a) 29f.

⁸⁹ Vgl. Gross (2001a) 29f.

Trendmanagement stellt für Liebl das *Monitoring* dar: die Untersuchung von Medien wie Tageszeitungen, Fachzeitschriften und Internet unter dem Blickwinkel, ob bestimmte Themen wiederholt vorkommen, und besonders: mit welchen anderen Themen sie gemeinsam auftreten („Kookkurrenz“).⁹⁰ Nebenbei bemerkt: Ein aufmerksames Beobachten der Unternehmensumwelt nach schwachen Signalen möglicher Trends und Entwicklungsmuster impliziert einen Fokus auf *externes* Wissen und damit ein anderes bzw. ein erweitertes Verständnis von dem, das in den letzten Jahren unter dem Begriff „Wissensmanagement“ Furore gemacht hat und sich, wie Peter Drucker mahnt, zu 90 Prozent „nur“ mit *internem* Wissen beschäftigt und die Unternehmensumwelt vernachlässigt.⁹¹

Spätestens an dieser Stelle ist jedoch erneut und dringend der Zwischenruf fällig, ob solche Überlegungen für Klein- und Mittelunternehmen überhaupt relevant seien. Wohl demjenigen Unternehmen, ließe sich spötteln, das im großen Stil Szenariotechniken anwenden und daraus Aktions-Portfolios unter Korrekturvorbehalt ableiten kann. Und Liebls anti-essentialistisches Trendmonitoring mag für Unternehmen, die in hochvolatilen Konsumgüterbranchen agieren, erfolgversprechend sein – einem *business-to-business*-Produzenten für Industriestecker wird er damit kaum nützlichen Erkenntnisgewinn bescheren. Es geht, mit anderen Worten, hier nicht um das Verschreiben eines Trend- oder Szenariomanagement. Aber diese stellen *mögliche* Techniken dar, deren Anwendung nützlich sein *kann*, weil sie auf Kontingenzbewußtsein fußen, und aus Kontingenzbewußtsein resultiert ein Offenhalten von Möglichkeiten, eine Reversibilität von Entscheidungen und ein aufmerksames Beobachten der volatilen Umwelt.

Ohnehin dürfte gelten, daß auch, was das aufmerksame Aufspüren schwacher Signale in der Unternehmensumwelt und das Durchspielen ihrer möglichen Folgen für das Unternehmen betrifft – die nächste Annäherung an ein praktikables Kontingenzmanagement –, die Alltagspraxis wohl weiter ist, als die Theorie annimmt; *der Zukunftspluralismus gehört inzwischen zur Innenausstattung der Normalität*. Beim Durchsehen eigener und fremder Beobachtungen des Managementalltags ist Henry Mintzberg aufgefallen, daß die Auffassung, Führungskräfte bezögen ihre

⁹⁰ Vgl. Liebl (2000b)

⁹¹ Vgl. Gross (2001a) 30

Wobei gelten dürfte: „Die Information, die du hast, ist nicht die Information, die du gern hättest. Die Information, die du gern hättest, ist nicht die Information, die du brauchst. Die Information, die du brauchst, ist nicht die

erforderlichen Informationen aus mehr oder weniger elaborierten Management-informationssystemen (MIS), bloße Theoriefolklore sei. Im Gegenteil, vor allem anderen bevorzugten Manager verbale Kommunikation zur Informationsgewinnung: Telefonate, Meetings, sonstige Gespräche. Zudem legten sie besonderen Wert auf „informelle“ Informationen aus Gerüchten, vom Hörensagen, aus Spekulation.⁹²

Why? The reason is its timeliness: today's gossip may be tomorrow's fact. The manager who is not accessible for the telephone call informing him or her that the firm's biggest customer was seen golfing with its main competitor may read about a dramatic drop in sales in the next quarterly report. But then it's too late.⁹³

In seiner Übersicht über tatsächlich wahrgenommene Managementrollen bezeichnet Mintzberg diese Aktivitäten als „Liaison-Rolle“, innerhalb derer die Manager außerhalb ihrer hierarchischen Kommunikationswege Kontakte knüpften (und für diese Kommunikation in etwa gleichviel (!) Zeit aufbrächten wie für den Austausch mit Unter- und Übergeordneten). Die Bandbreite dieser externen Kontakte sei erstaunlich breit und umfasse Kunden, Lieferanten, Manager aus anderen Organisationen, Regierungs- und Gewerkschaftsfunktionäre sowie „Unabhängige“ ohne relevante Beziehung zur eigenen Organisation. „In effect, the liaison role is devoted to building up the manager's own external information system – informal, private, verbal, but, nevertheless, effective.“⁹⁴ So werden Manager zum Nervenzentrum ihrer Organisation, zu Aufspürern schwacher Signale, und nutzen Mintzberg zufolge 40 Prozent ihrer Zeit zur Übermittlung gewonnener Informationen: „The manager does not leave meetings or hang up the telephone in order to get back to work. In large part, communication is his or her work.“⁹⁵

Indes, was interessiert der Alltag. Auf den Internetseiten des „Spiegel“ wird Ende des Jahres 2001 ein neuer Beruf ausgerufen: der *Issues Manager*. Als „kommunikativer Spürhund“ sei er „zugleich Advocatus diaboli und Diplomat“. Seine Aufgabe, so

Information, die du dir beschaffen kannst. Die Information, die du dir beschaffen kannst, kostet mehr, als du zahlen willst“ – so die Aussage eines Anlageberaters, zitiert nach: Bernstein (1997) 255

⁹² Vgl. Mintzberg (1975) 26ff.

⁹³ ibd. 27

⁹⁴ ibd. 30

Mintzberg unterscheidet zwischen *Interpersonal Roles* (*Figurehead, Leader, Liaison*), *Informational Roles* (*Monitor, Disseminator, Spokesman*) und *Decisional Roles* (*Entrepreneur, Disturbance handler, Resource allocator, Negotiator*). Bei so einer handlichen Unterteilung der Managementtätigkeit in zehn Rollen stellt sich allerdings die Frage, ob der Managementtheoretiker über eine bloße Beobachtung hinaus nicht bereits interpretierend eingreift – und damit seinem eigenen Anspruch nicht ganz gerecht wird. Vgl. ibd. 28ff.

⁹⁵ ibd. 31

Stefan Lütge, befragter „Issues Manager beim Lebensmittelkonzern Kraft Foods Deutschland“: „Zunächst gilt es zu schauen und zu hören, was in der Welt geschieht. So entdeckt man Themen und Risiken für ein Unternehmen – die Issues. Sie werden nach innen gespiegelt. Es muß geklärt werden: Wie steht unser Unternehmen dazu? Empfehlungen werden erarbeitet und umgesetzt. Das ist der klassisch kommunikative Part: sich nach innen und nach außen dem Dialog zu stellen – mit Journalisten, Verbrauchern und Mitarbeitern.“⁹⁶ Um es paradox zu formulieren: Die Neuigkeit dieser Aufgabe besteht darin, daß sie schon immer Teil des Management war – und auch zu einem Kontingenzmanagement gehört, wie dessen nächste *Sätze* zum Ausdruck bringen:

- Beobachten Sie das Unternehmensumfeld. Achten Sie auf schwache Signale! Kommunizieren Sie Ihre Eindrücke in die Organisation!
- Spielen Sie alle Zukunftsszenarien durch, die Sie sich vorstellen können!

7

Wenn man möglichst kompliziert an die Sachen heranzugehen versucht, hat man schließlich immer mehr Lösungen zur Hand, als sich Probleme stellen. Das heißt, man kann wählen. Und man verfällt, wenn man Glück hat, auf kleine Lösungen, die manchmal mehr bewegen als die großen und die für andere immer ein Rätsel bleiben.⁹⁷

Portfolio-Denken und die „Nase im Wind“ auf Seiten des Management sind jedoch nur die eine, gewissermaßen nach außen gerichtete Seite eines Kontingenzmanagement. Auf der anderen steht die Organisation selbst: Wie wird intern mit so viel Möglichem und so wenig Verbindlichem umgegangen? Einer der Eckpfeiler seines Managementmodells trägt bei Dirk Baecker den Namen *local action*. Gemeint ist ein Handlungstyp,

⁹⁶ Lehmann (2001)

Der „Themenmanager“ wird sogar noch konkreter: „Unsere Abteilung liest zehn Tageszeitungen und diverse Magazine. Wir surfen im Web und bekommen von einem Ausschnittsservice Artikel zu bestimmten Stichworten. Wichtig ist auch ein herkömmliches Netzwerk mit Leuten, die Augen und Ohren offen halten. Und innerhalb der Company halten wir engen Kontakt mit unseren Zentralen in New York, London und Brüssel. Gerade die politischen Themen werden ja auf europäischer Ebene angedacht, vorangetrieben und entschieden. Aus der Kombination aller Informationen stellen wir dann fest, wo Handlungsbedarf besteht.“ – In Mintzbergs Systematik entspräche das einer Beschränkung auf die Managementrollen *Liaison*, *Monitor* und *Disseminator*: klingt nach einer angenehm verantwortungslosen Tätigkeit.

⁹⁷ Dirk Baecker, *Postheroisches Management*. Baecker (1994) 81

der „nach Möglichkeit die Situation so lange und im Vorfeld jeder ‚Entscheidung‘ variiert, bis alle Beobachtungen zweiter Ordnung und damit die Unterscheidungen, die ihnen zugrunde liegen, kenntlich geworden und ins Kalkül einbezogen worden sind. Wenn die ‚Entscheidung‘ dann fällt, ist sie nur noch das Ergebnis eines hochkomplexen und durch und durch sozialen Rechenvorgangs.“⁹⁸ Was hier systemtheoretisch verbrämt wird, entspricht im Grunde einer Weiterentwicklung der alten Weisheit, daß man schwierige Situationen von allen Seiten betrachten müsse, bevor man sich für eine Handlung entscheide.⁹⁹ Diese Vorgehensweise erscheint in kontingenten Umfeldern deswegen angemessen, weil durch Einbezug möglichst vieler Perspektiven möglichst lange eine Ungewißheit über die endgültige Entscheidung aufrechterhalten wird, so daß im Bedarfsfall flexibel – um eines der Lieblingsworte gegenwärtiger Managementliteratur zu nutzen – gehandelt und flexibel *anders* gehandelt werden kann. Denn: „Nicht mehr Planung, wie im Fall stabiler Märkte, sondern Anpassungsfähigkeit an Überraschungen ist ... die Devise.“¹⁰⁰

Neben einem Offenhalten von Problemen erfordert das Postulat einer gesteigerten Anpassungsfähigkeit der Organisation eine hohe interne Problemlösungskapazität. Wie Hans Ulrich daher schreibt, wird das *Stellen* von Problemen zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben: das Thematisieren und Problematisieren einer aktuellen oder möglicherweise zu erwartenden Situation.¹⁰¹ „Systemisch“ gesprochen geht es dabei darum, durch unternehmensinterne Varietätserhöhung die *Reaktionsfähigkeit* des Unternehmens zu erhöhen, um Verhaltensspielräume im Hinblick auf die gesteigerte Umweltvarietät zu schaffen (natürlich ohne auf übergeordnete Zielsetzungen verzichten zu müssen).¹⁰²

Da zukünftige Umweltkonstellationen konkret nicht vorausgesagt werden können, kann ein soziales System auch nicht auf die Erzeugung konkret definierter Verhaltensweisen hin gestaltet werden; möglich dagegen ist es, eine Institution so zu konzipieren, daß sie in der Lage ist, innerhalb abgrenzbarer *Verhaltensfelder* kurzfristig die jeweils erforderlichen konkreten Verhaltensweisen zu erzeugen.¹⁰³

⁹⁸ Baecker (2000) 21

⁹⁹ Vgl. Ulrich (1980) 151

¹⁰⁰ Baecker (1995) 211f.

¹⁰¹ Vgl. Ulrich (1982d) 254f.

¹⁰² Vgl. Ulrich (1978b) 230f.

¹⁰³ Ulrich (1983) 115

Diejenigen Managementkonzepte, die sich *Komplexitätsbewältigung* auf die Fahnen geschrieben haben, könnten aus Sicht eines Kontingenzmanagement einem schwerwiegenden Irrtum aufsitzen. Das Problem besteht nicht einfach aus einem Mangel an Ordnung, der sich mit neuen Strukturen bewältigen ließe, das Problem ist die diagnostizierte prinzipielle Ungewißheit: Man hat es, wie Dirk Baecker schreibt, mit der Notwendigkeit zu tun, eine ständige Auswahl des Wichtigen zuungunsten des Unwichtigen zu treffen – unter dem Wissen, daß das, was heute als unwichtig vernachlässigt wird, morgen eminent wichtig sein kann. „Was immer man auswählt, morgen schon muß man unter Umständen anders auswählen.“¹⁰⁴ Wenn versucht wird, Komplexität so weit wie möglich auszuschließen, kann sich auf das heute überraschend Wichtige, das möglicherweise gestern noch unwichtig erschien, kaum noch eingestellt werden. Deswegen erweist sich nicht die Bekämpfung, sondern im Gegenteil die *Steigerung* interner Komplexität als angemessen, um das Problemlösungspotential und folglich die Reaktionsfähigkeit auf unvorhergesehene Entwicklungen zu erhöhen.

Vielleicht liefert eine Metapher von Michael Cohen, James March und Johan Olsen einen Zugang zu diesem Argument: die Organisation als Mülleimer. Demnach gleichen Unternehmen einem Durcheinander von Ideen, einem anarchischen Haufen von Themen und Gefühlen, die nach Entscheidungssituationen suchen, einer mehr oder weniger strukturierten Ansammlung von Entscheidungsträgern, einem Reservoir möglicher Lösungen – und entscheidend ist, was an Problemen *hineingesteckt* wird, wie der Mülleimer, um im Bilde zu bleiben, mit „frischem“ Müll gefüttert wird.¹⁰⁵ Zugespitzt formuliert: Komplexität stellt nicht nur ein zentrales Problem in der kontingenten (Wirtschafts-)Welt dar, es erweist sich gleichzeitig als der beste Weg, mit diesem Problem umzugehen. Aus dieser Sicht folgt eine große Skepsis bezüglich der *lean management*-Konzepte, die eine radikale und vermeintlich rationale Verschlinkung der Unternehmen versprechen. Was nämlich dabei gleich mitverschlinkt wird, ist ihre Fähigkeit, auf überraschende Probleme verblüffende Lösungen zu finden, also das Reservoir an möglichen Lösungen, das auf Probleme wartet: dem sogenannten *organisational slack*, der organisatorische Aktivitäten bezeichnet, die (auf den ersten Blick) nicht auf eine unmittelbare Zielerfüllung

Wobei die Annahme einer *Konzipierung* – wer konzipiert? – und also *Konditionierung* – wer konditioniert? – einer Organisation einen etwas naiv-sozialtechnischen Beigeschmack aufweist. So einfach wird's kaum sein.

¹⁰⁴ Baecker (1994) 113

¹⁰⁵ Vgl. Cohen/March/Olsen (1972) 330f.

gerichtet sind, kann in turbulenten Umfeldern eine überlebenswichtige Funktion zukommen. *Die wichtigsten Entscheidungen sind oft die am wenigsten sichtbaren.*¹⁰⁶

Die Ratschläge, die Problemlösungsfähigkeit in Unternehmen durch eine „Wiedereinführung“ von Komplexität und ein Offenhalten von Problemen (bei möglichst breitem Einbeziehen potentieller Wissensträger in den Entscheidungsprozeß) zu steigern, sind mithin weitere Annäherungen an ein Kontingenzmanagement. Nun lassen sich solche Dinge leicht kommunizieren – und in Organisationen schwer umsetzen. Ein Kontingenzmanagement trifft sich an diesem Punkt notwendigerweise mit jenen Führungs- und Organisationskonzepten, die Demokratisierung, Partizipation, Aufwertung der Organisationsmitglieder und offene(re) Kommunikation empfehlen, die Team- oder Netzwerkstrukturen und das Anstreben eines „wissensbasierten“ (welches Unternehmen ist eigentlich nicht wissensbasiert?) oder lernenden Unternehmens empfehlen, in dem Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern – die also von der Prämisse ausgehen, daß die Ideen und Kenntnisse der Organisationsmitglieder besser mobilisiert und einbezogen werden *müssen*, um die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Insbesondere die Netzwerkidee sorgt vor diesem Hintergrund zurecht für einiges Aufsehen im Managementdiskurs, entspricht sie doch einer Form *verteilter Intelligenz*: „Teilnahme an Netzwerken stellt grundsätzlich mehr Intelligenz in den eigenen Aktionen und Entscheidungen zur Verfügung, als sie je individuell realisiert werden könnte. Zugleich fordert die Teilnahme an Netzwerken von jedem Teilnehmer mehr Intelligenz (im Sinne der Fähigkeit, eigenes Nichtwissen durch das Wissen anderer zu kompensieren), als man es in Organisationen mit ihren Suggestionen von Hierarchie und arbeitsteiliger Professionalität bislang gewohnt ist.“¹⁰⁷

Diese Vorstellungen entsprechen den – bereits erwähnten – Anforderungen, die die „neuen Individualisten“ an ihre Arbeitgeber richten: „Mitwirkende, nicht länger Untergebene“ sein (Alfred Herrhausen); selbständiges Arbeiten in „personenbezogenen Unternehmen“ (Charles Leadbeater).¹⁰⁸ Was jedoch die möglichen Schwierigkeiten der Umsetzung dieser Reformansätze angeht, denke man bloß an den gerne ausgerufenen Imperativ der *Fehlerfreundlichkeit*: In einer Gesellschaft, deren Eigenwert die Kontingenz ist, werden immer mehr Entscheidungen immer mehr

¹⁰⁶ Weick (1985) 346

¹⁰⁷ Baecker (2000) 23

¹⁰⁸ Vgl. Leadbeater (2001) 370ff., Herrhausen (1972) 397

Individuen zugerechnet. Gleichzeitig wird in turbulenten Umfeldern das Risiko, eine, wie sich später herausstellen wird, falsche Entscheidung gefällt zu haben, größer.¹⁰⁹ Unternehmen, deren Binnenkomplexität sogar noch bewußt gesteigert werden soll, trifft diese Entwicklung mit voller Wucht: Der Kreis der Entscheidungsträger weitet sich aus, der Entscheidungsdruck steigt. (Das gilt auch und gerade für Teamstrukturen, denn gewöhnlich funktionieren diese nur dann, wenn jedes Team einen Verantwortungsträger aufweist.) *Macht Fehler – wie wollt ihr sonst lernen?* lautet ein gängiger Slogan gegenwärtiger Managementratgeber; *Handle selbst dann, wenn du der Richtigkeit, der Folgen und Nebenwirkungen deiner Handlungen nicht sicher sein kannst* ein anderer¹¹⁰ – alles wohlklingende Thesen, denen sich ein Kontingenzmanagement anzuschließen hat, wohl wissend indes um die Schwierigkeit der Umsetzung solcher Slogans in gewachsenen Strukturen. Dessenungeachtet folgen aus den hier vorgenommenen Überlegungen die nächsten *Sätze*:

- Chaotisches Handeln ist besser als geordnetes Nichthandeln.¹¹¹ Ermöglichen Sie selbständiges Handeln!
- Stellen Sie Ihrer Organisation Probleme und halten Sie diese offen. *Verkomplizieren Sie sich!*¹¹²

*Wähle unter den Fehlern,
die dir gegeben sind,
aber wähle richtig.
Vielleicht ist es falsch,
das Richtige
im falschen Moment
zu tun, oder richtig,
das Falsche
im richtigen Augenblick?
Ein Schritt daneben,
nicht wieder gut zu machen.
Der richtige Fehler,
einmal versäumt,
kehrt so leicht nicht wieder.*¹¹³

¹⁰⁹ Vgl. Gross (1997) 355f.

¹¹⁰ Vgl. Kühl (2000) 48

¹¹¹ Vgl. Weick (1985) 346

¹¹² ibd. 346

¹¹³ Hans Magnus Enzensberger, *Gegebenenfalls*. Enzensberger (1999) 80

Versuche, offene, dynamische und turbulente Situationen durch rigide Ordnungsvorstellungen zu bewältigen, führen ... erfahrungsgemäß zum Schlingern, wenn nicht zum Untergang. Wer bei stürmischer See ein Schiff mit Eisenstangen so zu verankern sucht, daß es keine Bewegung mehr mitmachen kann, wird überflutet und weggespült. Der analoge, aber spiegelverkehrte Versuch, das Schiff, um bei diesem Beispiel zu bleiben, überhaupt nicht zu vertäuen, also die Dynamik voll mitzugehen und jede Bewegung mitzumachen, mag kurzfristig lustvoll sein, hält aber nicht auf Kurs.¹¹⁴

In den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts machte eine Studie der Beratungsfirma McKinsey ein Übermaß an Regeln, Routinen und Vorschriften für ein Zuviel an interner Komplexität verantwortlich.¹¹⁵ Aus dem Blickwinkel eines Kontingenzmanagement kann dieses Ergebnis nur verwundern, müßte es doch umgekehrt sein: Regeln, Routinen und Vorschriften dienen der Kontingenzbegrenzung; sie führen zu weniger Komplexität durch hierarchische und prozessuale Absicherung. Wie Stefan Kühl am noch jungen Beispiel der Internetfirmen zeigt, steigt gerade in stark dezentralisierten und hierarchisch abgeflachten Organisationen die Komplexität der Arbeits- und Entscheidungsprozesse explosionsartig an: Die Arbeit per Zuruf und die flexible und permanent sich verändernde Abwicklung von Aufträgen führe dazu, daß kaum jemand die Übersicht über die Arbeitsprozesse behalte.¹¹⁶ „Je kundennäher, flexibler und reaktionsschneller es zugeht, desto mehr holt man sich das Chaos aus der Umwelt in die Firma selbst hinein.“¹¹⁷

Sich das Chaos in die Firma hineinzuholen kann, wie zuvor beschrieben, notwendig sein, um die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen – aber nur in Maßen. Zu Beginn dieses Plateaus wurde bereits auf die Ambivalenz des Umgangs mit Kontingenz hingewiesen: *Einerseits* bildet das Kontingenzbewußtsein als ein Möglichkeitsbewußtsein, als ein Freifahrtsschein für soziale und technische Experimente, die Grundlage für die entfesselte Produktivkraft der Moderne. Management ist Kontingenznutzung, Freisetzung von produktiven Potentialen. *Andererseits* steht die Managementfunktion für eine Kontingenznegation, für

¹¹⁴ Peter Gross, *Management in der Multioptionsgesellschaft*. Gross (1999b) 46

¹¹⁵ Vgl. Kühl (2001) 152f.

¹¹⁶ Vgl. ibd. 153

¹¹⁷ Baecker (1994) 113

Beruhigung im Kleinformat (Luhmann), indem es Regeln und Prozeduren in Organisationen einführt und auf deren Einhaltung pocht. Ein Kontingenzmanagement, das lediglich auf Zerstörung von Strukturen, auf Deregulierung und auf Komplexitätssteigerung setzte, würde diese eigentümliche Dualität der Modernitätsdynamik verkennen – und seinen Begriff verfehlen. Es verfehlte sogar seine Zielgruppe, die Manager, weil deren Funktion aus dem Spannungsfeld von Kontingenznutzung und Kontingenzbegrenzung – aus Potentialentfesselung und Potentialeinschränkung mittels Überwachungs- und Ordnungsfunktion – überhaupt erst hervorgegangen ist.

Hans Ulrich hat einmal den *Doppelcharakter* offener Systeme beschrieben: Während eine Organisation ihrer Umwelt gegenüber gegebenenfalls in der Lage sein sollte, ihre eigene Verhaltensvarietät zu erhöhen, muß sie dennoch im Innern ein erhebliches Maß an Ordnung aufweisen und die Verhaltensvarietät ihrer Elemente beschränken.¹¹⁸ Das klingt nach der Quadratur des Kreises, und das ist es wohl auch; im Endeffekt liegt hier die viel beklagte Zunahme von Paradoxien, Zwickmühlen, widersprüchlichen Anforderungen und Zielkonflikten in Unternehmen begründet.¹¹⁹ Um das am Beispiel der reformerischen Führungs- und Organisationskonzepte zu illustrieren: Was, fragt Stefan Kühl, würde denn passieren, wenn die Forderung, Organisationsmitglieder sollten sich ‚mit der ganzen Persönlichkeit‘ einbringen, wirklich umgesetzt würde? Was, fragt er weiter, geschähe, wenn die neu Eingestellten die Einstellungsbedingung der ‚Selbständigkeit‘ allzu wörtlich nähmen? Seine Antwort: Die Organisation ginge an ihrer eigenen Komplexität zugrunde. Ein Unternehmen kann nur deswegen existieren, weil seine ‚Insassen‘ einen großen Teil ihrer Hoffnungen, Probleme und Erwartungen beim Pförtner des Firmengeländes hinter sich lassen. Es kann nur deswegen existieren, weil die unter dem Slogan der Selbständigkeit eingestellten Personen eben nicht tun, was sie wollen, sondern sich an bestehenden Erwartungen und Regeln orientieren.¹²⁰

Das Management steckt damit in einem Dilemma: Heute kann die Organisation nur davon profitieren, wenn sich die Mitarbeiter voll einbringen und die Erstarrung formalisierter Regeln und Rollen verhindern. Andererseits ist die Organisation auf die Eingrenzung und Ausblendung lokaler und begrenzter

¹¹⁸ Vgl. Ulrich (1983) 115

¹¹⁹ Vgl. Kühl (2000) 44

¹²⁰ Vgl. ibd. 46

Interessen angewiesen, weil nur so das Grundprinzip der Organisation in Form der formalisierten Regeln und Rollen aufrechterhalten werden kann.¹²¹

Auch der hier als Teil eines Kontingenzmanagement aufgefaßte, möglichst breite Abwägungs- und Einbeziehungsprozeß vor dem Entscheiden und Handeln hat – über das Zeitproblem und die Hierarchiefrage hinaus – seine Tücken: Je mehr Alternativen einbezogen werden, um so deutlicher wird die Kontingenz der Entscheidung: es könnte auch anders sein. Um so zweifelhafter erscheint folglich der endgültige Entschluß: „Wenn die lernende Organisation das Lernen zu ernst nimmt, droht ihr eine Form von Selbstblockade. Organisatorisches Lernen produziert Erkenntnisse, organisatorisches Lernen produziert gute Entscheidungen, aber organisatorisches Lernen motiviert nicht zum Handeln. Das am stärksten demotivierte Unternehmen ist dasjenige, in dem zuviel gedacht, gegrübelt, abgewogen und diskutiert wird.“¹²²

Die Kunst eines nach innen gerichteten Kontingenzmanagement besteht also in einem Versuch der Quadratur des Kreises: zum einen die Binnenkomplexität steigern, um die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen, zum anderen aber die „Binnenunsicherheit“ in einem erträglichen Rahmen halten. Das Problem mit der totalen Flexibilität, schreibt Karl Weick, liege darin, daß sich das Unternehmen kein Gefühl der Einheit und Kontinuität im Zeitverlauf bewahren könne. Chronische Flexibilität zerstöre die Identität, da jede soziale Einheit zumindest teilweise durch ihre Geschichte definiert sei, durch das, was sie getan und zu wiederholtem Male so getan habe.¹²³ „Wenn das Modell der Wirklichkeit einer Firma nicht so komplex sein soll, daß es sie paralyisiert, dann muß die Organisation Vereinfachungen ihrer Reaktionen entwickeln.“¹²⁴ Demzufolge ist ein Mindestmaß an hierarchischen und prozessualen Strukturen, die im Unternehmen als „rational“ wahrgenommen werden, unabdingbar, denn vermeintlich rationale Strukturen und Handlungsabläufe begrenzen Unsicherheit und Unklarheit; sie liefern Beruhigung im Kleinformat. (Wobei das Ausmaß des Mindestmaßes je nach Unternehmen und Branche verschieden ist; es wäre unzulässig, hier Verallgemeinerungen vorzunehmen.)

Kontingenzfreisetzung und damit Komplexitätserhöhung sind demnach genauso Teil eines Kontingenzmanagement wie ihr Gegenstück: Kontingenzbegrenzung und damit

¹²¹ ibd. 47

¹²² Kühl (1997) 19f.

¹²³ Vgl. Weick (1985) 307

¹²⁴ Kühl (1997) 13

Komplexitätsreduktion. Und in Zeiten, in denen die Anforderungen an Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Improvisationskunst steigen, sich die Binnenkomplexität in Unternehmen also der Tendenz nach erhöht, muß ein Kontingenzmanagement *Festigungspraktiken* (Gross) anbieten, stabilisierende, koordinierende und orientierende Kräfte freisetzen. Anders ausgedrückt: Teil eines Kontingenzmanagement ist es, den Verflüssigungstendenzen im und außerhalb des Unternehmens etwas entgegenzusetzen; vonnöten erscheint, um einen modernitätstheoretischen Begriff Odo Marquards zu borgen, *Kompensationstüchtigkeit* (wobei Kompensation den Ausgleich von wahrgenommenen Mangellagen durch ersetzende oder wieder-ersetzende Leistungen bezeichnet).¹²⁵

Welche ersetzenden Leistungen könnten das sein? Marquard selbst erwähnt unter anderem das Standorteigentümliche und seine Einzigartigkeit beim Produzieren als Kompensationskräfte für progressive Globalisierung¹²⁶; damit stößt der Philosoph auf diejenigen „funktionalen Äquivalente“ für verflüssigte Strukturen, die auf Bezeichnungen wie Unternehmenskultur, Unternehmensidentität, Unternehmensklima oder Unternehmensideologie hören – ein jedem Unternehmen eigenes internes Zusammengehörigkeitsgefühl, das den Abbau hierarchischer Regeln über gemeinsam geteilte Erfahrungen, Werte und Rituale aufzufangen helfen soll. Was in Kleinunternehmen nicht der Rede wert ist, wird in größeren Firmen mit vergleichsweise selbständig agierenden Untereinheiten notwendiger „Kitt“, um das übergeordnete Ganze zusammenzuhalten. So soll beispielsweise ein *Corporate Identity-Management* einen „Schirm“ bieten, unter dem sich die einzelnen Unternehmensteile und Systemmitglieder versammeln; es soll einen sinnvollen Zweck der eigenen Tätigkeit im übergeordneten Rahmen zur Verfügung stellen und einen gemeinsamen Willen, der über die Einzelziele der separaten Bereiche hinausgeht, erzeugen.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Marquard (1996) 56

„Vereinheitlichungen mobilisieren – kompensatorisch – Besonderheitsbedarf; Globalisierungen stimulieren – kompensatorisch – Individualisierungen; Europäisierung beflügelt – kompensatorisch – Regionalisierung; Universalisierungen provozieren – kompensatorisch – Pluralisierungen; die durch Gleichförmigkeit überraschungsbarm werdende moderne Welt erzwingt kompensatorische Überraschungspotentiale, die es vorher nicht gegeben hat: z.B. das Ästhetische; gerade wo – modern – Traditionen abgebaut werden, entsteht – kompensatorisch – die spezifisch moderne Bewahrungskultur des historischen, konservatorischen, ökologischen Sinns. In einer Welt progressiver Globalisierung muß man mit dieser Kompensationstendenz rechnen und den Sinn für sie trainieren: die Kompensationstüchtigkeit.“ – ibd. 58

¹²⁶ Vgl. ibd. 58f.

¹²⁷ Vgl. Beyes (1999) 329

In „Chance: Identität“ werden folgende Dimensionen der Unternehmensführung identifiziert, die ein *Management der Corporate Identity-Gestaltung* ermöglichen sollen: Vision, Leitbild, Führungsgrundsätze, Event Driven Management, Corporate Language, Corporate Marketing, Corporate Design und Corporate Controlling. Vgl. Bickmann (1999) 141ff.

Die in dieser Hinsicht wohl anspruchsvollste Idee stellt das Konzept des *lernenden Unternehmens* dar, demzufolge sich die Unternehmenskultur über Wandel definieren soll, so daß Veränderung und Lernen zu Synonymen von Rationalität und Erfolg werden. Die Normalität des Wandels wird zur rituellen Regelmäßigkeit; Sicherheit wird aus einem Klima der Veränderung bezogen: man ist nicht stolz auf feste Rituale oder einzelne Höhepunkte der Firmengeschichte; man ist stolz darauf, daß wieder einmal alles umgewälzt wurde.¹²⁸ Kompliziert zu sein, schreibt Karl Weick, bedeute, sich mehr am Prozeß als am Ergebnis zu erfreuen.¹²⁹ So schwierig, wie das klingt, ist es wohl auch umzusetzen:

Wenn der Wandel zu beständig wird, wird es für jede Person schwierig, zu begreifen, was geschieht, und vorherzusagen, was geschehen wird, es sei denn, sie ist in der Lage, Abschnitte dieses Flusses einzufrieren, herauszuberechnen und neu einzuordnen. Wenn eine Person die Welt vorhersehbar machen möchte, dann muß sie Ereignisse, die Grenzen besitzen und sich wiederholen, ausschneiden. Sie muß einen Teil der laufenden Ereignisse aussondern und stabilisieren.¹³⁰

*Bestimmte Sicherheiten sind erforderlich, um sich auf Unsicherheiten einlassen zu können.*¹³¹ Ein Kontingenzmanagement hat also auf interne Leitplanken zu achten, die für Stabilität, für *Ungewißheitsabsorption* (James March/Herbert Simon) sorgen. Das ist keine „neue“ Funktion; schon immer oszillierte die Tätigkeit Management zwischen den Polen *Risiken sehen* und *Sicherheiten geben* (Luhmann), wobei sich das Ausmaß der Absicherungen im Vergleich zu stark hierarchisierten und formalisierten Organisationszeiten vermindert haben dürfte – und wohl noch weiter vermindern wird. Durch die Wahrnehmung größerer Risiken und geringerer Sicherheit rücken die Brüche und Widersprüche an der Schnittstelle von Kontingenzbegrenzung und Kontingenzfreisetzung in den Vordergrund; systemtheoretisch gesprochen geht es darum, zwei konträre Strukturprinzipien gleichzeitig zu handhaben: „Kontingenz der Ereignisse oder Mikrodiversität einerseits und strukturelle Determination oder Selbstorganisation

¹²⁸ Vgl. Kühl (1997) 15ff., Senge (1997) 127ff.

So gut diese Ideen auch sein mögen, so oft unterschätzen deren Verfechter die prinzipielle Konservativität gewachsener Strukturen; Unternehmenskulturen (oder wie man das „Innenleben“ oder die „Tiefenstruktur“ von Unternehmen auch immer nennen will) gleichen keinesfalls Verschiebebahnhöfen, die am Reißbrett alle paar Jahre dahin verschoben werden können, wo die Reise nach Auffassung der Unternehmensarchitekten jeweils losgehen soll. Vgl. Beyes (1999) 316f.

¹²⁹ Vgl. Weick (1985) 374

¹³⁰ ibd. 172

¹³¹ Baecker (2000) 4

andererseits“.¹³² Ein Kontingenzmanagement umfaßt die kontinuierliche Bearbeitung dieses Dilemmas¹³³ – woraus die letzten *Sätze* resultieren:

- Helfen Sie, verlorene Ordnungen zu kompensieren. Schaffen oder unterstützen Sie funktionale Äquivalente für abhanden gekommene Sicherheiten!
- Als Manager oszillieren Sie zwischen den Polen Komplexitätserhöhung und Komplexitätsbegrenzung. Diese beiden Pole lassen sich nicht gegeneinander ausspielen. *Ambivalenz ist der beste Kompromiß!*¹³⁴

9

*Als altmodischer Mensch glaube ich tatsächlich, daß Manager über die Dinge, die zu managen man sie beauftragt hat, eingehend Bescheid wissen und ein tiefes Interesse an ihnen entwickeln sollten.*¹³⁵

Eine philosophische Idee, so wurde Richard Sennett zu Beginn dieses Textes zitiert, muß das Gewicht der konkreten Erfahrung aushalten, um nicht zur bloßen Abstraktion zu werden. Dem wurde Emil Walter-Buschs These zur Seite gestellt, derzufolge sich neuartige, praktisch relevante Konsequenzen kaum direkt und schlüssig aus Organisations- und Managementtheorien ableiten ließen; allenfalls (und bestenfalls?) gehe es um einen Selbsterhellungseffekt oder eine Anregungsfunktion. Was, ist am Ende dieser Ausführungen zu fragen, vermag eine Synthese aus Kontingenz und Management zu leisten; was bringt die Idee eines Kontingenzmanagement? Lassen sich aus einem so abstrakten Begriff wie Kontingenz Rückschlüsse auf das Managementhandeln ziehen, die – soweit an dieser Stelle absehbar – das Gewicht der konkreten Erfahrung aushalten? Kann ein Konzept namens Kontingenzmanagement Erhellendes für die Praxis namens Management abwerfen?

Zunächst wurde die „Stärke“ des Kontingenzbegriffs ausgespielt: seine Eignung als Grundindikator für die Dynamik der Moderne. Entscheiden und Handeln sind heute

¹³² ibd. 22

¹³³ Womit auch ein *Management von Dilemmata* ein eventuell lohnendes Konzeptfeld abgeben würde... Vgl. für einen (ebenfalls sehr theoretischen) Versuch in dieser Richtung: Müller-Stewens/Fontin (1997)

¹³⁴ Weick (1985) 312

¹³⁵ Henry Mintzberg, *Strategy Safari*. Mintzberg (1999) 11

prinzipiell riskant; je mehr entschieden und gehandelt wird, desto ungewisser wird die Zukunft. Wenn alles anders möglich ist, kann das Futur nur noch im Modus der Wahrscheinlichkeit oder Unwahrscheinlichkeit gedacht werden – und es wird zumeist anders kommen, als man denkt. „Für die Gegenwart heißt dies: niemand kann Kenntnis der Zukunft oder die Möglichkeit, sie zu bestimmen, in Anspruch nehmen. Im sozialen Zusammenleben muß man auf Autorität dieses Typs verzichten.“¹³⁶ Glaubt man den Klagen, die (auch) im Management über wachsende Turbulenz, Unsicherheit und Komplexität lauter werden, so bestätigt die hier vorgenommene Lesart von Kontingenz ihr Sennettsches Gewicht der praktischen Erfahrung. Die Auseinandersetzung mit dem Kontingenzbegriff hält die Einsicht bereit, daß die beklagten Phänomene Ausfluß einer tiefsitzenden Modernitätsdynamik sind, der sich nicht verschlossen werden kann. Es geht mithin darum, sich auf prinzipielle Ungewißheit und Riskanz einzustellen – mit anderen Worten: mit der „postmodern“ eskalierten Kontingenz zu arbeiten. An dieser Stelle müßte ein Kontingenzmanagement ansetzen. *Nicht: rette sich, wer kann!, sondern: erkenne die Lage! wird zum Epochenkennwort.*¹³⁷

Über die Einsicht in tiefenkulturelle Prozesse hinaus: Was für grobe, „praktische“ Ratschläge lassen sich daraus ableiten? Als erste Annäherung an ein eigentliches Kontingenzmanagement wurde – als „Reueminimierungsprogramm“ – ein *Portfolio-Denken* identifiziert: Wer über mehrere Produkte oder Geschäftsfelder verfügt, betreibt Risikostreuung. Je turbulenter die Unternehmensumfelder werden, desto mehr Bedeutung kommt der *Früherkennung* von möglichen Trends oder Entwicklungsmustern, von schwachen Signalen, zu. Kontingenzmanagement umfaßt daher, zweitens, ein aufmerksames Rastern externer Informationen und ein Durchspielen ihrer möglichen Konsequenzen für das Unternehmen. Doch nützen ausgefeilte Portfolio-Strategien und ein waches Auge auf die Unternehmensumwelt wenig, wenn sich nicht, drittens, die interne *Reaktionsfähigkeit* erhöht. Dafür scheint es geraten, die Problemlösungsfähigkeit im Unternehmen zu verbessern, also seine Binnenkomplexität zu steigern. Allerdings, und viertens, bedarf es Sicherheit, um vermehrte Unsicherheit auszuhalten; Zukunft braucht Herkunft. Vonnöten ist daher eine

¹³⁶ Luhmann (1991) 57

¹³⁷ Sloterdijk (1989) 124

„Es ist ein höchst betrüblicher Umstand, daß Unternehmerschaft und Management, die Eliten der Globalisierung, zwar ihre Produkte und Konzepte, Tools und Business Modelle erfolgreich in alle Welt verkaufen, aber sich wenig Zeit nehmen und entsprechend überfordert sind, die kulturellen Schlüsselkonzepte zu benennen und zu legitimieren, die erst jenes Kraftfeld bilden, auf deren Hintergrund dann Markt, Kommerz und Geschäft ermöglicht werden.“ – Gross (2001a) 23

Kompensation zunehmender Binnenkomplexität durch Strukturen, Regeln, Normen und Rituale. Das Spannungsfeld zwischen entgrenzter und freigesetzter Kontingenz scheint das zentrale Dilemma des Management in und von Organisationen zu sein; mittels eines Kontingenzmanagement rückt es in den Blick.

Die Argumentationen zu diesen Bestandteilen eines Kontingenzmanagement wurden darüber hinaus zu *Sätzen* zugespitzt, die als „Gemeinplätze“ die Quintessenz der jeweiligen Überlegungen markieren. Folgende Faustregeln wurden identifiziert¹³⁸:

- (1) Akzeptieren Sie die prinzipielle Ungewißheit der Zukunft und die grundsätzliche Riskanz Ihres Handelns. Geraten Sie angesichts von Unordnung nicht in Panik!
- (2) Nehmen Sie Abschied von der Vorstellung sicherer Lösungen! Entscheidungen müssen getroffen werden, auch wenn die zur Verfügung stehenden Fakten als nicht ausreichend erscheinen.
- (3) Es gibt nicht *die* Lösung; es gibt nicht *die* Strategie. Die Anzahl an Handlungsalternativen ist prinzipiell unbegrenzt. Denken Sie in Portfolios! Halten Sie sich Optionen offen!
- (4) Strategisches Management entspricht einem permanenten Prozeß, nicht einem einmaligen Festschreiben der Unternehmenszukunft. Die Karte entsteht beim Gehen!
- (5) Beobachten Sie das Unternehmensumfeld. Achten Sie auf schwache Signale! Kommunizieren Sie Ihre Eindrücke in die Organisation!
- (6) Spielen Sie alle Zukunftsszenarien durch, die Sie sich vorstellen können!
- (7) Chaotisches Handeln ist besser als geordnetes Nichthandeln. Ermöglichen Sie selbständiges Handeln!
- (8) Stellen Sie Ihrer Organisation Probleme, und halten Sie diese offen. Verkomplizieren Sie sich!
- (9) Helfen Sie, verlorene Ordnungen zu kompensieren. Schaffen oder unterstützen Sie funktionale Äquivalente für abhanden gekommene Sicherheiten!
- (10) Als Manager oszillieren Sie zwischen den Polen Komplexitätserhöhung und Komplexitätsbegrenzung. Diese beiden Pole lassen sich nicht gegeneinander ausspielen. Ambivalenz ist der beste Kompromiß!

¹³⁸ Vgl. in Teilen: Weick (1985) 345f., 373f.

„Immer, wenn es mir nicht gut geht und ich Mitleid mit meinem Gehirn empfinde, übermannt mich ein unwiderstehliches Verlangen, zu *proklamieren*. Dann ahne ich, aus welchen kümmerlichen Abgründen die Reformatoren, Propheten und Heilbringer emportauchen.“ – Cioran (1979) 10

Wir sind vorsichtig, wir modernen Menschen, gegen letzte Überzeugungen; unser Mißtrauen liegt auf der Lauer gegen die Bezauberung und Gewissens-Überlistungen, welche in jedem starken Glauben, jedem unbedingten Ja und Nein liegen: wie erklärt sich das? Vielleicht, daß man darin zu einem guten Teil die Behutsamkeit des ‚gebrannten Kindes‘, des enttäuschten Idealisten sehn darf, zu einem andern und bessern Teile aber auch die frohlockende Neugier eines ehemaligen Eckenstehers, der durch seine Ecke in Verzweiflung gebracht worden ist und nunmehr im Gegensatz der Ecke schwelgt und schwärmt, im Unbegrenzten, im ‚Freien an sich‘. Damit bildet sich ein nahezu epikurischer Erkenntnishang aus, welcher den Fragezeichen-Charakter der Dinge nicht leichten Kaufs fahren lassen will; insgleichen ein Widerwille gegen die großen Moral-Worte und –Gebärden, ein Geschmack, der alle plumpen vierschrötigen Gegensätze ablehnt und sich seiner Übung in Vorbehalten mit Stolz bewußt ist ...¹³⁹

Nun sind die hier gewonnenen Ergebnisse und Faustregeln keineswegs neu und alltagspraktisch keinesfalls unbekannt. Risikostreuung über diversifizierte Geschäftsbereiche wird von Unternehmen seit Jahrzehnten praktiziert. Wie sensibel Manager auf externe Informationen achten und reagieren, hat Henry Mintzberg durch schlichtes Beobachten demonstriert; zudem gehört die strategische Früherkennung schon lange zum guten Ton des strategischen Management. Es sei hinzugefügt: Wer einen Blick in die Geschichte der Zukunftsszenarios wirft, „wird zugeben müssen, daß der gesunde Menschenverstand in seiner Beschränktheit nicht schlechter abgeschnitten hat als alle *think tanks* dieser Welt“.¹⁴⁰ Mindestens ebenso alt wie die Nutzung von Frühwarnsystemen ist der Ruf nach Steigerung der Binnenkomplexität in Unternehmen, nur daß man es kaum so nennt: derartige Eingriffe werden zumeist über das Unwort „Flexibilisierung“ begründet und vorgenommen. Schwer vorstellbar auch,

¹³⁹ Friedrich Nietzsche, *Die fröhliche Wissenschaft*. Nietzsche (1887a) 239

¹⁴⁰ Enzensberger (1989) 300

„Unseren Gesellschaftswissenschaften, die an ihrer Kolonisierung bisher noch immer gescheitert sind, muß die Normalität als dunkler Kontinent erscheinen, als ein unerforschlicher Schwarzer Körper, der das Licht der Neugier, der Kritik und der herrschenden Vernunft verschluckt. Die Normalität ist eine defensive Kraft, aber sie ist unfähig, zu resignieren. Mit Meinungen, Weltanschauungen, Ideologien ist ihr nicht beizukommen.

In ihrem kleinen Leben – aber kann Leben etwas Kleines sein? – stecken enorme Reserven an Arbeitskraft, Schlaueit, Hilfsbereitschaft, Rachsucht, Widerspenstigkeit, Energie, Umsicht, Mut und Wildheit. Die Angst vor der Zukunft ist nicht ihre Stärke. Sofern die Gattung fähig ist zu überleben, wird sie ihre Fortdauer vermutlich nicht irgendwelchen Außenseitern verdanken, sondern ganz gewöhnlichen Leuten.“ – Enzensberger (1982) 191f.

daß es eine größere Firma gibt, in der in den letzten Jahren nicht auf die eine oder andere Art versucht wurde, Mitarbeiter mit mehr Kompetenzen (und Verantwortung) auszustatten, den Entscheidungsprozeß auf breitere Füße zu stellen, die Hierarchie zu verflachen. Und daß ohne ein Mindestmaß an festen Strukturen keine Organisation funktioniert, ist in Unternehmen gelebter Alltag; daß es darüber hinaus mögliche Maßnahmen gibt, um das interne „Wir-Gefühl“ zu stärken und verlorene Gewißheiten zu kompensieren, braucht sich ebenfalls nicht den Ausweis des Neuen ans Revers zu heften. In den Worten Mary Parker Folletts: *All that I am saying is a matter of everyday experience for the business man.*¹⁴¹

Man könnte also defätistisch schließen, daß es alles andere als notwendig sei, sich von der abstrakten Warte „Kontingenz“ aus Gedanken über erforderliche Schritte zum unternehmerischen Überleben in turbulenten Umfeldern zu machen. Es ließe sich ebenso – und sinnvoller? – umgekehrt vorgehen: näher hinschauen, was erfolgreiche Unternehmen und Manager so tun. Man könnte lernen, wie clever diversifizierte Firmen ihre Risiken streuen; man könnte lernen, wie gute Manager abseits der ihnen von der klassischen Führungstheorie zugeschriebenen Aufgaben (planen, entscheiden, motivieren und kontrollieren) mit wachem Blick ihr Umfeld beobachten und ihrer Organisation oder Einheit aufgenommene Impulse geben; man könnte lernen, wie wandlungsfähige Firmen lernen; man könnte lernen, wie Unternehmen es schaffen, ihre Strukturen zu verflüssigen und gleichzeitig eine Unternehmensidentität zu bewahren. Wenn dann soviel gelernt wäre, ließe sich das Gelernte vorsichtig in ein abstraktes Raster bringen – und falls man wollte, könnte man dieses Raster „Kontingenzmanagement“ nennen. (Eine derartige Managementtheorie entspräche im Luhmannschen Vokabular „lediglich“ einer Beobachtung zweiter Ordnung, die die Beobachter erster Ordnung, also Manager, beobachtet und versucht, auf gewisse Muster des Umgangs mit Kontingenz zu schließen.¹⁴²)

Wären also die Mühen der theoretisch abgeleiteten Konturierung eines Kontingenzmanagement vergebene Liebesmüh, oder entsprächen sie gar der Vorbereitung eines nächsten Irrtums, wie mit Brechts Herrn Keuner eingangs geunkt? Vielleicht sollte man es anders und weniger defätistisch ausdrücken: Mehr als den von Emil Walter-Busch beschriebenen Selbsterhellungseffekt, mehr als ein adäquates Bewußtsein davon, welche groben Faustregeln Unternehmen in turbulenten Umfeldern anwenden,

¹⁴¹ Follett (1926) 122

¹⁴² Vgl. Luhmann (1992) 100ff., Gross (1999b) 54, Gross (1997) 348ff.

mehr als bestenfalls eine Vergewisserungs- und Anregungsfunktion wird, ja kann nicht herauskommen, wenn man einen philosophischen Begriff und seine Implikationen auf das Handwerk Management anwendet. (Was wiederum die Auffassung Mintzbergs bestätigt, daß das Management keinen „technischer Beruf“, auch nicht eine Wissenschaft oder eine angewandte Wissenschaft darstellt, sondern eine Praxis, ein Handwerk.¹⁴³) Als methodenkritischer Sozial- oder Wirtschaftswissenschaftler sollte man sich eben nur vorsichtig auf das dünne Geäst praktischer Ratschläge hinauswagen, und wenn doch, dann zumindest: skeptisch.

Insofern sprechen die Resultate dieses Plateaus nicht per se *gegen* ein aus abstrakten Höhen abgeleitetes Konzept namens Kontingenzmanagement, insbesondere dann nicht, wenn seine Ergebnisse im Managementalltag bestätigt würden, sie mithin das Gewicht der praktischen Erfahrung aushielten. Selbsterhellung, also ein besseres Bewußtsein der eigenen Tätigkeit, sowie Vergewisserungen und Anregungen sind ohnehin das, was Managementansätze liefern sollten. In einer Welt, deren Eigenwert die Kontingenz ist, sind Konzepte, die sich in voreiligen Praxisverbesserungsversprechen und dazugehörigen Rezepturen ergehen, wie zu Beginn beschrieben das falsche Mittel. Führungsinstrumente, schreibt Hans Ulrich, sollten Führungskräfte beim selbständigen Denken und Handeln unterstützen, nicht daran hindern.¹⁴⁴ – Also doch kein nächster Irrtum? Womöglich hat ein Kontingenzmanagement anderen Ansätzen gegenüber, die ihrem Titel und Thema nach Verwandtschaft bekunden, wie Komplexitätsmanagement, Management der Ungewißheit, Chaosmanagement, Management von Dilemmata – womöglich hat ein Kontingenzmanagement ihnen gegenüber sogar einen Vorteil: das Bewußtsein seiner eigenen Kontingenz.

¹⁴³ Vgl. Mintzberg (1996) 10

¹⁴⁴ Vgl. Ulrich (1978b) 225

„Years ago ... I used to think that the brilliance of ... management lay in its action orientation. Managers didn't think a lot; they just got things done. But now I find that the best managers are very thoughtful people (whether or not they have Ph.D.s) who are also highly action oriented. Unfortunately, too many others have stopped thinking. They want quick, easy answers.“ – Mintzberg (1996) 9f.

*O Propheten mit dem Rücken zum Meer,
mit dem Rücken zur Gegenwart, o seelenruhig
in die Zukunft blickende Zauberünstler,
o immerfort an die Reling gelehnte Schamanen –
einmal ein Taschenbuch durchgeblättert,
das genügt, um euch zu begreifen!*

*Aus Knochen lesen, aus Sternen, aus Scherben,
zum Wohle der Allgemeinheit, aus Eingeweiden,
was gewesen ist und was bevorsteht –
o Wissenschaft! Gebenedeit seist du,
gebenedeit deine kleinen Lichtblicke,
halb Bluff, halb Statistik: Todesarten,
Geldmengenziele, wachsende Entropie...*

*Weiter so! Diese schwefelgelben Erleuchtungen
sind besser als nichts, sie unterhalten uns
an dunstigen Sommerabenden:
Papierbahnen frisch vom Computer,
Stichproben, Ausgrabungen, Tips
nach der Delphi-Methode – bravo!*

...

*Also am Wochenende, liebe Mitwisser,
– vor Neufundland vereinzelt Eisberge
über Mitteleuropa Sommergewitter,
schweflig am dunstigen Horizont –
nichts wie raus aus den Instituten!
Ein bißchen Leben am Wochenende,
was immer das heißen mag, vorläufig
natürlich nur, und ohne prognostischen Wert.*

*O ihr ewig nach Erkenntnissen Dürstenden,
ihr dauert mich, wie ihr dann auf der Datscha,
im irischen Bauernhaus, auf Korcula,
mit dem Rücken zum Meer, seelenruhig
euer Gehirn ausklinkt – daß euch allerdings
beim Ping-Pong die Fackel nicht ausgehe!
Nur so weiter! Ich segne euch.¹⁴⁵*

¹⁴⁵ Hans Magnus Enzensberger, *Forschungsgemeinschaft*. Enzensberger (1978) 87f.

EPILOG

Aber ich denke, wir sind heute zum mindesten ferne von der lächerlichen Unbescheidenheit, von unsrer Ecke aus zu dekretieren, daß man nur von dieser Ecke aus Perspektiven haben dürfe. Die Welt ist uns vielmehr noch einmal ‚unendlich‘ geworden: insofern wir die Möglichkeit nicht abweisen können, daß sie unendliche Interpretationen in sich schließt.

Friedrich Nietzsche, *Die Fröhliche Wissenschaft*

Eigentlich weiß man nur, wenn man wenig weiß; mit dem Wissen wächst der Zweifel.

Johann Wolfgang Goethe, *Maximen und Reflexionen*

Die Wissenschaften, schreibt Helga Nowotny, seien heute im Spiel der Möglichkeiten befangen, in Spielen, die sich nicht gezielt und absichtsvoll im voraus planen ließen. Wie Gilles Deleuze und Felix Guattari nutzt auch Nowotny das Bild des *Rhizoms*, des Wildwuchses und der mannigfaltigen Verflechtungen eines Zwiebel- oder Knollengewächses, um zu illustrieren, wie eng das Beziehungsgeflecht der verschiedenen Wissensarten ist, wie daher Fragestellungen, Herausforderungen und Lösungen in alle Richtungen transportiert werden können – und sich aus allen Richtungen bearbeiten lassen. In einer Welt, *die unendliche Interpretationen in sich schließt*, gehe es um die Konstruktion einer Vielzahl von Perspektiven und darum, so viel Perspektiven wie möglich verstehen zu lernen.¹ Mit ihren Mitteln haben die Texte dieser Arbeit „im Kleinen“ an diese Überzeugung angeschlossen und versucht, ihr Thema in verschiedene Richtungen zu transportieren, es aus unterschiedlichen Blickwinkeln einzukreisen.



*Wer nichts als Postkarten schreibt, dem stellt sich nicht Hegels Problem, sein Buch zum Abschluß zu bringen.*² Nicht das Fazit, also die Verkündung einer Schlußfolgerung oder eines Endergebnisses, ist die dem Kontingenten, dem Aufenthalt im Provisorischen

¹ Vgl. Nowotny (1999) 111ff., Deleuze/Guattari (1997) 16ff.

entsprechende Geste; lediglich ein Epilog, ein Nachwort kann die Überlegungen – nicht *abschließen*, sondern: *beschließen*. Nur mittels „unabgeschlossener“ letzter Worte läßt sich inmitten unaufhaltsamer Bewegung, chronischer Unklarheit und der *Vorläufigkeit der Situation des Menschen* (Zygmunt Bauman) an die letzte Gewißheit erinnern: daß es keine weiteren Gewißheiten gibt.³ So fällt der Blick nicht nach vorn, wo sich nur *die Fahrt des Förderbands ins Aussichtslose* (Peter Sloterdijk) zeigt, er kann nur *zurückfallen* – zurück auf *contingency theories*; auf die Ambivalenz der Hierarchie; auf nautische Metaphern; auf das handlungstheoretische und systemtheoretische Kontingenzverständnis sowie ihre Auswirkungen auf Managementhandeln; auf ein eigentliches Management der Kontingenz; auf mögliche Schattenseiten der „postindustriellen“, kontingenten (Wirtschafts-)Welt. Doch auch hierbei gilt: Die einzelnen Plateaus tragen ihre eigenen Folgerungen und Schlüsse. Aus unterschiedlichen, ebenbürtigen Versuchen zu Kontingenz und Management folgt die Unmöglichkeit, sie zu einem Gesamtergebnis zusammenzufassen; ein Rhizom läßt sich nicht auf *eine* Hauptwurzel zurückschneiden.



Kontingente Theorie. Ein erstes Plateau, eine erste Schnittstelle der begrifflichen „Tanzböden“ Kontingenz und Management resultiert aus einer *Theoriegeschichte* desjenigen Ansatzes, der in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts unter dem Namen *Kontingenztheorie der Organisation* Prominenz erlangt. Angetrieben von der Hoffnung, regelhafte Beziehungen zwischen bestimmten Situationsvariablen (*contingency factors*) und Ausprägungen von Organisationsstrukturen und –handlungen zu finden, konzentrieren sich die klassischen *contingency approaches* auf eine Betrachtung der Umweltfaktoren und ihrer Auswirkungen auf das Innenleben von Unternehmen. (Der Titelbegriff leitet sich ab vom englischen *contingent upon*, zu deutsch: abhängig von.) Eindrucksvoll widerlegen diese Studien die Vorstellung, es könne den einen besten Weg geben, um Organisationen auszurichten; statt dessen bedarf es situativ angemessener Vorgehensweisen, die der jeweiligen Ausprägung der Kontingenzfaktoren angemessen sind – daher werden diese Theorien auch als *situational approaches* bzw. situative Ansätze bezeichnet. Von den an die Kontingenzansätze geknüpften Hoffnungen ist jedoch nicht viel übrig geblieben; kaum einer der postulierten Zusammenhänge ließ sich über die Zeit empirisch hinreichend bestätigen. Im Nachhinein fällt es relativ leicht, eine Fülle von

² Richard Rorty. Zitiert nach: Bauman (1992) 11

³ Vgl. Sloterdijk (1989) 271f.

„Die Gegenwartskultur ist eine große epilogische Maschine, die Nachreden ausstößt und durch Außerkräftsetzung des Gestrigen einen Hauch von Orientierung in der Gegenwart erzeugt.“ – ibd. 271

inhaltlichen und methodischen Defiziten aufzuzeigen. Somit demonstriert die Geschichte der situativen Ansätze auf ihre Weise die Kontingenz der gegenwärtigen Wirtschaftswelt, die sich nicht einmal in Teilbereichen oder –funktionen in allgemeingültigen Kausal-aussagen fassen läßt. Kontingenztheorien sind kontingente Theorien.



Handlungstheorie oder Systemfunktionalismus? Eine andere mögliche „Plattform“, die sich aus Kreuzung der „Ströme“ von Kontingenz und Management entwickelt, besteht in einer *Untersuchung* zweier divergierender Perspektiven auf Kontingenz und deren Implikationen für das Managementhandeln. Es ist Aristoteles, der der Kontingenz auf die Spur kommt, indem er das praktische Verhalten als den Bereich bezeichnet, in dem sich die Dinge anders verhalten können, als sie es gerade tun, also stets zu ihnen Alternativen bestehen, die gegebenenfalls zum Ziel menschlichen Handelns werden können.⁴ Auf dieser Basis identifiziert der antike Philosoph zwei Handlungstypen: *Poiesis* entspricht einem Handeln, das sich in einem „Produkt“ vergegenständlicht findet; *Praxis* entspricht einem Handeln, das seinen Zweck in sich selber trägt. In Fortführung der Aristotelischen Überlegungen etabliert sich die *Poiesis* als handlungstheoretisches Paradigma: Wenn ein Mensch handelt, hat er ein Ziel, ein „Produkt“ seines Handelns vor Augen und wählt unter den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln „zweckrational“ dasjenige, das den größten Erfolg verspricht. Dieses kausale Zweck/Mittel-Schema wird Grundlage, das heißt theoretische „Letzteinheit“, (unter anderem) der Wirtschaftswissenschaften und damit auch der „klassischen“ Managementtheorie.

Mehr als 2300 Jahre später geißelt Niklas Luhmann die Aristotelische Unterscheidung zwischen *Poiesis* und *Praxis* als „Irrweg“ und faßt das zweckrationale Handlungsverständnis der *Poiesis* als einzig legitimen Handlungsbegriff auf – um dessen Blindstellen anschließend schonungslos aufzudecken. Der Soziologe versucht, ein Theoriegebäude zu errichten, mittels dessen sich die Funktion moderner Gesellschaften und ihrer Teilsysteme erklären läßt, ohne auf handlungstheoretische Kategorien zurückgreifen zu müssen. (Folglich abstrahiert seine Verwendung des Kontingenzbegriffs von Akteuren, die die Wahl haben, und beschreibt einen „Eigenwert“ der Gesellschaft, eine Implikation der Dynamik weltlicher Gegebenheiten an sich: als kontingent gilt, was anders möglich ist.) Von Luhmann inspiriert, bemühen sich „systemische“ Denker, seine Erkenntnisse in eine „realistischere“ Managementtheorie umzusetzen. Mit Blick auf die „praktischen“

⁴ Vgl. Heuß (1985) 15

Ratschläge, die aus diesen Bemühungen resultieren, ist jedoch zu konstatieren, daß diese – zumindest für den Moment – nichts wirklich „Neues“ darstellen, also keine Erkenntnisse liefern, die dem *common sense* fremd wären. Das spricht gewiß nicht gegen systemtheoretisch begründete Verhaltensregeln für das Management. Es zeigt sich allerdings, daß sich vergleichbare Ergebnisse auch dann gewinnen lassen, wenn man die handlungstheoretische Ebene *nicht* verläßt und bei den von Aristoteles gelegten Grundlagen verbleibt. Aufgrund des äußerst anspruchsvollen und abstrakten systemtheoretischen Begriffsapparates liegt es daher nahe, die Durchsetzbarkeit des Luhmannschen Ansatzes im Bereich praktischer, im Alltag rezipierbarer Managementtheorie skeptisch zu beurteilen.



Auf die Schiffe! Eine weitere potentielle Ebene, auf der ein Zusammentreffen von Kontingenz und Management Konsistenz gewinnt, manifestiert sich in einer metaphorischen *Zerstreuung*: Mittels nautischer Sinnbilder wurde und wird versucht, sowohl das Phänomen neuzeitlich entgrenzter Kontingenz als auch die Zwänge und Chancen, die das Themenfeld Management bereithält, begrifflich faßbar zu machen. Diese Versuche lassen sich kulturhistorisch deuten, steht doch die Entdeckung Amerikas auf dem Seewege – raumtheoretisch – für die Verabschiedung von „alteuropäischen“ Gewißheiten und den Eintritt ins Fortschrittszeitalter, in dem von nun an Grenzen in Gesellschaft und Wirtschaft als Provokation und Aufforderung, sie zu bezwingen, aufgefaßt werden. So wird die Seefahrt zum größten Imaginationsarsenal der Neuzeit. Sinnbilder von stürmischen Ozeanen, zu entdeckenden Ufern, sicheren Häfen und gefährvollen Schiffbrüchen sind daher wirkungsmächtige Stilmittel, um Wagemut und Risikofreude einzufordern – oder vor den Gefahren des allgegenwärtigen Scheiterns zu warnen. Zudem liefern Metaphern *bestimmte Unbestimmtheit*: Sie eignen sich für die Beschreibung kontingenter Zusammenhänge, die sich eindeutigen, verbindlichen Auslegungen entziehen. Vor diesem Hintergrund werden Manager aus Teilen der Managementlehre dazu ermutigt, in ihren Unternehmen den Einsatz verschiedenster Metaphern zu kultivieren, um auf diese Weise eine Vielfalt an Perspektiven, Vorgehensweisen und Lösungswegen zu gewinnen.



Kleeblätter, Wagenräder, Papierkörbe, Netzwerke, Anarchien. Die Management- und Organisationstheorie kennt eine Vielzahl an Metaphern, mit denen Unternehmen der Abbau oder gar der Abschied von klassisch-hierarchischen Organisationsstrukturen

schmackhaft gemacht werden sollen. Doch lohnt ein *näherer Blick*. Zunächst einmal kann die Geschichte des Strukturprinzips Hierarchie als eine eindrucksvolle *success story* gelesen werden, geht sie doch einher mit dem Aufstieg der Organisationsgesellschaft: Die Produktivitätsexplosion in den Industriegesellschaften – und mit ihr die *Management-revolution* des 19. Jahrhunderts – ist verknüpft mit einer Ausdifferenzierung der Arbeitsprozesse, die nach Steuerung, Koordination und Überwachung verlangt: nach Hierarchie. In einer Diskussion dieser Zusammenhänge bilden die „Schwingungszentren“ Kontingenz und Management ein weiteres „Intensitätskontinuum“: Aus der Ambivalenz der neuzeitlich eskalierten Kontingenz, so läßt sich argumentieren, entsteht ein Spannungsfeld, das die Funktion des Management überhaupt erst erforderlich macht. Einerseits birgt das moderne Kontingenzbewußtsein die Grundlage für die Entfesselung und Nutzung produktiver Energien; andererseits verlangt es nach sicherheitsstiftender Begrenzung. Mit Michel Foucault kann die Formierung einer *Disziplinargesellschaft* als Antwort auf diese Ambivalenz gelesen werden: Mittels *Techniken der Disziplin* wird Produktivität „kontrolliert freigesetzt“. Eine dieser Techniken sind strikte Hierarchien – die gemanagt werden müssen: *It's as if the organisation exists for the management...* Vor dieser Folie muß die Vorstellung einer hierarchielosen Organisation als Illusion bezeichnet werden, und der Hierarchieabbau wird zu einem paradoxen Unterfangen: Es scheint heute unumgänglich, daß in Unternehmen das Strukturprinzip, das ihren Erfolg überhaupt erst ermöglicht hat, reformiert und in seiner Ausprägung zur Diskussion gestellt werden muß.



Der Weite die Stirn bieten. Das neuzeitliche Kontingenzbewußtsein erweist sich heute, in den sogenannten „postindustriellen“ Gesellschaften, als radikalisiert. In dem Umfang, in dem das Prinzip „Mobilmachung“ der selbstbewegten, dem „Mehrgott“ huldigenden Moderne mehr und mehr Lebensbereiche erfaßt, werden traditionelle „Gefäße“, die den Individuen Leitplanken und Sicherheiten bieten, zur Disposition gestellt. In der Typologie Sören Kierkegaards wächst damit die Gefahr eines *Verzweifeln in Möglichkeiten*, in entgrenzter Kontingenz. Im metaphysisch und terrestrisch entzauberten Raum, in dem der einzelne sich selbst zu regieren hat und Verantwortung kaum noch externalisieren kann, werden Melancholie und Depression zu Begleiterscheinungen des steten Handlungsdrucks.⁵ Und auf welchem Gebiet sollte das Risiko dieser Begleiterscheinungen größer sein als in dem Großlaboratorium der kapitalistischen Wirtschaft, in dem, wie Unter-

nehmensberater gerne verkünden, das einzig Konstante der Wandel ist? In einer *Erörterung* dieser Kontexte verbünden sich die Ströme Kontingenz und Management zu einem weiteren Plateau: Wie Richard Sennett eindringlich beschreibt, wächst die Zahl derjenigen, die in einer routinelosen und auf Kurzfristigkeit ausgerichteten Ökonomie in einen ziellosen Zustand des Dahintreibens geraten. Untermuert werden diese Warnungen durch Statistiken, die eine Zunahme der *Managerkrankheiten* wie Angst, Streß sowie innerer Kündigung und Erschöpfung in Unternehmen belegen.

Bei aller Berechtigung dieser *schwarzen Rede* scheinen Verallgemeinerungen fehl am Platze. Glaubt man den Charakterisierungen der nachstrebenden Managergeneration, sind diese *fliegenden Menschen ohne Reue* aufs beste für den „flexiblen Kapitalismus“ gerüstet. Auch wird in Unternehmen, so ist zu hören, längst auf die Gefahren von Streß und innerer Erschöpfung reagiert. Der Kapitalismus, schreiben Deleuze und Guattari, werde niemals an seinen Widersprüchen und Schattenseiten zugrunde gehen, vielmehr benötige er sie, um zu funktionieren. So bilden sich in den Organisationsgesellschaften „Reterritorialisierungen“, die die Gefahren psychischer Obdachlosigkeit kompensieren; nicht zuletzt existieren auch in zusehends deregulierten Unternehmen weiterhin Regeln, Teamstrukturen, Entscheidungsprozeduren. Zudem schadet nicht, sich in Erinnerung zu rufen, daß die beschriebenen „postmodernen“ Gebrechen Ausfluß von *Beliebigkeitskontingenz* und somit der in weiten Teilen der Welt vorherrschenden *Schicksalskontingenz* in geschichtlich gesehen einmaligem Ausmaß enthoben sind. Und grundsätzlich stellt sich die Frage, ob in den riskanten Beschleunigungen der Gegenwart nicht ein Programm abläuft, das dem Selbstgewollten des Menschen entstammt – also sich *nicht* als kontingent erweist: „Ich möchte sagen, daß der Mensch unaufhörlich und notwendig dem, was ist, entgegengesetzt ist, durch die Sorge um das, was nicht ist!“⁶



Eintragung ins Nichts? Die sechste und letzte der „Konsistenzebenen“ entspringt einer begrifflichen *Synthese* aus Kontingenz und Management, einer Zusammenführung, in der sich – in Deleuzes und Guattaris Worten – einige Fluchtlinien aus den anderen Plateaus verbinden, um eine offene Karte zu bilden: *Kontingenzmanagement*. Ein Management der Kontingenz beginnt mit Kontingenzbewußtsein und damit der Einsicht in die prinzipielle

⁵ „Solange der Mensch im Schlepptau Gottes war, kam er langsam voran, so langsam, daß er es nicht einmal wahrnahm. Seit er in niemands Schatten mehr lebt, beeilt er sich und klagt darüber und würde alles geben, um den einstigen Rhythmus wiederzufinden.“ – Cioran (1979) 48

⁶ Valéry (1924) 25f.

Ungewißheit und Riskanz der „postindustriellen“ Wirtschaftswelt. Gehandelt werden muß, aber wie immer man handelt – morgen muß man unter Umständen anders handeln. Daraus resultiert die Notwendigkeit von „Reueminimierungsprogrammen“: Mittels eines Portfolio-Denkens sind – so weit möglich – Alternativen und Wahlmöglichkeiten zu erhalten, wie sie sich exemplarisch in einer Diversifikationsstrategie niederschlagen. In turbulenten Unternehmensumfeldern kommt man darüber hinaus nicht umhin, diese Umfelder aufmerksam auf möglicherweise relevante Signale und Entwicklungsmuster hin zu beobachten und sich frühzeitig auf die wahrgenommenen Eventualitäten einzustellen. Ein Denken in Portfolios und Aktivitäten der Früherkennung entsprechen der *Außenseite* eines Kontingenzmanagement; auf der *Innenseite* muß die Reaktionsfähigkeit auf unvorhergesehene Entwicklungen erhöht werden. *Verkomplizieren Sie sich*: Um schnelle und angemessene Problemlösungen zu ermöglichen, bedarf es ausreichender „Binnenkomplexität“ im Unternehmen. Damit einher geht ein Offenhalten von Problemen bei möglichst breitem Einbeziehen der „Wissensträger“ in den Entscheidungsprozeß, um so viele Perspektiven auf eine Problemstellung wie möglich zu gewinnen. Doch sind diese „Verflüssigungen“ nur eine Seite der internen Medaille; die andere besteht aus der Notwendigkeit eines Mindestmaßes an Strukturen und Routinen sowie der Pflege der „Unternehmenskultur“, um steten Wandel bewältigen zu können, um verschwundene Gewißheiten zu kompensieren. Folglich besteht die Kunst eines nach innen gerichteten Kontingenzmanagement in der Quadratur des Kreises: *Ambivalenz ist der beste Kompromiß*. – Ob diese Einsichten und Vorschläge einer Vergewisserungs- und Anregungsfunktion für die unternehmerische Praxis nachkommen können, oder ob sie auf eine „Eintragung ins Nichts“ (Jochen Distelmeyer) hinauslaufen, bleibt abzuwarten – und läßt sich an dieser Stelle nicht entscheiden.



„Hinter jeder Geschichte stehen Geschichten, die nicht erzählt werden, und hinter jedem gegangenen Weg finden sich nicht gegangene Wege“⁷: Es wäre ein Ausweis dessen, was der eingangs zitierte Nietzsche *lächerliche Unbescheidenheit* nennt, als ein Eckensteher zu dekretieren, daß es bloß die von einem selbst eingenommenen Ecken gebe und andere nicht existierten. Die Versuche zu Kontingenz und Management sind kontingent; *sie* wären

⁷ Nowotny (1999) 116

„Die Wissenschaftsgeschichte sollte nicht nur von den zurückgelegten Wegen erzählen, sondern auch davon, welche Wege nicht gegangen wurden und welche möglichen Zukünfte wann und wie verabsäumt wurden ... Um uns für eine ungewisse Zukunft zu rüsten und die fehlenden Sicherheiten zu ersetzen, ist es

anders möglich gewesen, und *es* wären andere möglich gewesen. *Indem wir tun, lassen wir*⁸: Daß somit denkbare Theorieecken ungenutzt bleiben, hat, hält man es mit Wilhelm Busch, auch was für sich, denn *das Gute, dieser Satz steht fest, ist stets das Böse, das man läßt* – oder in Odo Marquards launiger Abwandlung: „Der Sinn – und dieser Satz steht fest – ist stets der Unsinn, den man läßt“.⁹ Ohnedies können wir, so Nietzsche, nicht *um* unsere Ecke sehen: „Es ist eine hoffnungslose Neugierde, wissen zu wollen, was es noch für andre Arten Intellekt und Perspektive geben *könnte*“.¹⁰ Was daher bleibt, entspricht Goethes zu Beginn zitierter Einsicht, daß mit dem Wissen auch der Zweifel wachse; in den Worten von Rortys liberalem Ironiker ausgedrückt: Was bleibt, ist das Fehlen der Hoffnung auf eine überlegene Instanz, die einem die Zweifel an den gefundenen Vokabularien nehmen könnte. So bricht der Text hier ab; das zu dieser Zeit von diesem Autor als bestmöglich befundene Mögliche zum Thema Kontingenz und Management findet sich auf den voranstehenden Seiten. *Laß Deine Theorie zurück, wie Joseph seinen Mantel ...*¹¹



*Mit anderen Worten
dasselbe sagen,
immer dasselbe.
Mit immer denselben Worten
etwas ganz anderes sagen
oder dasselbe ganz anders.
Vieles nicht sagen,
oder mit nichtssagenden Worten
vieles sagen.
Oder vielsagend schweigen.¹²*

vielleicht nützlich, den Blick für die Vielfalt vergangener Möglichkeiten und deren zeitlich und räumlich versäumte Eintritte in den Wirklichkeitsraum zu schärfen.“ – ibd. 115f.

⁸ Nietzsche (1887a) 171

⁹ Marquard (1983) 33

¹⁰ Nietzsche (1887a) 238; vgl. auch Martin Seels schöne „Kleine Phänomenologie des Lassens“: Seel (2002) 149ff.

¹¹ ...*bei der Hure, und fliehe.* – Ralph Waldo Emerson, *Essays*. Zitiert nach: Sloterdijk (2001c) 63

„Eine Arbeit ist abgeschlossen, wenn man sie nicht mehr verbessern kann, obgleich man sie unzulänglich und unvollständig findet. Man hat sie dermaßen über, daß man nicht mehr den Mut hat, ihr auch nur einen notwendigen Beistrich hinzufügen. Was über den Grad der Vollendung eines Werkes entscheidet, ist keineswegs ein Anspruch der Kunst oder der Wahrheit, es ist die Müdigkeit... – Cioran (1979) 43

¹² Hans Magnus Enzensberger, *Optionen für einen Dichter*. Enzensberger (1999) 57

BIBLIOGRAPHIE

Unter Büchern begraben – Seine Leidenschaft für Bücher ist einem 86 Jahre alten Mann in San Diego während eines Erdbebens in Südkalifornien fast zum Verhängnis geworden. Zwölf Stunden hatte Anthony O. Cina in seinem Ein-Zimmer-Appartement unter einem Bücherberg gelegen, bis ihn Feuerwehrleute bargen. Sie gruben sich zum verschütteten ‚Bücherwum‘ hindurch, indem sie die Bücher aus dem Fenster und vor die Tür warfen. Hefte, Magazine, Zeitungsausschnitte und dicke Wälzer waren bis zur Zimmerdecke gestapelt. Cina blieb in seinem Zimmer nur ein winziger Gang von zwei Metern. Er schlief auch auf seinen Büchern. Als bei dem Beben der Stärke 5.3 (Richter-Skala) alles auf ihn herabstürzte, konnte er sich noch auf den Bauch rollen und den Kopf über den Bettrand hängen. Die Luft im Zwischenraum rettete ihm das Leben.

aus der „Frankfurter Rundschau“ vom 15.7.1986
[zitiert nach: Kühl (1995) 171]

Adorno, T. W. (1974)

Der Essay als Form, in: Adorno, T. W., Philosophie und Gesellschaft: Fünf Essays, Stuttgart 1984, S. 5-32

Adrian, M. (2001)

Und wieder schlägt der Mittagsdämon zu, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6.11.2001, S. L23

Agamben, G. (1998)

Bartleby oder die Kontingenz, gefolgt von Die absolute Immanenz, Berlin 1998 (Originalausgabe: Bartleby o della contingenza / L'immanenza assoluta)

Aristoteles (1969)

Nikomachische Ethik. Übersetzt und Nachwort von Franz Dirlmeier, Stuttgart 1969 (urspr. 4. Jahrhundert v. Chr.)

Baecker, D. (1994)

Postheroisches Management: ein Vademecum, Berlin 1994

Baecker, D. (1995)

Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht: das Experiment der Organisation, in: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management Nr. 5, 1995, S. 210-229

Baecker, D. (1998)

Poker im Osten: Probleme der Transformationsgesellschaft, Berlin 1998

Baecker, D. (1999)

Organisation als System: Aufsätze, Frankfurt am Main 1999

Baecker, D. (2000)

Ausgangspunkte für eine soziologische Managementlehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Heft Nr. 62, Universität Witten/Herdecke 2000

Baecker, D. (2002)

Die Theorieform des Systems, in: Baecker, D., Wozu Systeme?, Berlin 2002, S. 83-110

Bahnen, A. (2001)

Bessere Babys! Sloterdijk und Gregory Stock streiten über das Erbgut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.12.2001, S. 46

Balke, F. (1996)

Fluchtlinien des Staates - Kafkas Begriff des Politischen, in: Balke, F.; Vogl, J. (Hrsg.), Gilles Deleuze - Fluchtlinien der Philosophie, München 1996, S. 150-178

Balke, F. (1998)

Gilles Deleuze, Frankfurt am Main 1998

Balke, F.; Vogl, J. (1996)

Einleitung, in: Balke, F.; Vogl, J. (Hrsg.), Gilles Deleuze - Fluchtlinien der Philosophie, München 1996, S. 5-25

Baraldi, C.; Corsi, G.; Esposito, E. (1997)

GLU: Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1999

Bateson, G. (1981)

Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, 6. Aufl., Frankfurt am Main 1996 (Originalausgabe: Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology, 1972)

Bateson, G. (1982)

Geist und Natur: Eine notwendige Einheit, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1997 (Originalausgabe: Mind and Nature. A Necessary Unity, 1979)

Bauman, Z. (1992)

Moderne und Ambivalenz: das Ende der Eindeutigkeit, Hamburg 1992 (Originalausgabe: Modernity and Ambivalence, 1991)

Becker-Freyseng, A. (1938)

Die Vorgeschichte des philosophischen Terminus 'contingens', Heidelberg 1938

Beckett, S. (1957)

Endspiel, in: Beckett, S., Warten auf Godot, Sammlung Nobelpreis für Literatur, Zürich 1971, S. 403-459 (Originalausgabe: Fin de Partie, 1957)

Bender, C. (2000)

Das System der Logik ist das Reich der Schatten..., in: Merz-Benz, P.-U.; Wagner, G. (Hrsg.), Die Logik der Systeme: Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns, Konstanz 2000, S. 15-36

Bernstein, P. L. (1997)

Wider die Götter: die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute, München 1997 (Originalausgabe: Against the Gods, 1996)

Beyes, T. (1999)

CI und Unternehmensführung, in: Bickmann, R., Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität, Heidelberg/Berlin 1999, S. 312-350

Bickmann, R. (1999)

Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität, Heidelberg/Berlin 1999

Bickmann, R.; Wilder, J. (2001)

Der Wandel von Corporate Identity auf dem Weg in die Wissensgesellschaft, in: Bollmann, S. (Hrsg.), Kursbuch Management: Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management, Stuttgart/München 2001, S. 286-303

Blau, P. M. (1972)

Interdependence and Hierarchy in Organizations, in: Donaldson, L. (Hrsg.), Contingency Theory, Aldershot (England) 1995, S. 167-190

Bleicher, K. (1991)

Das Konzept Integriertes Management: das St. Galler Management Konzept, Frankfurt am Main/New York 1991

Bleicher, K. (1994)

Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, Stuttgart 1994

Blumenberg, H. (1979)

Schiffbruch mit Zuschauer: Paradigma einer Daseinsmetapher, Neuausgabe, Frankfurt am Main 1997

Blumenberg, H. (1981)

Die Lesbarkeit der Welt, 5. Aufl., Frankfurt am Main 2000

Blumenberg, H. (1997)

Ohne Scheu Zuschauer sein, in: Blumenberg, H., Ein mögliches Selbstverständnis. Aus dem Nachlaß, Stuttgart 1997, S. 108-109

Blumenberg, H. (1998)

Paradigmen zu einer Metaphorologie, Frankfurt am Main 1998

Bohrer, K. H.; Scheel, K. (1997)

Zu diesem Heft, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 761-762

Bohrer, K. H. (1998)

Hat die Postmoderne den historischen Ironieverlust der Moderne aufgeholt?, in: Merkur Heft 9/10, 1998, S. 794-807

Bollmann, S. (2001)

Vorwort des Herausgebers, in: Bollmann, S. (Hrsg.), Kursbuch Management: Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management, Stuttgart/München 2001, S. 11-14

Borges, J. L. (1941)

Die Bibliothek von Babel, in: Borges, J. L., Die Bibliothek von Babel. Erzählungen, Stuttgart 1974, S. 47-57 (urspr. 1941)

Bosshart, D. (2000)

Der große Übergang: Von der Tradition zum Trend, in: gdi impuls Nr. 1, 2000, S. 13-20

Brecht, B. (1928)

Die Dreigroschenoper, in: Brecht, B., Gesammelte Werke, Bd. 2, Frankfurt am Main 1967, S. 393-497 (urspr. 1928)

Brecht, B. (1971)

Geschichten vom Herrn Keuner, Frankfurt am Main 1971 (urspr. 1930-1953)

Brost, M.; Hamann, G.; Heuser, U. J.; Rohwetter, M. (2001)

Mut, Schweiß und Tränen, in: Die Zeit vom 16.8.2001, S. 15-16

Brown, S. L.; Eisenhardt, K. M. (1998)

Competing on the edge: Strategy as structured chaos, Boston 1998

Brown, S. L.; Eisenhardt, K. M. (1999)

Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets, in: Harvard Business Review May-June, 1999, S. 72-82

Brugger, W. (1976)

Kontingenz, in: Ritter, J.; Gründer, K. (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 4, Basel/Stuttgart 1976, S. 1027-1034

Bubner, R. (1982)

Handlung, Sprache und Vernunft: Grundbegriffe praktischer Philosophie, Frankfurt am Main 1982

Bubner, R. (1984)

Geschichtsprozesse und Handlungsnormen. Untersuchungen zur praktischen Philosophie, Frankfurt am Main 1984

Bubner, R. (1998)

Die aristotelische Lehre vom Zufall. Bemerkungen in der Perspektive einer Annäherung der Philosophie an die Rhetorik, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 3-21

Bude, H. (1997)

Der Unternehmer als Revolutionär der Wirtschaft, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 866-876

Burisch, M. (1989)

Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, Berlin et al. 1989

Burns, T.; Stalker, G. M. (1962)

The Management of Innovation, Chicago 1962

Calvino, I. (1996)

Six Memos for the Next Millenium, London 1996

Céline, L.-F. (1992)

Reise ans Ende der Nacht, Reinbeck bei Hamburg 1992 (Originalausgabe: Voyage au bout de la nuit, 1932)

Chandler, A. D. (1977)

The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge (Massachusetts)/London 1977

Child, J. (1972)

Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Donaldson, L. (Hrsg.), Contingency Theory, Aldershot (England) 1995, S. 399-420

Cioran, E. M. (1979)

Vom Nachteil, geboren zu sein, Frankfurt am Main 1979 (Originalausgabe: De l'inconvénient d'être né, 1973)

Cioran, E. M. (1990)

Die negative Seite des Fortschritts, in: Sloterdijk, P. (Hrsg.), Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, Bd. 2, Frankfurt am Main 1990, S. 660-667

Clutterbuck, D.; Cramer, S. (1990)

Makers of Management: Men and Women who Changed the Business World, London 1990

Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972)

Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten, in: March, J. G. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 329-372

Coupland, D. (1992)

Generation X: Tales for an Accelerated Culture, London 1992

Coupland, D. (1996)

Polaroids from the Dead, London 1996

Courtney, H.; Kirkland, J.; Viguier, P. (2001)

Strategisches Handeln in Situationen der Unsicherheit, in: Bollmann, S. (Hrsg.), Kursbuch Management: Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management, Stuttgart/München 2001, S. 179-202

Crainer, S. (2000)

The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice, San Francisco 2000

Dachler, H. P.; Hosking, D.-M. (1995)

The primacy of relations in socially constructing organizational realities, in: Hosking, D.-M.; Dachler, H. P.; Gergen, K. J. (Hrsg.), Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot (England) 1995, S. 1-28

Davidow, W. H.; Malone, M. S. (1993)

Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt am Main 1993 (Originalausgabe: The Virtual Corporation, 1992)

Deleuze, G. (1992)

Differenz und Wiederholung, München 1992 (Originalausgabe: Différence et répétition, 1968)

Deleuze, G. (1993)

Brief an Kuniichi Uno, in: Härle, C.-C. (Hrsg.), Karten zu 'Tausend Plateaus', Berlin 1993, S. 9-12

Deleuze, G.; Guattari, F. (1979)

Anti-Ödipus: Kapitalismus und Schizophrenie I, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1979 (Originalausgabe: l'Anti-Oedipe: Capitalisme et schizophrénie I, 1972)

Deleuze, G.; Guattari, F. (1997)

Tausend Plateaus: Kapitalismus und Schizophrenie II, Berlin 1997 (Originalausgabe: Milles Plateaux: Capitalisme et schizophrénie II, 1980)

Deleuze, G.; Guattari, F. (2000)

Was ist Philosophie?, Frankfurt am Main 2000 (Originalausgabe: Qu'est-ce que la Philosophie?, 1991)

Donaldson, L. (1987)

Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance, in: Donaldson, L. (Hrsg.), Contingency Theory, Aldershot (England) 1995, S. 273-296

Donaldson, L. (1995)

Introduction, in: Donaldson, L. (Hrsg.), Contingency Theory, Aldershot (England) 1995, S. xi-xxii

Dostojewskij, F. (1864)

Aufzeichnungen aus dem Kellerloch, Stuttgart 1984 (urspr. 1864)

Drucker, P. F. (1969)

Die Praxis des Managements: ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft, Unveränd. Nachdr., 6. Aufl., Düsseldorf/München 1998 (Originalausgabe: The Practice of Management, 1954)

Drucker, P. F. (1977)

An Introductory View of Management, New York/Hagerstown/San Francisco/London 1977

Drucker, P. F. (1993)

Manager in der nachkapitalistischen Ära: Peter F. Drucker im Interview mit T. George Harris, in: Harvard Business Manager Nr. 4, 1993, S. 69-77

Drucker, P. F. (1998)

Wissen - die Trumpfkarte der entwickelten Länder, in: Harvard Business Manager Nr. 4, 1998, S. 9-31

Dudik, E. (2001)

Was das strategische Denken von der Astrologie gelernt hat und was es von der Wissenschaft lernen muß, in: Bollmann, S. (Hrsg.), Kursbuch Management: Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management, Stuttgart/München 2001, S. 157-178

Ehrenberg, A. (2000)

Depression: Die Müdigkeit, man selbst zu sein, in: Hegemann, C. (Hrsg.), Endstation. Sehnsucht. Kapitalismus und Depression I, Berlin 2000, S. 103-139

Ehrenreich, B. (1993)

Die Angst der Mittelklasse vor dem Absturz, in: gdi impuls Nr. 1, 1993, S. 3-11

Ellrich, L. (2000)

Entgeistertes Beobachten: Desinformierende Mitteilungen über Luhmanns allzu verständliche Kommunikation mit Hegel, in: Merz-Benz, P.-U.; Wagner, G. (Hrsg.), Die Logik der Systeme: Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns, Konstanz 2000, S. 73-126

Enzensberger, H. M. (1978)

Der Untergang der Titanic: Eine Komödie, Frankfurt am Main 1981

Enzensberger, H. M. (1981)

Das Ende der Konsequenz, in: Enzensberger, H. M., Der fliegende Robert: Gedichte, Szenen, Essays, Frankfurt am Main 1989, S. 238-261

Enzensberger, H. M. (1982)

Zur Verteidigung der Normalität, in: Enzensberger, H. M., Der Fliegende Robert: Gedichte, Szenen, Essays, Frankfurt am Main 1989, S. 174-192

Enzensberger, H. M. (1988)

Mittelmaß und Wahn. Ein Vorschlag zur Güte, in: Enzensberger, H. M., Mittelmaß und Wahn: Gesammelte Zerstreungen, Frankfurt am Main 1991, S. 250-276

Enzensberger, H. M. (1989)

Vermutungen über die Turbulenz, in: Enzensberger, H. M., Der fliegende Robert: Gedichte, Szenen, Essays, Frankfurt am Main 1989, S. 297-306

Enzensberger, H. M. (1996a)

Gedichte 1950-1995, Frankfurt am Main 1996

Enzensberger, H. M. (1996b)

Vom Blätterteig der Zeit: Eine Meditation über den Anachronismus, in: Enzensberger, H. M., Zickzack: Aufsätze, Frankfurt am Main 1997, S. 9-30

Enzensberger, H. M. (1999)

Leichter als Luft: Moralische Gedichte, Frankfurt am Main 1999

Enzensberger, H. M. (2001)

Putschisten im Labor: Über die neueste Revolution in den Wissenschaften, in: Der Spiegel vom 2.6.2001, S. 216-224

Erler, A. (2001)

Das Work-Life-Paradox: Wege aus der Beziehungskrise zwischen Firma und Mitarbeiter, in: gdi impuls Nr. 2, 2001, S. 13-19

Ernst, T. (2000)

Eine kleine Literaturtheorie: Zur Rezeption von Gilles Deleuze in der gegenwärtigen Literaturwissenschaft, in: Chlada, M. (Hrsg.), Das Universum des Gilles Deleuze: eine Einführung, Aschaffenburg 2000, S. 157-174

Feyerabend, P. (1980)

Erkenntnis für freie Menschen, Veränderte Ausgabe, Frankfurt am Main 1980

Feyerabend, P. (1983)

Wider den Methodenzwang, 7. Aufl., Frankfurt am Main 1999 (Originalausgabe: Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge, 1975)

Fischer, H. R. (1992)

Management by bye? Philosophische Nachschläge zum Abschied vom Prinzipiellen, in: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management Nr. 1, 1992, S. 15-40

Fischer, H. R. (1993)

Die unsichtbare Hand in Organisationen: Ein Beitrag zur systemischen Managementphilosophie, in: *Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management* Nr. 2, 1993, S. 16-48

Fischermann, T. (2001)

Flucht in den Cyberspace, in: *Die Zeit* vom 19.4.2001, S. 11-14

Follett, M. P. (1926)

The Illusion of Final Authority: Authority Must Be Functional and Functional Authority Carries with it Functional Responsibility, in: Miner, J. B. (Hrsg.), *Administrative and Management Theory*, Aldershot (England) 1995, S. 115-124

Foucault, M. (1976)

Überwachen und Strafen: die Geburt des Gefängnisses, 12. Aufl., Frankfurt am Main 1998 (Originalausgabe: *Surveiller et punir. La naissance de la prison*, 1975)

Foucault, M. (1990)

Andere Räume, in: Barck, K.; Gente, P.; Paris, H.; Richter, S. (Hrsg.), *Aisthesis: Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik*, 2. Aufl., Leipzig 1991, S. 34-46

Frank, M. (1983)

Was ist Neostukturalismus?, Frankfurt am Main 1983

Frank, M. (1995)

Die unendliche Fahrt: Die Geschichte des Fliegenden Holländers und verwandter Motive, Leipzig 1995

Gergen, K. J. (1994)

Wellenreiter: Surfkurs für bedrohte Manager, in: *gdi impuls* Nr. 1, 1994, S. 32-42

Gergen, K. J. (1995)

Relational theory and the discourses of power, in: Hosking, D.-M.; Dachler, H. P.; Gergen, K. J. (Hrsg.), *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*, Aldershot (England) 1995, S. 29-50

Gergen, K. J. (1999)

An Invitation to Social Construction, London/Thousand Oaks/New Delhi 1999

Gester, P.-W. (1992)

Warum der Rattenfänger von Hameln kein Systemiker war: Grundlagen systemischer Gesprächs- und Interviewgestaltung, in: *Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management* Nr. 1, 1992, S. 136-164

Geus, A. P. d. (1988)

Planning as Learning, in: *Harvard Business Review on Managing Uncertainty*, Boston 1999, S. 51-65

Geus, A. P. d. (1996)

Unternehmen haben mehrere Zukünfte - Vom Leben und Sterben von Organisationen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), *Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven*, Wiesbaden 1996, S. 263-287

Geyer, C. (2000)

Auf sie mit Gefühl. Nur Gottes Hand faßt das Wesen der Mücke: Richard Rorty haut daneben, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 17.10.2000, S. L40

Glutz, P. (1999)

Die beschleunigte Gesellschaft: Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus, München 1999

Glüsing, J.; Ludwig, U.; Wagner, W. (2001)

"Regelrecht abgeschlachtet", in: *Der Spiegel* vom 20.8.2001, S. 68-80

Goethe, J. W. (1808)

Faust: Der Tragödie erster Teil, Stuttgart 1986 (urspr. 1808)

Goethe, J. W. (1907)

Maximen und Reflexionen. Text der Ausgabe von 1907 mit der Einleitung und den Erläuterungen Max Heckers, Nachwort von Isabella Kuhn, Frankfurt am Main/Leipzig 1976

Gomez, P.; Probst, G. J. B. (1992)

Organizational Closure in Management: A Complementary View to Contingency Approaches, Faculte des Sciences Economiques et Sociales, Cahier de Discussion N° 9, Université de Genève 1992

Gomez, P.; Zimmermann, T. (1992)

Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methode, Frankfurt am Main 1992

Graevenitz, G. v.; Marquard, O. (1998)

Vorwort, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. XI-XVI

Gross, P. (1994)

Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main 1994

Gross, P. (1997)

Komplexität und Option, in: Ahlemeyer, H. W.; Königswieser, R. (Hrsg.), Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1997, S. 347-359

Gross, P. (1998a)

Die Tugend der Orientierungslosigkeit: Ein Kompendium und ein Essay, in: Neue Zürcher Zeitung vom 21./22.11.1998, S. 67-68

Gross, P. (1998b)

Plopp - auf Schollen vorwärts, in: gdi impuls Nr. 4, 1998, S. 70-76

Gross, P. (1999a)

Ich-Jagd: Im Unabhängigkeitsjahrhundert, Frankfurt am Main 1999

Gross, P. (1999b)

Management in der Multioptionsgesellschaft, in: Gomez, P.; Müller-Stewens, G.; Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre: Forschungsgespräche aus Anlaß der 100-Jahr-Feier der Universität St. Gallen, 18.-19. Juni 1998, Bern/Stuttgart/Wien 1999, S. 37-56

Gross, P. (2001a)

Globalisierung, kulturelle Dynamik und Kontingenzmanagement, in: Wüthrich, H. A.; Winter, W. B.; Philipp, A. F. (Hrsg.), Grenzen ökonomischen Denkens: Auf den Spuren einer dominanten Logik, Wiesbaden 2001, S. 21-34

Gross, P. (2001b)

Gesellschaft X, in: St. Galler Tagblatt vom 1.5.2001, S. 2

Guggenberger, B. (1990)

Zwischen Postmoderne und Präapokalyptikon: Zurück in die Zukunft oder Nach uns die Maschine? Zur Dialektik von Arbeitsorganisation und Daseinsgestaltung, in: Sloterdijk, P. (Hrsg.), Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, Bd. 2, Frankfurt am Main 1990, S. 546-599

Hahn, A. (1998)

Risiko und Gefahr, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 49-54

Haller, M. (1986)

Risiko-Management - Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Jacob, H. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, Wiesbaden 1986, S. 7-43

Hammer, M. (1997)

Beyond the End of Management, in: Gibson, R. (Hrsg.), Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world, London 1997, S. 94-105

Härle, C.-C. (1993)

Karte des Unendlichen, in: Härle, C.-C. (Hrsg.), Karten zu 'Tausend Plateaus', Berlin 1993, S. 104-132

Hartung, K. (2001)

Vom Ausgrenzen und Vernetzen: Ein Zwischenruf, in: Kursbuch Heft 145, 2001, S. 70-78

Hegemann, C. (2000)

Vorwort, in: Hegemann, C. (Hrsg.), Endstation. Sehnsucht. Kapitalismus und Depression I, Berlin 2000, S. 6-8

Heidbrink, L. (2001)

Das Rätsel der Sphinx, in: Die Zeit, Sonderbeilage Literatur vom 4.10.2001, S. 98-99

Heidegger, M. (1959)

Gelassenheit, 2., unveränd. Aufl., Pfullingen 1960

Heine, H. (1975)

Historisch-kritische Gesamtausgabe. Herausgegeben von Manfred Windfuhr, Band I/I, Hamburg 1975

Heintel, P.; Berger, W. (1998)

Die Organisation der Philosophen, Frankfurt am Main 1998

Heintel, P.; Krainz, E. E. (1988)

Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Wiesbaden 1988

Henscheid, E. (1993)

Dummdeutsch: Ein Wörterbuch, Stuttgart 1993

Henscheid, E. (2001)

Alle 756 Kulturen: Eine Bilanz, Frankfurt am Main 2001

Herrhausen, A. (1972)

Über das Persönlichkeitsprofil des Spitzenmanagers, in: Bollmann, S. (Hrsg.), Kursbuch Management: Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management, Stuttgart/München 2001, S. 395-400

Hesper, S. (1994)

Schreiben ohne Text: Die prozessuale Ästhetik von Gilles Deleuze und Felix Guattari, Opladen 1994

Hesse, H. (1999)

Ordnung und Kontingenz: Handlungstheorie versus Systemfunktionalismus, Freiburg im Breisgau/München 1999

Heuser, U. J. (2000)

Das Unbehagen im Kapitalismus: Die neue Wirtschaft und ihre Folgen, Berlin 2000

Heuß, A. (1985)

Kontingenz in der Geschichte, in: Neue Hefte für Philosophie 24/25, 1985, S. 14-43

Hobbes, T. (1651)

Leviathan: Erster und zweiter Teil, Stuttgart 1980 (Engl. Erstausgabe 1651)

Hondrich, K. O. (1985)

Begrenzte Unbestimmtheit als soziales Organisationsprinzip, in: Neue Hefte für Philosophie 24/25, Göttingen 1985, S. 59-78

Horn, E. (2001)

Geheime Dienste: Über Praktiken und Wissensformen der Spionage, in: Lettre International Heft 53, 2001, S. 56-64

Horster, D. (1997)

Niklas Luhmann, München 1997

Houellebecq, M. (2000)

Suche nach Glück: Gedichte Französisch-Deutsch, Köln 2000

Jongen, M. (2001)

Der Mensch ist sein eigenes Experiment, in: Die Zeit vom 9.8.2001, S. 31

Jünger, H.-D. (2001)

Der Golem wächst, in: Frankfurter Rundschau vom 4.8.2001, S. 17f.

Kämmerlings, R. (2000)

Selbstmarketing, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6.9.2000, S. N5

Kaufman, E. (1998)

Introduction, in: Kaufman, E.; Heller, K. J. (Hrsg.), Deleuze & Guattari: new mappings in politics, philosophy, and culture, Minneapolis/London 1998, S. 3-13

Kelly, K. (1997)

Das Ende der Kontrolle: Die biologische Wende in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft, Regensburg 1997 (Originalausgabe: Out of Control: The Rise of Neo-Biological Civilization, 1994)

Kerber, M. C. (1997)

Die sichtbare Hand des Staates: Staatlichkeit, Gerechtigkeit und Fortschritt im Denken von Adam Smith, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 949-954

Kierkegaard, S. (1849)

Die Krankheit zum Tode, Stuttgart 1997 (urspr. 1849)

Klossowski, P. (1996)

Digression vor dem Hintergrund eines apokryphen Porträts, in: Balke, F.; Vogl, J. (Hrsg.), Gilles Deleuze - Fluchtlinien der Philosophie, München 1996, S. 127-131

Kluge, A. (2000)

Chronik der Gefühle, Bd. I: Basisgeschichten, Frankfurt am Main 2000

Kluge, F. (1999)

Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 23., erw. Aufl., Berlin/New York 1999

Königswieser, R.; Exner, A. (1998)

Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 1998

Kotter, J. (1997)

Cultures and Coalitions, in: Gibson, R. (Hrsg.), Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world, London 1997, S. 164-178

Krause, D. (1996)

Luhmann-Lexikon: eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann, 2., vollst. überarb., erw. und aktualisierte Aufl., Stuttgart 1999

Krüger, M. (1998)

Wettervorhersage: Gedichte, Salzburg/Wien 1998

Kühl, S. (1995)

Wenn die Affen den Zoo regieren: die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1995

Kühl, S. (1997)

Zur heimlichen Nützlichkeit von Managementkonzepten, in: gdi impuls Nr. 3, 1997, S. 11-21

Kühl, S. (2000)

Zwischen Corporates und Cowboys: Die Grenzen personenzentrierter Veränderungsprozesse, in: gdi impuls Nr. 2, 2000, S. 40-48

Kühl, S. (2001)

Was sich aus den Dot.com-Erfahrungen lernen läßt, in: Brand Eins Nr. 6, 2001, S. 152-153

Kukorelly, E. (2001)

Ruin: Meine Zoffjetunion-Geschichte, in: kafka. Zeitschrift für Mitteleuropa Nr. 3, 2001, S. 20-22

Kullmann, W. (1998)

Aristoteles und die moderne Wissenschaft, Bd. 5, Stuttgart 1998

Kundera, M. (1984)

Die unerträgliche Leichtigkeit des Seins, 32. Aufl., Frankfurt am Main 2000 (Originalausgabe: Nesnesitelná Lehkost Byti, 1984)

Lamparter, D. H. (1997)

"Die Krise muß noch größer werden" - ein ZEIT-Gespräch mit dem Schweizer Kreativitätsforscher Gottlieb Guntern, in: Die Zeit vom 21.2.1997, S. 17

Lau, J. (1997)

Welt ohne Drüben: Globalisierung als Metapher, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 877-889

Lau, J. (2001a)

Heimlicher Determinismus, in: Die Zeit vom 9.8.2001, S. 42

Lau, J. (2001b)

Klaustrophobische Krankenschwestern, in: Die Zeit vom 23.8.2001, S. 42

Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1967)

Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: Donaldson, L. (Hrsg.), Contingency Theory, Aldershot (England) 1995, S. 49-95

Lay, R. (1996)

Das Ende der Neuzeit: Menschsein in einer Welt ohne Götter, Düsseldorf 1996

Leadbeater, C. (2001)

Das personenbezogene Unternehmen, in: Bollmann, S. (Hrsg.), Kursbuch Management: Die 30 wichtigsten Spielregeln für kompetentes Management, Stuttgart/München 2001, S. 370-386

Lehmann, K. (2001)

Der Issues Manager als kommunikativer Spürhund, in: Veröffentlicht im Internet bei Spiegel Online (Recherche am 27.10.2001) URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,146076,00.html>

Lentge, J. (1994)

Management in der Postmoderne - Phänomene, Unterscheidungen, Perspektiven, Dissertation Universität St. Gallen Nr. 1584, 1994

Lepenies, W. (1997)

Benimm und Erkenntnis / Die Sozialwissenschaften nach dem Ende der Geschichte: Zwei Vorträge, Frankfurt am Main 1997

Lepenies, W. (1998)

Melancholie und Gesellschaft: mit einer neuen Einleitung: Das Ende der Utopie und die Wiederkehr der Melancholie, Frankfurt am Main 1998

Levinson, H. (1997)

Ausgebrannt: Ein Leiden mit Folgen, in: Harvard Business Manager Nr. 1, 1997, S. 9-17

Liebl, F. (1998)

Unbekannte Theorie-Objekte der Trendforschung (XXXIII): Entführung als Gegenstand unternehmerischer Innovation, in: Veröffentlicht im Internet (Recherche am 17.9.2001), URL: <http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/liebl/kidnap.htm>

Liebl, F. (2000a)

Im Trendstau, in: Brand Eins Nr. 3, 2000, S. 116-117

Liebl, F. (2000b)

Unbekannte Theorie-Objekte der Trendforschung (XL): Betriebswirtschaftliche Dimensionen des Kannibalismus, in: Veröffentlicht im Internet (Recherche am 17.9.2001), URL: <http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/liebl/kannibalismus.htm>

Liebl, F. (2001a)

Die Leute nicht für blöd halten: Depression und die Strategien ihrer Vermarktung, in: Hegemann, C. (Hrsg.), Erniedrigung genießen: Kapitalismus und Depression III, Berlin 2001, S. 113-141

Liebl, F. (2001b)

Unbekannte Theorieobjekte der Trendforschung (XLII): Der Bastler als Schnittstelle von Cultural Studies, Soziologie und Marketing, in: Veröffentlicht im Internet (Recherche am 17.9.2001), URL: <http://www.uni-wh.de/de/wiwi/lehrstuhle/liebl/lieblhome.htm?uni-wh>

Lübbe, H. (1998)

Kontingenzerfahrung und Kontingenzbewältigung, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 35-47

Luhmann, N. (1973)

Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt am Main 1973

Luhmann, N. (1984)

Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984

Luhmann, N. (1988)

Die Wirtschaft der Gesellschaft, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1996

Luhmann, N. (1990a)

Was tut ein Manager in einem sich selbst organisierenden System?, in: gdi impuls Nr. 1, 1990, S. 11-16

Luhmann, N. (1990b)

Die Zukunft kann nicht beginnen: Temporalstrukturen der modernen Gesellschaft, in: Sloterdijk, P. (Hrsg.), Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, Bd. 1, Frankfurt am Main 1990, S. 119-150

Luhmann, N. (1991)

Soziologie des Risikos, Berlin/New York 1991

Luhmann, N. (1992)

Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992

Luhmann, N. (1996)

Gefahr oder Risiko, Solidarität oder Konflikt, in: Königswieser, R.; Haller, M.; Maas, P. (Hrsg.), Risiko-Dialog: Zukunft ohne Harmonieformel, Köln 1996, S. 38-46

Luhmann, N. (1997)

Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main 1998

Luhmann, N.; Fuchs, P. (1989)

Reden und Schweigen, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1997

Maccoby, M. (2000)

Narzißtische Unternehmensführer im Kommen, in: Harvard Business Manager Nr. 4, 2000, S. 9-21

Makropoulos, M. (1997)

Modernität und Kontingenz, München 1997

Makropoulos, M. (1998a)

Kontingenz und Handlungsraum, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 23-25

Makropoulos, M. (1998b)

Modernität als Kontingenzkultur: Konturen eines Konzepts, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 55-79

Malik, F. (1984)

Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern/Stuttgart 1984

March, J. G. (1971)

Die Technologie der Torheit, in: March, J. G. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 281-295 (Originalausgabe: Decisions and Organizations, 1988)

March, J. G. (1978)

Beschränkte Rationalität, Ungewißheit und die Technik der Auswahl, in: March, J. G. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 297-328 (Originalausgabe: Decisions and Organizations, 1988)

March, J. G. (1986)

Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: March, J. G. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 1-23 (Originalausgabe: Decisions and Organizations, 1988)

March, J. G.; Shapira, Z. (1987)

Risiko und Risikoübernahme aus Sicht des Managements, in: March, J. G. (Hrsg.), Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 89-112 (Originalausgabe: Decisions and Organizations, 1988)

Marquard, O. (1977)

Ende des Schicksals? Einige Bemerkungen über die Unvermeidlichkeit des Unverfügbaren, in: Marquard, O., Abschied vom Prinzipiellen: Philosophische Studien, Stuttgart 1981, S. 67-90

Marquard, O. (1979)

Lob des Polytheismus: Über Monomythie und Polymythie, in: Marquard, O., Abschied vom Prinzipiellen: Philosophische Studien, Stuttgart 1981, S. 91-116

Marquard, O. (1981)

Abschied vom Prinzipiellen: Auch eine autobiographische Einleitung, in: Marquard, O., Abschied vom Prinzipiellen: Philosophische Studien, Stuttgart 1981, S. 4-22

Marquard, O. (1982)

Universalgeschichte und Multiversalgeschichte, in: Marquard, O., Apologie des Zufälligen: Philosophische Studien, Stuttgart 1986, S. 54-75

Marquard, O. (1983)

Zur Diätetik der Sinnerwartung. Philosophische Bemerkungen, in: Marquard, O., Apologie des Zufälligen: Philosophische Studien, Stuttgart 1986, S. 33-53

Marquard, O. (1984)

Entlastungen: Theodizeemotive in der neuzeitlichen Philosophie, in: Marquard, O., Apologie des Zufälligen: Philosophische Studien, Stuttgart 1986, S. 11-32

Marquard, O. (1985a)

Skeptiker: Dankrede, in: Marquard, O., Apologie des Zufälligen: Philosophische Studien, Stuttgart 1986, S. 6-10

Marquard, O. (1985b)

Über die Unvermeidlichkeit der Geisteswissenschaften, in: Marquard, O., Apologie des Zufälligen: Philosophische Studien, Stuttgart 1986, S. 98-116

Marquard, O. (1986)

Apologie des Zufälligen: Philosophische Überlegungen zum Menschen, in: Marquard, O., Apologie des Zufälligen: Philosophische Studien, Stuttgart 1986, S. 117-139

Marquard, O. (1996)

Kompensationstüchtigkeit: Überlegungen zur Unternehmensführung im Jahr 2005, in: Marquard, O., Philosophie des Stattdessen: Studien, Stuttgart 2000, S. 55-59

Massenbach, K. v. (2000)

Die Innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit, Dissertation Universität St. Gallen Nr. 2422, 2000

Massumi, B. (1993)

Everywhere you want to be: Einführung in die Angst, in: Härle, C.-C. (Hrsg.), Karten zu 'Tausend Plateaus', Berlin 1993, S. 66-103

Matt, P. v. (1998)

[ohne Titel], in: du Heft Nr. 6, 1998, S. 46

Matthiesen, K. H. (1995)

Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaft - Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart/Wien 1995

Mayer, S. (2001)

Ich Staubsauger, du Laptop, in: Die Zeit, Sonderbeilage Literatur vom 4.10.2001, S. 88

Miner, J. B. (1984)

The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science, in: Academy of Management Review No. 2, 1984, S. 296-306

Mintzberg, H. (1973)

The Nature of Managerial Work, New York 1973

Mintzberg, H. (1975)

The Manager's Job: Folklore and Fact, in: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (Hrsg.), The Strategy Process - European Edition, Hertfordshire 1995, S. 23-34

Mintzberg, H. (1991)

Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität, Wiesbaden 1991 (Originalausgabe: Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations, 1989)

Mintzberg, H. (1996)

Musings on Management, in: Harvard Business Review July-August, 1996, S. 5-11

Mintzberg, H. (1999)

Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999 (Originalausgabe: Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management, 1998)

Mitterer, J. (2001)

Die Flucht aus der Beliebigkeit, Frankfurt am Main 2001

Montaigne, M. d. (1592)

Die Essais. Ausgewählt, übertragen und eingeleitet von Arthur Franz, Stuttgart 1969 (urspr. 1533-1592)

Morgan, G. (1986)

Images of Organization, Beverly Hills/Newbury Park/London/New Delhi 1986

Müller, H.-P. (1997)

Spiel ohne Grenzen?, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 805-820

Müller, U. R. (1997)

Machtwechsel im Management: Drama und Chance, Freiburg im Breisgau/Berlin/München 1997

Müller-Stewens, G.; Fontin, M. (1997)

Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale, Stuttgart 1997

Musil, R. (1932)

Der Mann ohne Eigenschaften, Neu durchges. u. verb. Ausgabe, Reinbek bei Hamburg 1978 (urspr. 1930-1932)

Musil, R. (1937)

Über die Dummheit: Vortrag auf Einladung des Österreichischen Werkbunds gehalten in Wien am 11. und wiederholt am 17. März 1937, in: Kursbuch Heft 145, 2001, S. 159-179

Naisbitt, J. (1997)

From Nation States to Networks, in: Gibson, R. (Hrsg.), Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world, London 1997, S. 212-227

Nassehi, A. (2001)

Die mißverstandene Säkularisierung, in: die tageszeitung vom 9.11.2001, S. 15

Nerlich, M. (1998)

Von der Moderne oder Zukunftsplanung als historische Aufgabe, in: Merkur Heft 9/10, 1998, S. 961-968

Nicolai, A. T.; Simon, F. B. (2001)

Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren, in: Wüthrich, H. A.; Winter, W. B.; Philipp, A. F. (Hrsg.), Grenzen des ökonomischen Denkens: Auf den Spuren einer dominanten Logik, Wiesbaden 2001, S. 499-524

Nietzsche, F. (1885)

Also sprach Zarathustra: Ein Buch für Alle und Keinen, Stuttgart 1994 (urspr. 1883-85)

Nietzsche, F. (1887a)

Die fröhliche Wissenschaft - "La gaya scienza", Neuauflage, München 1999 (urspr. 1887)

Nietzsche, F. (1887b)

Zur Genealogie der Moral: Eine Streitschrift, Stuttgart 1988 (urspr. 1887)

Nowotny, H. (1999)

Vom Baum der Erkenntnis zum Rhizom: Zur Dynamisierung der Wissensproduktion, in: Nowotny, H., Es ist so. Es könnte auch anders sein, Frankfurt 1999, S. 85-122

Ochsenbauer, C. (1989)

Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation, München 1989

Orton, J. D.; Weick, K. E. (1990)

Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: Academy of Management Review No. 2, 1990, S. 203-223

Orzessek, A. (2001)

Die Brillenmacher Gottes: 'Welt und Wissen' - ein Gipfeltreffen zur Erkenntnistheorie, in: Süddeutsche Zeitung vom 23.6.2001, S. 14

Panse, W.; Stegmann, W. (1996)

Kostenfaktor Angst, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1997

Paoli, G. (2001)

Laßt euch nicht gehen: Weisheiten der Kampfkunst, in: Hegemann, C. (Hrsg.), Erniedrigung genießen: Kapitalismus und Depression III, Berlin 2001, S. 60-84

Parsons, T.; u.a. (1962)

Some Fundamental Categories of the Theory of Action: A General Framework, in: Parsons, T.; Shils, E. A. (Hrsg.), Toward a General Theory of Action, New York 1962, S. 3-29

Peters, T. (1988)

Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, London 1988

Peters, T. (1993)

Jenseits der Hierarchien: Liberation Management, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1993 (Originalausgabe: Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties, 1992)

Pitcher, P. (1997)

Das Führungsdrama - Künstler, Handwerker und Technokraten im Management, Stuttgart 1997
(Originalausgabe: The drama of leadership: artists, craftsmen, and technocrats and the power struggle that shapes organizations and societies, 1997)

Precht, P.; Burkard, F.-P. (1996)

Metzler-Philosophie-Lexikon: Begriffe und Definitionen, Stuttgart/Weimar 1996

Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R.; Turner, C. (1969)

The Context of Organizational Structures, in: Donaldson, L. (Hrsg.), Contingency Theory, Aldershot (England) 1995, S. 125-148

Radisch, I. (2001)

Der Waschbär der falschen Welt, in: Die Zeit vom 5.4.2001, S. 55-56

Radkau, J. (2000)

Aloha - Vom Abheben deutscher Eliten: Die verborgenen Inseln der Insider und die Demokratisierung der Nervosität, in: Kursbuch Heft 139, 2000, S. 45-60

Regenhard, U. (1997)

Betriebliche Hierarchien im Umbau: Zum Wandel von Organisation und Management aus Sicht von Unternehmensberatungen, Aachen 1997

Rifkin, J. (2000)

Die Teilung der Menschheit - Zugang heißt das Zauberwort des neuen Jahrhunderts: Vom Verschwinden des Eigentums in der Epoche des Hyperkapitalismus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.8.2000, S. I-II

Rilke, R. M. (1907)

Neue Gedichte, in: Rilke, R. M., Die Gedichte, Frankfurt am Main/Leipzig 1998, S. 425-500 (urspr. 1907)

Rilke, R. M. (1922)

Duineser Elegien, in: Rilke, R. M., Die Gedichte, Frankfurt am Main/Leipzig 1998, S. 627-670 (urspr. 1912-1922)

Rohwetter, M. (2001)

Das große Leid der Kleinen, in: Die Zeit vom 29.11.2001, S. 25-26

Rorty, R. (1981)

Der Spiegel der Natur: Eine Kritik der Philosophie, Frankfurt am Main 1981 (Originalausgabe: Philosophy and the Mirror of Nature, 1980)

Rorty, R. (1989)

Kontingenz, Ironie und Solidarität, Frankfurt am Main 1989 (Originalausgabe: Contingency, irony and solidarity, 1989)

Rorty, R. (2000)

Philosophie & die Zukunft: Essays, Frankfurt am Main 2000

Rosenberg, G. (2001)

Essay und Journalismus, in: Lettre International Heft 52, 2001, S. 4-5

Roth, J. (2000)

Philosophie als Kabarett, in: Chlada, M. (Hrsg.), Das Universum des Gilles Deleuze: eine Einführung, Aschaffenburg 2000, S. 132-138

Rothacker, E. (1979)

Das "Buch der Natur": Materialien und Grundsätzliches zur Metapherngeschichte, aus dem Nachlaß herausgegeben und bearbeitet von Wilhelm Perpeet, Bonn 1979

Rutschky, M. (1997)

Die schwarze Rede, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 914-921

Safranski, R. (1998)

Nietzsche Übermensch. Kammerspiel oder Welt drama. Ambivalenzen, in: du Heft Nr. 6, 1998, S. 42-45

Scheibe, E. (1985)

Die Zunahme des Kontingenten in der Wissenschaft, in: Neue Hefte für Philosophie 24/25, Göttingen 1985, S. 1-13

Schimank, U. (2000)

Soziologische Gegenwartsdiagnosen - Zur Einführung, in: Schimank, U.; Volkmann, U. (Hrsg.), Soziologische Gegenwartsdiagnosen I: Eine Bestandsaufnahme, Opladen 2000, S. 9-22

Schmid, B. (2001)

Koordinationsprobleme: Die Verkehrstauglichkeit des "Homo oeconomicus", in: Neue Zürcher Zeitung vom 2.6.2001, S. 81

Schmid, H. B. (2000)

Subjektivität ohne Interität: Zur systemtheoretischen 'Überbietung' der transzendentalphänomenologischen Subjekttheorie, in: Merz-Benz, P.-U.; Wagner, G. (Hrsg.), Die Logik der Systeme: Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns, Konstanz 2000, S. 127-153

Schmitz, C. (1992)

Erfolg und Vielfalt: Zum Nutzen systemischen Denkens und Handelns im Management, in: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management Nr. 1, 1992, S. 41-69

Schneck, O. (1995)

Management-Techniken: Einführung in die Instrumente der Planung, Strategiebildung und Organisation, Frankfurt am Main/New York 1995

Schneider, D. (1981)

Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie: allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, München/Wien 1981

Scholz, C. (1997)

Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg 1997

Schopenhauer, A. (1818)

Die Welt als Wille und Vorstellung I, in: Schopenhauer, A., Sämtliche Werke: Textkritisch bearb. und hrsg. von Wolfgang Frhr. von Löhneysen, Frankfurt am Main 1993, Bd. I (Erstausgabe 1818)

Schreyögg, G. (1984)

Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984

Schumpeter, J. (1911)

Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 6. Aufl., Berlin 1964 (urspr. 1911)

Schütt, H.-D. (1996)

Die Erotik des Verrats: Gespräche mit Frank Castorf, Berlin 1996

Schwanitz, D. (1999)

Bildung: Alles, was man wissen muß, Frankfurt am Main 1999

Seel, M. (2001)

Drei Regeln für Utopisten, in: Merkur Heft 9/10, 2001, S. 747-755

Seel, M. (2002)

Philosophie. Eine Kolumne: Kleine Phänomenologie des Lassens, in: Merkur Heft 634, 2002, S. 149-154

Seiffert, H. (1985)

Einführung in die Wissenschaftstheorie, Bd. 3, 2., überarb. Auflage, München 1992

Seiffert, H. (1989)

Systematik der Wissenschaften, in: Seiffert, H.; Radnitzky, G. (Hrsg.), Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, 2. Aufl., München 1994, S. 344-352

Senge, P. (1997)

Through the Eye of the Needle, in: Gibson, R. (Hrsg.), Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world, London 1997, S. 122-146

Sennett, R. (1998)

Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998 (Originalausgabe: The Corrosion of Character, 1998)

Sethi, N. K. (1962)

Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory, in: Miner, J. B. (Hrsg.), Administrative and Management Theory, Aldershot (England) 1995, S. 131-138

Shakespeare, W. (1623)

The Merchant of Venice/Der Kaufmann von Venedig: Englisch-deutsche Studienausgabe, Bern/München 1982 (Erstausgabe 1623)

Shapiro, E. C. (1996)

Trendsurfing in der Chefetage: Unternehmensführung jenseits der Management-Moden, Frankfurt am Main/New York 1996 (Originalausgabe: Fad Surfing in the Boardroom, 1995)

Shotter, J. (1995)

The manager as practical author: a rhetorical-responsive, social constructionist approach to social-organizational problems, in: Hosking, D.-M.; Dachler, H. P.; Gergen, K. J. (Hrsg.), Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot (England) 1995, S. 125-147

Siemons, M. (2000)

Verwahrlosung: Kleine Ethnologie der Ratlosigkeit, in: Hegemann, C. (Hrsg.), Endstation. Sehnsucht. Kapitalismus und Depression I, Berlin 2000, S. 9-36

Siemons, M. (2001)

Die Sorgen des Dr. Kummer und die Ratlosigkeit des Dr. Rupf, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31.8.2001, S. 41

Sloterdijk, P. (1987)

Kopernikanische Mobilmachung und ptolemäische Abrüstung: Ästhetischer Versuch, Frankfurt am Main 1987

Sloterdijk, P. (1989)

Eurotaoismus: Zur Kritik der politischen Kinetik, Frankfurt am Main 1989

Sloterdijk, P. (1990)

Nachwort: Etwas vor sich haben, in: Sloterdijk, P. (Hrsg.), Vor der Jahrtausendwende: Berichte zur Lage der Zukunft, Bd. 2, Frankfurt am Main 1990, S. 706-732

Sloterdijk, P. (1993)

Selbstversuch: Ein Gespräch mit Carlos Oliveira, München/Wien 1993

Sloterdijk, P. (1995)

Im selben Boot: Versuch über die Hyperpolitik, Frankfurt am Main 1995

Sloterdijk, P. (1999)

Sphären: Makrosphärologie, Bd. II: Globen, Frankfurt am Main 1999

Sloterdijk, P. (2000)

Die Verachtung der Massen: Versuch über Kulturkämpfe in der modernen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2000

Sloterdijk, P. (2001a)

Tau vor den Bermudas: Über einige Regime der Einbildungskraft, Frankfurt am Main 2001

Sloterdijk, P. (2001b)

Luhmann, Anwalt des Teufels: Von der Erbsünde, dem Egoismus der Systeme und den neuen Theorien, in: Sloterdijk, P., Nicht gerettet: Versuche nach Heidegger, Frankfurt am Main 2001, S. 82-141

Sloterdijk, P. (2001c)

Über die Verbesserung der guten Nachricht: Nietzsches 'Fünftes Evangelium'. Rede zum 100. Todestag von Friedrich Nietzsche, gehalten in Weimar am 25. August 2000, Frankfurt am Main 2001

Sloterdijk, P.; Heinrichs, H.-J. (2001)

Die Sonne und der Tod: Dialogische Untersuchungen, Frankfurt am Main 2001

Sokal, A.; Bricmont, J. (1998)

Postmoderne in Wissenschaft und Politik, in: Merkur Heft 9/10, 1998, S. 929-943

Städler, A. (1984)

Hierarchie in Unternehmungen: Eine Analyse der theoretischen Grundlagen sowie der Möglichkeiten und Grenzen einer Enthierarchisierung durch Organisation und Partizipation, Dissertation Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster, 1984

Staehe, W. H. (1976)

Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart 1976, S. 33-50

Staehe, W. H. (1980)

Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6., überarb. Aufl., München 1991

Staehe, W. H. (1983)

Funktionen des Managements: eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung, 3., neubearb. und erw. Aufl., Bern/Stuttgart 1992

Staun, H. (2001)

I.Q. (50 Jahre Minima Moralia IV), in: Süddeutsche Zeitung vom 13.8.2001, S. 17

Staute, J. (1997)

Das Ende der Unternehmenskultur: Firmenalltag im Turbokapitalismus, Frankfurt am Main 1997

Stingelin, M. (2000)

Das Netzwerk von Deleuze: Immanenz im Internet und auf Video, Berlin 2000

Strecker, O. A. (1998)

Strohfeuer oder Boom? Modetrends in Management und Consulting, in: management berater Nr. 12, 1998, S. 65-66

Suchsland, R. (2001)

Teilsysteme auf dem Trampolin, in: Frankfurter Rundschau vom 4.4.2001, S. 12

Sukale, M. (1991)

Einleitung, in: Weber, M., Schriften zur Wissenschaftslehre, Herausgegeben und eingeleitet von M. Sukale, Stuttgart 1991, S. 5-20

Taylor, F. W. (1916)

The Principles of Scientific Management, in: Miner, J. B. (Hrsg.), Administrative and Management Theory, Aldershot (England) 1995, S. 13-25

Thadden, E. v. (2001)

Die Hälfte der Freiheit, in: Die Zeit Nr. 41, Sonderbeilage Literatur vom 4.10.2001, S. 85-86

Thommen, J.-P. (1992)

Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Winterthur 1992

Tkalec, M. (2001)

Die Glücklichen. Weltglücksindex der London School of Economics: Bangladesch auf Platz 1, in: Hegemann, C. (Hrsg.), Erniedrigung genießen: Kapitalismus und Depression III, Berlin 2001, S. 168-174

Tucker, B. (1993)

Das Ende der Loyalität und der Aufstieg der neuen Individualisten, in: gdi impuls Nr. 2, 1993, S. 3-12

Ulrich, H. (1978a)

Unternehmungspolitik, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1990

Ulrich, H. (1978b)

Grundauffassungen über Unternehmungsführung und ihre Konsequenzen, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 223-232

Ulrich, H. (1979)

Konstanz und Veränderung - strategische Aspekte der Unternehmensführung, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 233-242

Ulrich, H. (1980)

Ist alles machbar? Überlegungen zum Selbstverständnis einer praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 143-154

Ulrich, H. (1981)

Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 168-199

Ulrich, H. (1982a)

Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 200-209

Ulrich, H. (1982b)

Management als Gestalten und Lenken zweckorientierter sozialer Systeme: Entwicklung und Perspektive einer systemorientierten Managementlehre, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 92-109

Ulrich, H. (1982c)

Theorie und Praxis der Unternehmungsführung, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 243-251

Ulrich, H. (1982d)

Entwicklungstendenzen im Management, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 252-260

Ulrich, H. (1982e)

Integrierte Führung, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 261-286

Ulrich, H. (1983)

Management - eine unverstandene gesellschaftliche Funktion, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 110-130

Ulrich, H. (1984)

Umdenken im Management, in: Ulrich, H., Management (Herausgegeben von T. Dyllick und G.B. Probst), Bern/Stuttgart 1984, S. 287-298

Ulrich, H.; Krieg, W. (1972)

Das St. Galler Management-Modell, 3., verb. Aufl., Bern 1974

Ulrich, H.; Krieg, W.; Malik, F. (1976)

Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Ulrich, H. (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/Stuttgart 1976, S. 135-151

Valéry, P. (1924)

Die Krise des Geistes: Drei Essays, Frankfurt am Main 1956 (Originalausgabe: La Crise de l'Esprit, 1924)

Villani, A. (1993)

Physische Geographie der 'Tausend Plateaus', in: Härle, C.-C. (Hrsg.), Karten zu 'Tausend Plateaus', Berlin 1993, S. 15-40

Virilio, P. (1990)

Technik und Fragmentierung: Paul Virilio im Gespräch mit Sylvère Lotringer, in: Barck, K.; Gente, P.; Paris, H.; Richter, S. (Hrsg.), Aisthesis: Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik, Leipzig 1990, S. 72-82

Vogel, J. (2001)

Markt des Wissens, in: die tageszeitung vom 4.9.2001, S. 18

Wacker, W.; Taylor, J. (1997)

The 500 Year Delta: what happens after what comes next, New York 1997

Walter-Busch, E. (1977)

Labyrinth der Humanwissenschaften: Ein Leitfaden, Bern/Stuttgart 1977

Walter-Busch, E. (1989)

Das Auge der Firma: Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School 1900-1960, Stuttgart 1989

Walter-Busch, E. (1995)

Social constructionism and the postmodern turn of management theory, in: Hosking, D.-M.; Dachler, H. P.; Gergen, K. J. (Hrsg.), Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism, Aldershot (England) 1995, S. 148-156

Walter-Busch, E. (1996)

Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam 1996

Walter-Busch, E. (1998)

Wandel oder Fortschritt der Erkenntnis? Beiträge der Hochschule St. Gallen zur Verwissenschaftlichung sozialer Betriebsführungskonzepte 1898-1998, in: Geiser, T.; Schmid, H.; Walter-Busch, E. (Hrsg.), Arbeit in der Schweiz des 20. Jahrhunderts: wirtschaftliche, rechtliche und soziale Perspektiven, Bern/Stuttgart/Wien 1998, S. 535-605

Wawerzinek, P. (2000)

Das Meer an sich ist weniger, Berlin 2000

Weber, M. (1904)

Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Weber, M., Schriften zur Wissenschaftslehre, Herausgegeben und eingeleitet von M. Sukale, Stuttgart 1991, S. 21-101

Weber, M. (1917)

Der Sinn der 'Wertfreiheit' der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, in: Weber, M., Schriften zur Wissenschaftslehre, Herausgegeben und eingeleitet von M. Sukale, Stuttgart 1991, S. 176-237

Weber, M. (1920)

Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. I, 9. Aufl., Tübingen 1988 (Erstausgabe 1920)

Weber, M. (1922)

Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, 5., rev. Aufl., Studienausg., Tübingen 1980 (Erstausgabe 1922)

Weber, S. (2000)

Temporalisierte Unbeobachtbarkeit - Das Jetzt als Schnittstelle und die Zukunft als Geheimnis, in: Jahraus, O.; Ort, N. (Hrsg.), Beobachtungen des Unbeobachtbaren, Weilerswist 2000, S. 29-38

Wehrmann, E. (2001)

Das verborgene Gesicht des Narziß, in: Die Zeit Nr. 41, Sonderbeilage Literatur vom 4.10.2001, S. 92

Weick, K. E. (1985)

Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt am Main 1985 (Originalausgabe: The Social Psychology of Organizing, 1969)

Weinrich, H. (1980)

Metapher, in: Ritter, J.; Gründer, K. (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 5, Basel/Stuttgart 1980, S. 1180-1186

Werber, N. (1997)

Die Realität der Telematik: Zur Semantik der globalisierten Gesellschaft, in: Merkur Heft 9/10, 1997, S. 890-901

Werhahn, P. H. (1989)

Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre: faktortheoretischer Ansatz, entscheidungsorientierter Ansatz und Systemansatz im Vergleich, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1989

Werntgen, C. (2001)

Apokalypse now! Völker im Hyperraum, in: Lettre International Heft 55, 2001, S. 124-125

Wetz, F. J. (1998a)

Die Begriffe "Zufall" und "Kontingenz", in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 27-34

Wetz, F. J. (1998b)

Kontingenz der Welt - ein Anachronismus?, in: Graevenitz, G. v.; Marquard, O.; Christen, M. (Hrsg.), Kontingenz, München 1998, S. 81-106

Willms, B. (2001)

Selbst ist der Chef, in: die tageszeitung vom 31.3.2001, S. VI

Wimmer, R. (1995)

Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, in: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management Nr. 3, 1995, S. 74-117

Zimmerli, W. C. (1989)

Geisteswissenschaften, in: Seiffert, H.; Radnitzky, G. (Hrsg.), Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, 2. Aufl., München 1994, S. 88-99

Zucker, B. (2000)

Die nächste Generation: GenX auf dem Marsch durch die Unternehmen, in: gdi impuls Nr. 2, 2000, S. 6-11

Zucker, B. (2001)

Die falsche Balance: Kampf um Talente mit Work-Life-Tools, in: gdi impuls Nr. 2, 2001, S. 6-12

BIOGRAPHISCHES

Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit den Worten: ‚Sie haben sich gar nicht verändert.‘ ‚Oh!‘ sagte Herr K. und erleichte.

Bertolt Brecht, Geschichten vom Herrn Keuner

- Juni 1973: Zur-Welt-kommen in Einbeck, Deutschland;
- 1979-92: Durchlaufen des dortigen Schulsystems bis zum Abitur (Grundschule, Orientierungsstufe, Gymnasium);
- 1992-93: Wehrdienst;
- 1993-97: Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen;
- 1998-2000: Arbeit in einer Hamburger Unternehmensberatung inkl. Ableistung der Doktorandenseminare an der Universität St. Gallen;
- 2000-02: tatsächliches Verfertigen der Dissertation in Berlin, Einreichung, Promotion;
- 2002-....: ...